

**Universidad Nacional del Litoral**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Maestría en Administración de Empresas**

**Trabajo Final**

**IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN PROFESIONALIZADA EN UNA  
EMPRESA CONSTRUCTORA**

**Maestrando: Ing. Pablo Leopoldo Lucca**

**Director: Cdor. Marcelo Marchetti**

**Co-director: Cdor. José Armelini**

## TRABAJO FINAL

### INDICE

1. Introducción.....	3
2. Contexto del mercado .....	4
3. La Empresa. Orígenes, Evolución y Situación Actual.....	9
4. Fundamentación teórica: Necesidad de profesionalizar la gestión.....	23
5. Lineamientos del nuevo Diseño Estructural.....	29
6. Propuesta de implementación en la Empresa.....	36
7. Evaluación de los potenciales impactos del nuevo diseño.....	58
8. Conclusiones.....	65
9. Anexo.....	66
10. Referencias Bibliográficas.....	67

## 1. INTRODUCCIÓN:

El presente Trabajo Final de MBA intenta abordar la problemática que enfrentan las pequeñas y medianas empresas frente a un contexto de alto crecimiento de su demanda, lo cual las obliga a decidir qué opción elegir: o adaptan su capacidad de gestión para enfrentar adecuadamente ese aumento de demanda, o se limitan sólo a brindar a los servicios y productos que pueda ofrecer tal cual su configuración actual.

Para ello, se ha escogido el caso de una joven empresa constructora local, la cual se ha visto situada frente a su primer “crisis de crecimiento”, dado el hecho de la marcada reactivación del mercado de la construcción luego de la crisis económica de principios de siglo XXI.

Durante el desarrollo del trabajo, se describirá inicialmente el contexto de mercado dentro del cual desarrollaba sus actividades esta compañía, para luego describir la organización en sí, desde el origen de sus actividades hasta su situación actual, planteando un diagnóstico de la misma frente al evidente incremento de su demanda.

A partir de allí, se abordará su realidad desde el enfoque de diversos autores de trabajos sobre management empresarial y diseño estructural de las organizaciones, intentando llegar a conclusiones que permitan establecer criterios y posibles soluciones a dicha situación.

Por último, se elaborará la propuesta basada en la intervención en diversas áreas de la empresa, a la luz de los fundamentos teóricos antes descriptos, y se realizará una evaluación de los posibles impactos que dicha intervención pudiera tener en el seno de la organización.

## 2. CONTEXTO DEL MERCADO

### 2.1 La Construcción a partir del 2001

A nadie escapa el evidente y vertiginoso crecimiento que ha experimentado la industria de la Construcción en estos últimos años, muy especialmente luego de la crisis económica del año 2001. Quien más, quien menos, los habitantes de todo el territorio argentino fueron viendo (y aún lo siguen haciendo) cómo iba modificándose el perfil de las ciudades donde viven, surgiendo nuevas obras de edificios en altura, viviendas unifamiliares, barrios cerrados, centros comerciales, sedes gubernamentales, avenidas y rutas, etc.

Esta reactivación del sector puede explicarse, entre otras cosas, partiendo desde de la enorme crisis de las entidades financieras, muy conocida y sufrida por todos, a fines del año 2001 y principios del 2002. Indisposición de los fondos depositados en cuentas o plazos fijos (lo que se dió por llamar “efecto Corralito”), amparos judiciales, restricción de retiro de fondos, bonos como reemplazo de la moneda corriente, pérdida de rentabilidad de los ahorros, se convirtieron en términos demasiado familiares para los protagonistas de la actividad económica argentina, tanto doméstica como empresarial. Esta situación, como era de suponer, provocó un distanciamiento casi total de los usuarios de las entidades bancarias y financieras, quienes, aunque obligados a permanecer dentro del sistema por la bancarización compulsiva impuesta desde el gobierno nacional, decidieron no reinvertir sus ahorros (rescatados a través de los amparos judiciales, o generados paulatinamente luego de la crisis) dentro del circuito formal de dichas entidades, ya sea en forma de plazos fijos, depósitos en cuentas a la vista, o fondos privados de inversión, entre otros.

Luego de producida la devaluación de la moneda argentina, fue evidente la oportunidad que se generó para los sectores exportadores, especialmente los productores de commodities y alimentos (cereales y oleaginosas, productos lácteos, carne vacuna y porcina, acero, hidrocarburos, etc.), quienes rápidamente pudieron sacar provecho de un contexto internacional favorable marcado por la alta demanda,

traccionada ésta por el crecimiento de países como China (cuya economía había crecido a un promedio del 9,65% en el período 2003-2006, con un máximo estimado del 10,3% a fines de 2006<sup>(1)</sup>).

Comenzó así un incesante flujo de divisas producto de las exportaciones, el cual no terminó justamente llenando las arcas de las entidades financieras, sino que buscaron refugio en otro tipo de inversión, muy arraigada entre los argentinos: los bienes raíces, inmuebles, o al decir de nuestros abuelos: “el ladrillo”. Además de la aversión de los ahorristas a reingresar su dinero al circuito financiero por causa de la crisis ya mencionada, hubo otro factor que indudablemente favoreció el direccionamiento de los fondos hacia las inversiones inmobiliarias: el contexto mundial de tasas bajas. Los bajos rendimientos del dinero en cuanto a los intereses que ofrecía el mercado financiero (valga como ejemplo la evolución de la tasa base del Bank of England, desde su valor de 6% en el año 2000, hasta el 2% de fines del 2008<sup>(2)</sup>), trajeron como consecuencia un redireccionamiento de los inversores hacia otras alternativas más rentables, provocando así una marcada reactivación del mercado inmobiliario en diversas regiones del mundo, la cual se tradujo en la construcción de innumerables unidades residenciales, oficinas y complejos de esparcimiento en los principales centros urbanos.

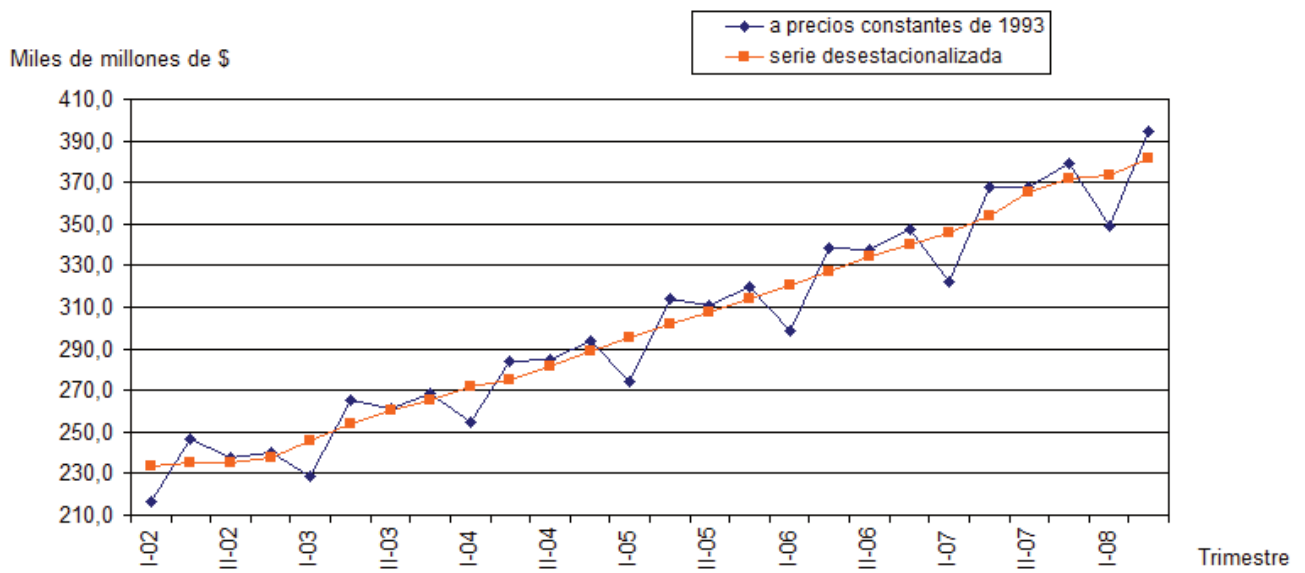
Esta combinación de factores provocó que los inversores locales buscaran seguridad y mejores resultados de su inversión a través de una alternativa distinta a la del conocido mercado financiero: el circuito inmobiliario, leído como el proceso de compra de terrenos bien ubicados, construcción de unidades destinadas a vivienda, oficinas y/o comercios, para su posterior venta o alquiler. Esta opción les aseguraba, en un corto o mediano plazo (más corto que mediano) una aplicación más segura de sus ahorros (mayor a la percibida a través de los bancos, al menos), y una renta mucho mayor que la ofrecida por el mercado financiero, a igual plazo.

De esta manera, se puso en marcha en todo el país (comenzando principalmente por las regiones productoras de commodities exportables) un proceso

de construcción de edificios residenciales, oficinas, barrios privados o viviendas particulares, la cual comenzó a generar movimiento en todos los rubros vinculados al sector: desde la venta de materiales y servicios, hasta el mercado inmobiliario, pasando en medio por todos los factores de la producción necesarios para alimentar esta industria, destacando muy especialmente la Mano de Obra especializada (desde albañiles hasta profesionales).

El escenario económico comenzaba a cambiar, de la mano de un evidente aumento de la actividad traccionada por la industria de la construcción, la cual se transformó en un evidente “círculo virtuoso” de la economía nacional, que paulatinamente fue permitiendo recuperar la capacidad de compra a una demanda restringida por la crisis pre-devaluación. El proceso de retroalimentación de la economía fue consolidando su sostenida recuperación, la cual puede verse reflejada en el crecimiento aproximado del 9% interanual del PBI nacional, medido entre Enero de 2002 y Diciembre de 2008<sup>(3)</sup>.

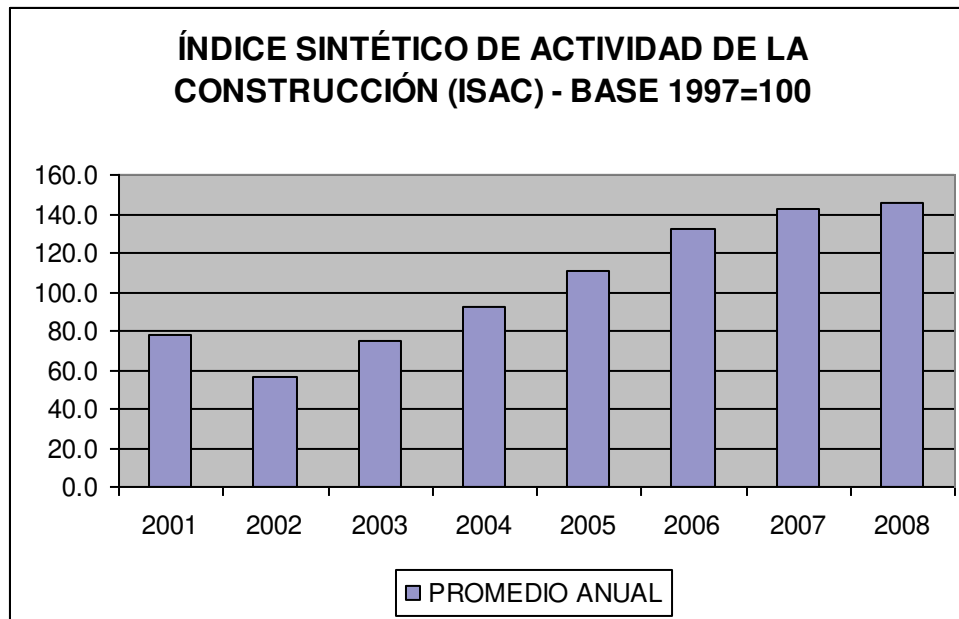
### EVOLUCIÓN DEL PBI (en miles de millones de pesos de 1993)



Este nuevo contexto fue generando oportunidades para los más diversos sectores económicos e industriales, que encontraron la posibilidad de reinvertir los flujos de fondos en la construcción de más y mejores instalaciones, sean éstas plantas

industriales, depósitos de productos e insumos, locales de venta, y la infraestructura necesaria para satisfacer este incesante crecimiento de la demanda que se hacía cada vez más palpable para la mayoría de la población.

Una rápida mirada a la evolución del ISAC (Índice Sintético de la Actividad de la Construcción<sup>(4)</sup>) muestra la evidente mejora que esta industria experimentó desde el 2002 en adelante:



Por último, cabe acotar el aporte que la Obra Pública comenzó a agregar a este proceso, que valga decir no comenzó de su mano, pero al cual le imprimió un destacable nuevo impulso, gracias a que las arcas estatales comenzaron a “derramar” el fruto del superávit fiscal sobre un importante Plan de Obras Públicas propiciado desde el Estado nacional y dirigido hacia la mayoría de las provincias, municipios y comunas del interior del país, el cual sigue siendo palpable en casi todo el territorio argentino. Se configuró así otro importante incremento de la cantidad de trabajo para las constructoras, en un amplio abanico de especialidades (obras viales y de infraestructura, acueductos y redes cloacales, establecimientos educativos y gubernamentales, etc.). Cabe acotar que las empresas acceden a la posibilidad de licitar obras de montos y magnitud creciente, en función de la capacidad que se les asigna en el Registro Público correspondiente.

De allí la importancia de lograr el crecimiento formal y real de su capacidad, para permitirles participar en obras de mayor volumen y complejidad de ejecución.

## **2.2 Las Constructoras a partir del 2002**

Era evidente la enorme oportunidad que se abría en aquéllos días para las empresas constructoras, las cuales pasaron, en unos pocos meses, desde un contexto de muy bajo nivel de actividad hacia una situación de desborde de su capacidad para satisfacer el permanente crecimiento de la demanda de obras que el mercado les solicitaba. Quieran o no, este contexto las obligó a organizar su forma de trabajo de manera muy distinta a la que lo venían haciendo, reasignando recursos (materiales, equipos, mano de obra y profesionales de proyecto y dirección de obra) en forma permanente, priorizando estos recursos cada vez más escasos en función de los compromisos que las nuevas obras y las obras en curso les iban generando.

Bajo este escenario, las empresas constructoras (sobre todos, las más jóvenes) se encontraron frente a dos opciones: limitar su capacidad de ejecución de obras a la estructura y forma de trabajo pre-crisis, o **incorporar recursos y adaptar su gestión**, de manera de **lograr mayor y mejor capacidad de producción** (entendida ésta como Servicios de Proyecto e Ingeniería, y Ejecución de Obras propiamente dicha).



### 3. LA EMPRESA: ORÍGENES, EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL

Las empresas constructoras santafesinas fueron protagonistas desde un primer momento del proceso expuesto anteriormente. Por tanto, y para la aplicación de los conceptos que este Trabajo final persigue, se eligió una joven organización de esta región: la firma COCYAR.

#### 3.1 Los primeros pasos

Los orígenes de la empresa se remontan a principios de los años 90, cuando dos jóvenes Ingenieros Civiles, egresados de la Universidad Nacional de Rosario, deciden probar sus primeras armas en el mercado de la Construcción a través de un emprendimiento propio, luego de haber consolidado sus primeros años de desarrollo profesional en sendas experiencias dentro de empresas constructoras y en el ámbito de la Obra Pública.

Como la gran mayoría de las empresas que comienzan a rodar, COCYAR cumplía las 6 funciones básicas: Comprar – Recibir – Pagar – Vender – Entregar (Construir, en su caso) – Cobrar, a través de no más de 4 ó 5 personas: sus dos socios fundadores y algunos colaboradores de mucha confianza. Esta etapa inicial de la firma puede describirse muy bien a través de lo que se conoce como Primera Fase del desarrollo organizativo<sup>(5)</sup>, (según la describe José M. de Anzizu - P.M.D. Harvard Business School), y poseía algunos rasgos característicos que pueden resumirse en los siguientes puntos:

- La empresa giraba en torno a los 2 socios fundadores. Todas las decisiones dependían de ellos y nada se hacía sin consultarlos.
- La organización era dinámica, con pocas formalidades, y “**eficaz a corto plazo**”. No existían planes a mediano o largo plazo, y era difícil hacer una previsión anual de gastos e ingresos. Ambos socios

marcaban la dirección de la empresa con un alto grado de intuición, ocupando su tiempo estrictamente en los problemas del “hoy”.

- Los colaboradores eran en su mayoría personas de la más estricta confianza de los socios, todos ellos elegidos personalmente por alguno de ellos dos. En el desarrollo de sus funciones, podían aplicar con suficiente libertad sus aptitudes, en un clima de marcada autonomía, ordenado en cuanto a las funciones y responsabilidades de cada uno, y con un alto grado de satisfacción y motivación.

Un aporte del argentino Aldo Schlemenson sobre los primeros pasos de una organización ayudará a explicar cómo se desarrollaban las tareas puertas adentro de esta joven empresa:

“La asociación entre iguales, que es frecuentemente el primer modelo que se recurre para enfrentar la incertidumbre de un nuevo proyecto empresarial, constituye una forma organizativa que funciona por ajuste mutuo mediante la simple comunicación informal, voluntaria y continua entre sus miembros. Esta forma de organización intenta suprimir o negar la existencia de un sistema de autoridad jerárquica”<sup>(6)</sup>.

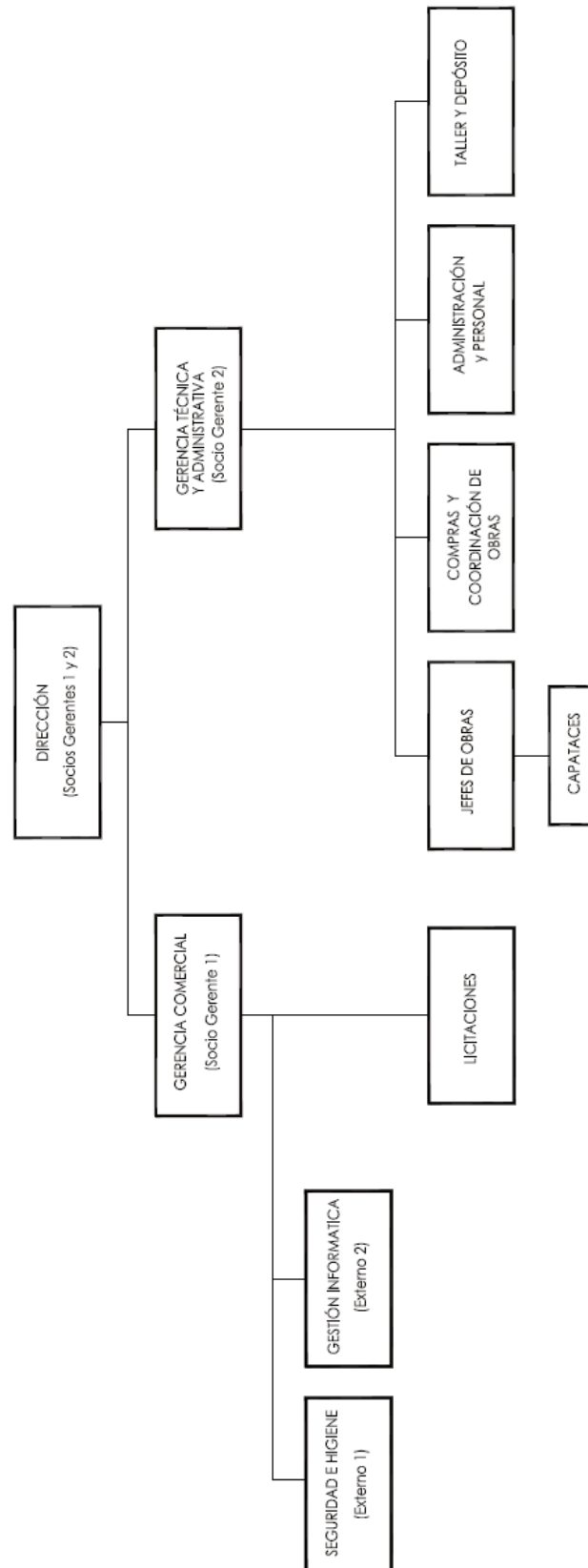
Este rasgo de la **coordinación y cooperación mutua**, se manifestaría en los años sucesivos como una característica del trabajo interno de la empresa, destacado por los socios como un aspecto positivo desde el punto de vista de la No Necesidad de impartir órdenes a la hora de ejecutar tal o cual tarea especial, en el marco de un ambiente laboral que no necesitaba de rangos, jefes y subordinados, más allá de reconocer quiénes eran los socios de la empresa a la hora de impartir las principales directivas, a partir de un genuino y marcado liderazgo de cada uno en sus áreas de responsabilidad: uno de ellos se concentraba básicamente en las Ventas (preparación de presupuestos y licitaciones, visitas a clientes potenciales, etc.), mientras que el otro balanceaba su tiempo entre las cuestiones Operativas (ejecución de las distintas obras), y el manejo del dinero para “Pagar y Cobrar” adecuadamente.

En cuanto a las comodidades edilicias, las actividades de la empresa en sus inicios comenzaron a desarrollarse en una pequeña oficina rentada en cercanías al centro de la ciudad. No hace falta agregar que para coordinarse mutuamente, los empleados y socios fundadores no necesitaban más que moverse de una habitación a otra, o pasar documentación...de una punta a la otra de un escritorio. Este aspecto, aunque parezca menor en esta etapa, sería de relevante importancia a medida que la empresa fue creciendo, y sus actividades comenzaron a desarrollarse en edificios separados (el Taller y Depósito se instalaron separadamente de las oficinas), con la consecuente necesidad de mantener lo más fluído posible el flujo de comunicación, recursos e información.

### **3.1.1 Configuración Estructural Inicial**

Los rasgos del funcionamiento de la organización descriptos anteriormente, permiten deducir que la empresa funcionaba bajo una clara configuración de **Estructura Simple** básica (de acuerdo a la clasificación brindada por Henry Mintzberg en su trabajo "Diseño Organizacional: Moda o Buen Ajuste?"<sup>(7)</sup>), propia de las empresas jóvenes y pequeñas: una Cúspide Estratégica conformada por ambos socios, y una Base Operativa integrada por los colaboradores que desarrollaban las funciones básicas. El siguiente Organigrama expresa claramente cómo se desarrollaba el trabajo entre los integrantes de la empresa:

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA - ENERO 2006



La sola lectura del Organigrama permite deducir que, a partir de su “simpleza”, expresada en sólo 2 niveles relevantes, tanto como en la baja cantidad de funciones distintas, no sería muy difícil lograr una **rápida coordinación** y un **adecuado flujo de información** entre todos los actores que debían desarrollar las principales actividades de la empresa.

### **3.1.2 Cómo funcionaban las cosas**

Esta simpleza y horizontalidad, claramente expresada en el organigrama de la empresa, no es suficiente para explicar la multiplicidad de funciones y tareas que debían desarrollar los integrantes de la empresa.

Basado en un pragmático criterio de flexibilidad (inevitable, por cierto, en este tipo de organizaciones jóvenes), **cada puesto abarcaba múltiples funciones**, tengan o no relación directa con la denominación de ese rol. Así las cosas, era muy común que la misma persona que iniciara el estudio de costos de un proyecto en Licitaciones, tomara luego esa misma información para, una vez convertida la propuesta comercial en contrato de locación de obra, comenzar a organizar los recursos que irían destinados a ejecutar los trabajos, procurar las cuadrillas de personal a tal efecto, coordinar con funcionarios del cliente el cronograma de ejecución de los trabajos, y partir raudamente al sitio de la obra para instalar el obrador y dar inicio a las tareas.

También era muy frecuente que quienes cumplían la función de Administración (abocada básicamente a balancear pagos con cobranzas, y gestiones bancarias varias) y/o Personal (dedicados exclusivamente a la liquidación de sueldos del Personal y quincenas de los operarios), terminaran el día trabajando en los requisitos formales de una licitación, sellando y foliando páginas de pliegos codo a codo con el socio-gerente responsable de dicha área.

En cuanto a los Jefes de Obra, cuya función básica es la de supervisar los trabajos a ejecutar en el sitio del proyecto de acuerdo a los planos del mismo, era muy común que dicho objetivo de supervisión se viera totalmente eclipsado por la multiplicidad de tareas que debían asumir, ya sea la resolución de detalles constructivos (Cocyar no contaba en ese momento con un equipo de Ingeniería, encargado de elaborar los proyectos ejecutivos de las obras), la búsqueda de Subcontratistas (incluyendo los pedidos de precios, negociación y contratación de tareas), la coordinación con los funcionarios del cliente acerca de cronogramas de ejecución, integración con otros contratistas de la obra, así como tareas domésticas varias (compra de Insumos y materiales, gestiones bancarias, etc.). Como corolario del día, sobre el final de la tarde/comienzo de la noche, llegaba el momento de informar el parte diario a través del llamado telefónico del socio-gerente responsable del área, lo cual permitiría reorientar recursos, revisar el cronograma de los trabajos, o resolver algún subcontrato pendiente.

La función de Compras no sólo abarcaba la búsqueda de potenciales proveedores, pedido de precios, negociación y cierre final de la operación. También incluía la logística de envío de los materiales, con la consiguiente necesidad de permanente coordinación directa con los distintos Jefes de Obra. Este permanente contacto con los sitios de los trabajos extendía la función de Compras hacia la de Coordinación de Obras, para establecer la posible reorientación de recursos (personal, capataces, máquinas y equipos en obra, etc.), en caso de ser necesario. Por otro lado, al desarrollar detalles del proyecto en el mismo sitio de los trabajos, era muy común que gran parte de la compra de materiales se efectúe en comercios cercanos a la obra, con la consecuente pérdida de lograr precios competitivos mediante compras concentradas.

En una empresa de estas características, el hecho de hacer planes es cosa de todos los días. Ante todo, el “nuevo” empresario tiene que aprender los rudimentos básicos de finanzas y organización a medida que el negocio se va desarrollando. Cualquier intento de planificación vendrá más tarde. En los comienzos sólo se está preocupado por los problemas de supervivencia y construcción de la empresa.

Entonces, al ir comprobando que el negocio comienza a funcionar como tal y alcanza logros comprobables, no se genera una genuina motivación para preocuparse por una planificación sofisticada y por técnicas de dirección y motivación del personal. **“Un negocio así es formidablemente eficaz mientras pueda sobrevivir. Un solo hombre puede tomar todas las decisiones importantes. No existe estructura piramidal de equipo”.** (José M. Anzizu) <sup>(5)</sup>

En palabras de Henry Mintzberg, **“lo que caracteriza a esta configuración, más que todo, es lo que le falta:** Su comportamiento no está estandarizado o formalizado, y se hace un mínimo de planificación, capacitación o mecanismos de enlace. La ausencia de estandarización significa que la organización no tiene mucha necesidad de analistas. Se contratan pocos gerentes - (o ninguno...N.d.A.) - de línea media porque una gran parte de la coordinación se logra en la Cúspide Estratégica por supervisión directa. Ahí es donde reside el verdadero poder de esta configuración” <sup>(7)</sup>.

A su vez, el control centralizado hace que una Estructura Simple sea ideal para la innovación rápida y flexible. Muchas de las funciones específicas que podría desarrollar el staff de apoyo dentro de una constructora, se contrataban a expertos ajenos a la empresa, evidenciando la tendencia a “comprar en vez de hacer” propia de este tipo de organizaciones jóvenes.

### **3.1.3 Entorno y Posicionamiento**

Aquellos inicios de la década del los ' 90 veían a la empresa dando sus primeros pasos. Ya alejados los difíciles momentos del comienzo de esa década (hiperinflación y

todas sus secuelas), la constructora desarrollaba sus actividades en un marco de relativa calma, enfocando casi exclusivamente su actuación en obras de Arquitectura (Edificios Residenciales, Escuelas, Oficinas, etc.), la mayoría de ellas para clientes del segmento privado, y algunas obras para el Estado.

Su cartera de clientes se hallaba compuesta, principalmente, por:

- Particulares de mucha confianza de los socios fundadores.
- Empresas privadas con estrecha relación (ej: antiguos empleadores de los socios).
- El Estado (a través de dependencias municipales y provinciales).

Este primer grupo de clientes les permitió desarrollar sus capacidades iniciales con relativa tranquilidad, y dentro del marco que sus posibilidades estructurales y financieras permitían, fueron la base de trabajo que les permitió afianzarse durante los siguientes años de la década del 90.

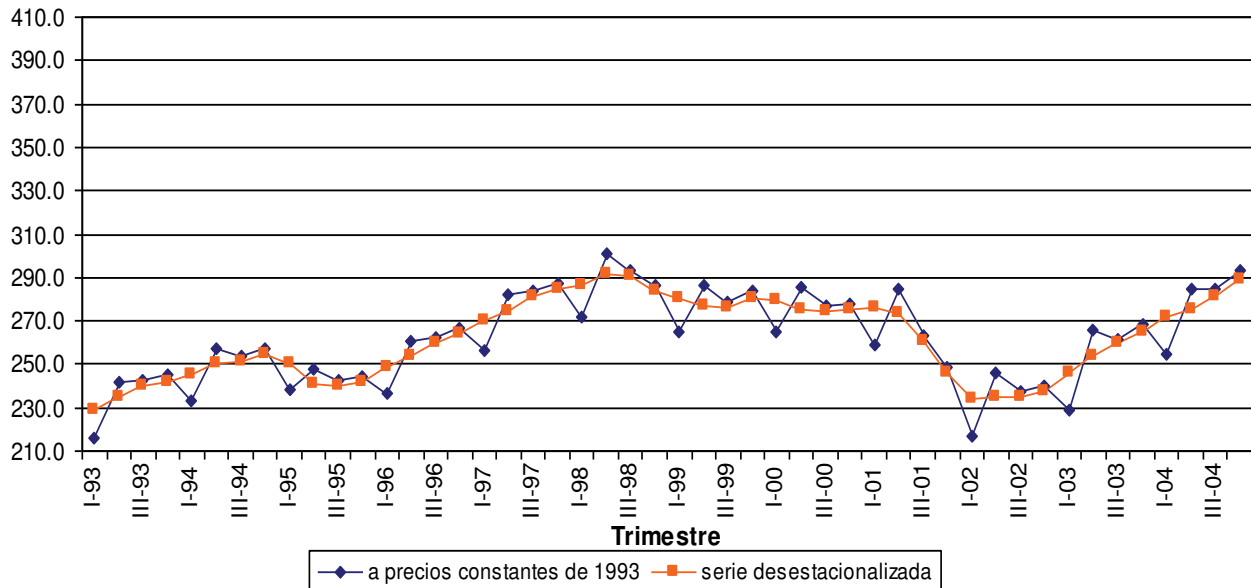
Desde mediados de esa década, la empresa ya mostraba signos de un manejo más sólido: se había logrado conquistar a nuevos e importantes clientes del sector privado, destacando los antecedentes de la breve historia de la compañía, fundados sobre el cumplimiento en plazo y en forma de los proyectos en que había tomado parte. Fue así que uno de los dos socios decidió concentrar sus esfuerzos en “mostrar la empresa al mercado”, mientras el otro se concentraba en el manejo de las áreas Técnica y Administrativa de la empresa.

Las acciones de “marketing por intuición” rindieron pronto sus frutos, dentro de un contexto-país muy favorable y en plena expansión de los sectores de servicios e industriales (entre el 1er. Trim. 1993, y el 2do. Trim. 1998), tal como lo expresa la evolución del PBI nacional en el siguiente gráfico.



**EVOLUCIÓN DEL P.B.I (EN MILES DE MILLONES DE \$ 1993)**

Miles de millones de \$



Así fue como Cocyar comenzó a ejecutar obras para un **nuevo segmento de mercado**: bancos, compañías de telefonía, corporaciones religiosas, curtiembres, papeleras y aceiteras, en coincidencia con un crecimiento inusual del PBI nacional.

Este contacto con importantes empresas nacionales y con compañías de origen extranjero radicadas en el país, provocaron dentro de la empresa una profunda toma de conciencia sobre la forma de organizar el trabajo interno (tareas administrativas, liquidación de quincenas, pago a proveedores y cobros a clientes), así como las tareas propias de la ejecución de las obras: ingeniería previa, logística de materiales, contratación y coordinación de subcontratistas, etc.-

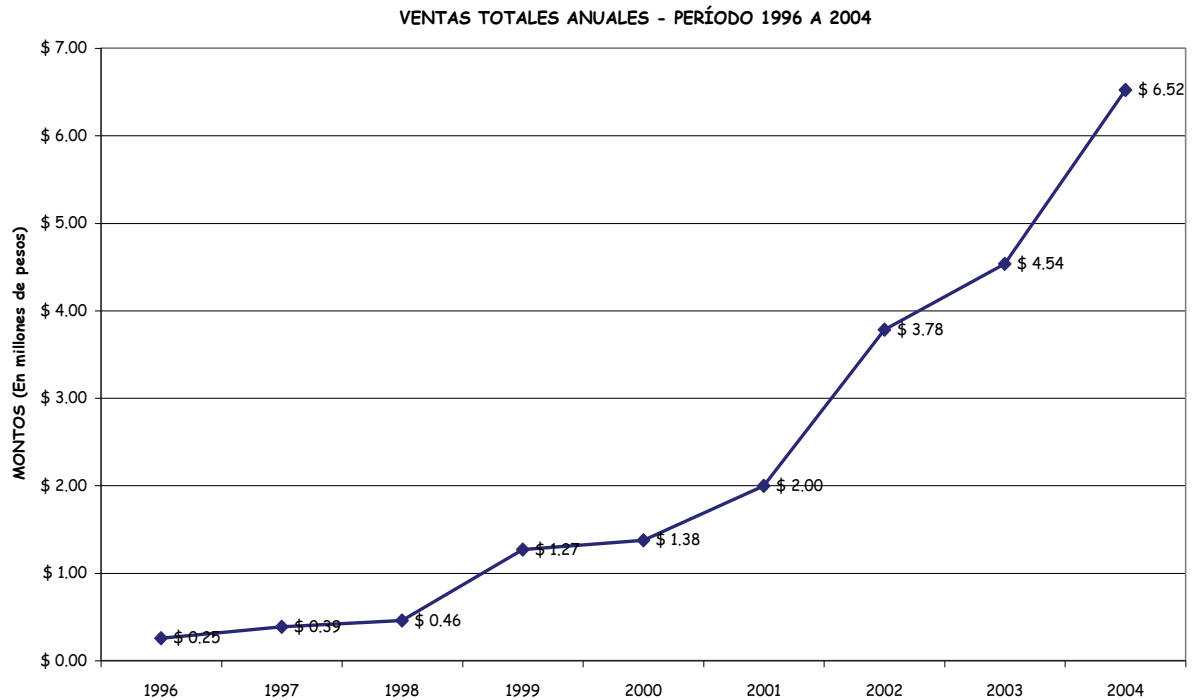
Puede decirse que la empresa en su conjunto respondió con destacada agilidad y compromiso a los exigentes desafíos que le imponía este nuevo segmento de clientes al que había accedido. Fue una excelente oportunidad muy bien aprovechada para aplicar en ella las habilidades que la organización había incorporado en sus primeros años de vida, basadas en la alta **cooperación mutua** y una ágil **coordinación interna**,

rasgos característicos de las compañías jóvenes, con un bajo número de “actores en escena”, y con una alta participación de la cúspide dirigencial en cada uno de los detalles de las actividades diarias.

Durante este período, se logró además la fidelización de ciertos clientes del segmento privado, que le permitirían a la empresa lograr una envidiable continuidad de trabajo en una determinada tipología de obras con alto grado de estandarización. Este factor resultó de relevante importancia sobre finales de la década de los 90 y años subsiguientes, ya que le permitió a la empresa mantener su nivel de actividad (logrando crecimiento de su facturación, inclusive), en medio de la profunda crisis regional producida a partir de la devaluación de Brasil, y la consiguiente crisis económica, social y política que sufriera nuestro país a partir de 2001.

Así como el crecimiento de la empresa en sus primeros años acompañó la curva ascendente del PBI nacional, es notable observar cómo logró despegar su curva de crecimiento de la involución del PBI a partir del año '98, como consecuencia de la crisis de los países emergentes originada en Rusia (tal como lo muestra el gráfico de pág. 17, a partir del 3er. Trim. 1998), y que impactara de lleno en nuestro continente provocando la lamentablemente recordada devaluación de la moneda brasileña.

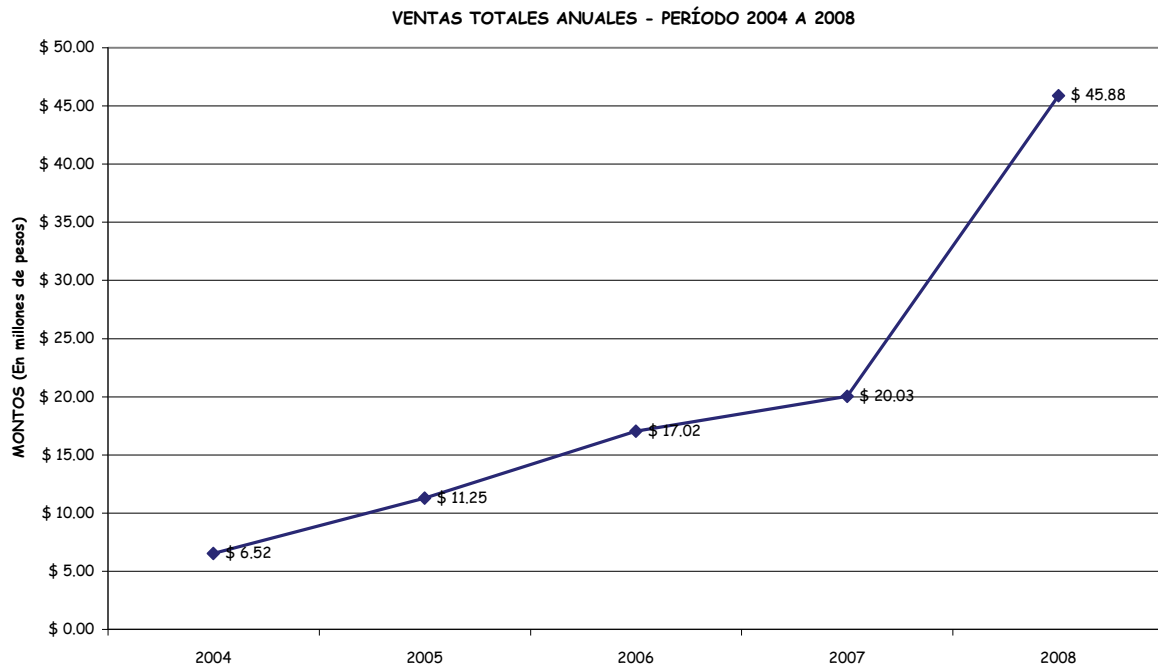
La siguiente gráfica de evolución de su facturación (tomada desde 1996, año en que se constituyó como S.R.L., hasta fines del año 2004), sintetiza claramente este sostenido crecimiento de sus Ingresos por Ventas:



### 3.2 Evolución y Situación Actual:

Observando la evolución de los Ingresos por Ventas de la empresa durante este primer período de vida, se observa que, hacia fines del 2004, el Volúmen de Trabajo - leído como la dotación de recursos que debe destinarse para responder a las ventas logradas – alcanzaba niveles más cercanos a los de una **Mediana Empresa** (según criterio establecido por el Banco Central, desarrollado a continuación), condición que se vería reforzada en los años subsiguientes, en los cuales la facturación continuó su franca evolución ascendente, en clara sintonía con la recuperación de la economía del país reflejada en la evolución de su PBI.

En el próximo gráfico puede observarse el crecimiento de los montos de ventas anuales en el período 2004 a 2008:



Es necesario en este punto, por lo tanto, analizar el marcado crecimiento de la facturación de COCYAR a la luz de lo que define el Banco Central, y otros criterios de definición de Pequeñas y Medianas empresas, tanto cuantitativos como cualitativos.

### 3.2.1 Determinación de la condición de Pequeña y Mediana Empresa

#### 3.2.1.1 Criterio Cuantitativo

Según la Comunicación "A" del 04/11/2002 del Banco Central de la Rep. Argentina, las nuevas normas sobre "Determinación de la condición de micro, pequeña y mediana empresa" son las siguientes:

- Para determinar la condición de Micro, Pequeña o Mediana de una empresa, se tendrá en cuenta **únicamente el valor total de ventas anuales**, excluidos los impuestos al Valor Agregado e Internos.

- Esta variable Ventas Anuales indica por sí misma la dotación de factores que la empresa debe afectar a su negocio, y, en consecuencia, los demás recursos (personal ocupado, y valor de los activos aplicados al proceso productivo) se ven subsumidos a esa variable.
- Serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas empresas aquéllas que registren hasta el siguiente nivel máximo de valor de las Ventas Totales Anuales, según su sector de actividad:

TAMAÑO	SECTOR			
	AGROPECUARIO	INDUSTRIA Y MINERÍA (*)	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	\$ 270,000	\$ 900,000	\$ 1,800,000	\$ 450,000
<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	\$ 1,800,000	<b>\$ 5,400,000</b>	\$ 10,800,000	\$ 3,240,000
MEDIANA EMPRESA	\$ 10,800,000	\$ 43,200,000	\$ 86,400,000	\$ 21,600,000

(\*) Se considera a COCYAR dentro del grupo Industria y Minería, al considerar a la Construcción como actividad partícipe del sector Secundario de la economía, al igual que las industrias.

### 3.2.1.2 Criterio Cualitativo:

Aunque existan definiciones cuantitativas de Pymes, basadas en facturación, número de personas, capital y otros parámetros adoptados en cada país generalmente para ser usados con fines crediticios, existen definiciones cualitativas de Pymes, en función de la posición de la empresa en el sector, la calidad de la dirección y el tipo de gestión.

- Una empresa es pequeña cuando, teniendo un dueño o varios, quien la dirige conoce personalmente a todos y cada uno de los integrantes, no por el sólo hecho de verlos diariamente y decirle “buen día”, sino como resultado de la interacción cotidiana en el trabajo de ambos.

- Una empresa es mediana cuando, habiendo crecido, se hace necesario definir funciones, actividades, delegar responsabilidades, conferir autoridad, pero lo más importante es que los directivos pierden ese contacto humano y a mucha gente sólo la conocen de vista.

De la observación de cuatro programas de apoyo a pequeñas y medianas empresas en Japón (Kohama, 1986), Estados Unidos (Harrette, 1986), Canadá (Ontario Ministry of Treasury, 1984), e Irlanda (IDA), surgen como factores comunes los siguientes:

- la escasez de recursos financieros
- poca capacidad de management
- pocas posibilidades de incorporar tecnologías <sup>(8)</sup>

Un aporte del argentino Atilio Penna ayuda a sintetizar este concepto: “Todas las definiciones existentes que rozan el problema de dimensión son insatisfactorias. La única forma de definir a la empresa es mediante el tipo de dirección. Este es el único medio por el que se puede decir si la empresa es pequeña, mediana o grande (.....). Ustedes dirán que este criterio no es nada científico, y desde luego tienen plena razón, pero **ninguna otra definición es operativa.**” <sup>(9)</sup>

A la luz de estos criterios y definiciones, queda claro que la evolución desde su condición inicial de Pequeña Empresa hacia su nueva realidad de Mediana Empresa, comenzó a hacerse sentir en su “forma de hacer las cosas”, en su manera de dirigirla, de asignar recursos, de distribuir funciones y responsabilidades entre sus miembros, etc. Los hechos por sí solos evidenciaban que ni la sola supervisión de los socios hacia todos sus colaboradores, ni la coordinación interna por ajustes mutuos, ni resultar “eficaces a corto plazo” eran herramientas suficientes para administrar adecuadamente los volúmenes de facturación que se iban logrando.

“Siempre se quiere vender más y más, pero..... si la parte Comercial se desarrolla más rápido que la estructura, ésta termina desbordada y no alcanza a responder” <sup>(10)</sup>.

#### 4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA: NECESIDAD DE PROFESIONALIZAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

Vale la pena aquí reflexionar sobre un texto que resultó inspirador para el autor del presente trabajo, acerca del “Cambio de Fase” en la evolución de los seres vivos, aplicándolo a las fases de crecimiento de las empresas. El autor es el conocido padre del management moderno: Peter Drucker, desde su obra “La Gerencia”<sup>(11)</sup>.

“El paso de una empresa que el propietario puede dirigir con “ayudantes” a otra que requiere de administradores, es lo que los físicos denominan “**cambio de fase**”, por ejemplo del estado fluido al estado sólido. Es un salto de un estado de materia, de una estructura fundamental a otro. Se podría asimilar este cambio de un tipo de empresa a otro con la diferencia entre dos clases de organismos: el insecto – protegido por una piel fuerte y dura – y el vertebrado, que tiene esqueleto. Un biólogo inglés demostró que ciertos animales sostenidos por una piel dura **pueden alcanzar sólo cierto tamaño** y cierto grado de complejidad. **Para sobrepasarlos, un animal terrestre necesita poseer un esqueleto.** Pero el esqueleto no se ha desarrollado genéticamente a partir de la piel dura del insecto: es un órgano distinto, con diferentes antecedentes. Del mismo modo, la administración llega a ser necesaria cuando una empresa alcanza cierto tamaño y determinado grado de complejidad. Pero la administración, si bien reemplaza a la “piel dura” del propietario-empresario, no es su sucesora: es más bien **su sustituto**”. (Drucker, Op. Ct.)

“En qué punto una empresa debe pasar del “caparazón” al “esqueleto”? **cuando se detecta el aumento de complejidad de la operación:** cuando diferentes tareas sólo pueden ejecutarse apelando a la cooperación, la abnegación, la comunicación y la sincronización voluntaria entre sus miembros, la empresa necesitará de gerentes y administradores. De lo contrario, las cosas se descontrolan, los planes no se convierten en acción, o lo que es peor, las distintas partes de cada plan se cumplen con diferentes velocidades, en distintos tiempos, y con diferentes objetivos y metas.” (Drucker, Op. Ct.)

“Llegado ese punto, el empresario debe detenerse y crear un equipo de administradores, pero... ¿cómo desarrollar un buen equipo de administradores, en una empresa que no tiene administradores? La pequeña empresa que quiere crecer, aunque sólo sea para alcanzar la condición de una empresa de mediano tamaño, debe entonces meditar y determinar la estructura adecuada que le permitirá funcionar como una pequeña empresa, y, al mismo tiempo, transformarse en una organización mayor.”  
(Drucker, Op. Ct.)

El autor español José M. de Anzizu así lo expresa en su trabajo “El cambio de una dirección “empresarial” a una dirección “profesional” de las organizaciones en crecimiento:

“En un momento, o durante un período más o menos largo, la persona que comenzó el negocio o que de algún modo dio un primer impulso a la organización, intuye o siente un cambio importante relativo a su propio papel directivo. Algo falla o, al menos, es diferente. Algo que él no puede controlar y que a menudo coincide con otros síntomas detectados – aunque pocas veces se comentan abiertamente – por otros miembros de la organización: planificación insuficiente, desorden en el crecimiento, etc. Pero se trata solamente de síntomas: el problema de fondo suele ser otro de mayor importancia porque afecta a las personas y a la estructura misma que hicieron posible la viabilidad de la organización en su primera época”<sup>(5)</sup>.

Para cerrar esta serie de citas de diversos autores, se ha escogido un texto de Henry Mintzberg en el cual expresa claramente que la continuidad y viabilidad de las empresas dependen de saber reconvertirse a tiempo.

“Las estructuras simples son, en general, jóvenes y pequeñas, en parte porque el envejecimiento y el crecimiento fomentan la burocratización, y también porque su vulnerabilidad hace que muchas de ellas fracasen. Nunca llegan a envejecer y crecer. Un ataque al corazón las despacha, lo mismo que un jefe operativo tan obsesionado con la operación que se olvide de las innovaciones, o viceversa. El paisaje corporativo



está tapizado con los restos de compañías empresariales cuyos líderes fomentaron el crecimiento y la producción masiva, y sin embargo nunca pudieron aceptar la transición a las formas burocráticas que estos cambios requerían<sup>(7)</sup>.

#### **4.1 Re-diseñando la Superestructura**

Vale en este punto destacar que en la mayoría de los casos, más que diseñar una nueva forma de trabajo para una empresa (obteniendo como resultado una nueva estructura), lo que se procura es re-diseñar funcional y jerárquicamente la estructura actual, partiendo del concepto de que esta situación, según se ha demostrado, es propia de su condición de organización "joven", y que el evidente crecimiento y madurez al que se hace alusión en capítulos anteriores, hace necesario repensar su modo de trabajo, para afrontar mejor los desafíos futuros.

Así lo expresa Mintzberg claramente en su obra "Diseño de Organizaciones Eficientes": De hecho, el diseño organizativo es mucho menos común que el **rediseño organizacional**, basado en desplazamientos incrementales de estructuras pre-existentes<sup>(12)</sup>. Y brinda otra pista importante: en la medida en que cambien las metas y misiones, este rediseño estructural se realizará de arriba hacia abajo. Al contrario, cuando lo que cambia es el sistema técnico del grupo operativo, se debería proceder de abajo hacia arriba de la estructura.

El mismo Mintzberg destaca una cita de William Starbuck (especialista americano definido como Científico Organizacional, padre del concepto de "auto-diseño de organizaciones"), desarrollada en sus trabajos sobre "Modelos de Metamorfosis" en 1965<sup>(14)</sup>, quien describía el crecimiento organizacional no como "un suave crecimiento continuo", sino como un proceso marcado por "cambios abruptos y discretos" en condición y estructura. Según la visión de Starbuck, estas transiciones traen fundamentalmente nuevas formas de dividir el trabajo y de coordinarlo dentro de la organización. Y lo grafica una metáfora muy en la línea de la de Drucker, ya mencionada en este trabajo:

“Así como la crisálida se despoja de su capullo para emerger como mariposa, así también la estructura orgánica deja sus relaciones informales para emerger como una burocracia (una metamorfosis no tan encantadora)”<sup>(13)</sup>.

Starbuck se refiere a estos modelos como a etapas de crecimiento o desarrollo. Se han propuesto una cantidad de estos modelos en la literatura de empresas, pero todos parecen describir distintos aspectos de una misma secuencia: las organizaciones generalmente comienzan sus vidas con estructuras orgánicas no elaboradas. Algunas comienzan en la etapa **artesanal**, para luego cambiar a la etapa **empresarial**, a medida que comienzan a crecer.

Pero aquí también merece destacarse que es muy difícil que cambien todos los rasgos de la personalidad de una persona durante su crecimiento y madurez. Así ocurre cuando, por ejemplo, la cooperación interna y ajuste mutuo definen la forma de trabajo en una organización. Estas y otras características definen la “personalidad”, la “forma de hacer las cosas” puertas adentro de una empresa. Por ende, al resultar pilares de su idiosincracia, deberían ser tenidas en cuenta a la hora de re-diseñar los mecanismos coordinadores de la nueva estructura de trabajo.

Para fundamentar este aspecto de la “personalidad organizacional” que se destaca en muchas organizaciones, resulta muy inspirador el concepto que brinda el autor Richard Daft en su obra “Teoría y Diseño Organizacional”:

“Muchos administradores están re-diseñando sus compañías para convertirlas en algo que se llama la **organización que aprende**. La organización que aprende promueve la comunicación y la colaboración de manera que todo el mundo esté involucrado en la identificación y resolución de problemas, lo que permite a la organización experimentar continuamente, mejorar e incrementar su capacidad”<sup>(14)</sup>.

“Las organizaciones que aprenden están basadas en la igualdad, la información abierta, la jerarquía pequeña y en una cultura que fomenta la adaptabilidad y la

participación, que permiten que surjan de cualquier lado las ideas que puedan ayudar a que la organización aproveche las oportunidades y pueda manejar la crisis. En la organización que aprende, el valor esencial es la solución de problemas, contrario a la organización tradicional diseñada para el desempeño eficiente. En la organización que aprende, la estructura vertical (que crea distancia entre los directores de la parte superior y los trabajadores en el centro técnico), se dispersa. Esta jerarquía vertical es esencialmente plana, con sólo algunos altos ejecutivos”. (14)

Un punto importante que destaca Daft (Op. Ct.) es el referido al alto grado de **delegación de responsabilidades** en los miembros de la empresa, a través del cual se confía en ellos la aplicación de criterios propios que les permitan lograr resultados para alcanzar sus objetivos. El autor lo fundamenta de esta forma:

“Otro aspecto es el grado de formalidad en la estructura y control sobre los empleados. Así como en las organizaciones tradicionales el conocimiento y el control de las tareas están centralizados en la parte superior de la estructura, y sólo se espera que los empleados hagan lo que se les dice, en la Organización que aprende aparece el concepto de **Rol con Empowerment** aplicado a los miembros de un equipo, como parte de un sistema más dinámico. Un Rol tiene criterio y responsabilidad, y permite a la persona usar su criterio y capacidad para lograr un resultado o alcanzar una meta. En las organizaciones que aprenden, estos roles asignados a miembros de un equipo o un departamento hasta pueden re-definirse y ajustarse según sea necesario”. (15)

“En pequeñas organizaciones jóvenes, la comunicación es informal y personalizada. Hay pocos o ningún sistemas formales de control y de información debido a que los líderes de alto nivel de la compañía, trabajan con frecuencia en contacto directo con los empleados en la operación cotidiana de la empresa. No obstante, cuando estas organizaciones tienen crecimientos grandes y complejos, esa distancia entre los altos líderes y los trabajadores en el centro técnico se incrementa. Los sistemas formales muchas veces se implementan para administrar una cantidad creciente de información compleja, y para detectar desviaciones de los estándares y

metas establecidas. Pero en lugar de utilizar esta información para controlar a los empleados, una parte importante del trabajo de los directores es encontrar la forma de abrir canales de comunicación, a fin de que las ideas fluyan desde todas las direcciones, incluyendo líneas abiertas de comunicación con los clientes, los proveedores y hasta con los mismos competidores”.<sup>(15)</sup>

Daft concluye este concepto sintetizando así:

“En una **organización que aprende**, la cultura fomenta la apertura, la igualdad, la mejora continua y el cambio. La gente en la organización está conciente del sistema global en el que trabajan, y de la forma en que las diferentes partes de la empresa interactúan entre sí y con el entorno. Este tipo de cultura debería crear un clima dentro del cual las personas se sientan seguras para experimentar, asumir riesgos, cometer errores, y aplicar todo lo que fomente el aprendizaje”.<sup>(16)</sup>

## 5. LINEAMIENTOS DEL NUEVO DISEÑO ESTRUCTURAL

Sintetizando los conceptos que componen el marco teórico, puede concluirse que los mismos exponen adecuadamente la realidad vivida por todos los integrantes de esta (ahora) Mediana Empresa santafesina durante sus últimos años de desarrollo, hasta el presente.

A medida que COCYAR comenzó a crecer en volumen de ventas, y dichas ventas se referían a proyectos de cada vez mayor complejidad, el trabajo (en todas sus formas) también creció, en consonancia con esas ventas y esa complejidad. La primer consecuencia lógica y automática resultó en el aumento de la carga laboral de las personas que ya integraban el staff, hasta el límite en el que algunos de ellos se encontraron completamente rebasados en su capacidad de hacer. Recién allí, frente a esas situaciones de saturación en diversas áreas de la empresa, los socios-gerentes pensaban en incorporar otra persona al área o a las áreas sub-dimensionadas.

Era cada vez más evidente que la estructura actual ya no resultaba suficiente: en situaciones como éstas, con colaboradores sobrepasados en sus quehaceres diarios, los controles se hacen difíciles sino imposibles, lo urgente se antepone a lo importante, y el riesgo de caer en un “caos administrativo” se hace cada vez más palpable. Las pilas de papeles van creciendo sobre el escritorio del socio responsable de revisarlos o aprobarlos, mientras las operaciones atadas a esos papeles se atrasan, los pagos no se realizan a tiempo (o lo que es peor aún, se pagan 2 veces por falta de control...). El diagnóstico que instintivamente se manifiesta es el conocido “estamos pasando por un pico de trabajo”, pero el pico se ameseta, la cantidad de trabajo no decrece, y se lo intenta cubrir con horas extras, algún que otro fin de semana “in-office”, la segura aparición de algún pasante, becario universitario o colaborador a media jornada... hasta el punto en que se concluya que ninguno de estos “parches” funciona adecuadamente, y que es momento de pensar la formas de trabajo interno de otro modo.

A continuación, y en la línea de los fundamentos teóricos expuestos anteriormente, se comenzarán a delinear los criterios que permitirán analizar luego las nuevas formas de trabajar, de “hacer las cosas” dentro de la empresa, desde el enfoque de su nueva realidad como empresa Mediana en fase de desarrollo.

## **5.1 Algunas Pistas a seguir en el rediseño organizativo**

Para no perder el objetivo en este proceso de re-diseño estructural, se propone seguir algún mínimo “mapa de ruta”, que permita ir identificando preliminarmente las necesidades totales de la organización, y a partir de ellas re-pensar la superestructura adecuada para sostenerlas adecuadamente.

En palabras del mismo Mintzberg (Op. Ct.), “a través del proceso de agrupar en unidades, se establece el sistema de autoridad formal y es construida la Jerarquía de la organización. El organigrama es la representación gráfica de esta jerarquía, es decir, del resultado de este agrupamiento, el cual puede ser visto como un proceso de sucesivas uniones: las posiciones individuales son agrupadas en unidades de primera clase o Primer Orden, éstas luego son agrupadas en unidades más extensas o de 2do. Orden, hasta que toda la organización esté contenida dentro del grupo final”.<sup>(17)</sup>

Aplicado al caso de COCYAR, este proceso se plantea según los siguientes pasos:

1ro.) Se tomarán como datos de partida las nuevas necesidades de la empresa, las metas a alcanzar y el sistema técnico que permita lograrlas, todas ellas enmarcadas en su nueva realidad de PYME.

2do). A partir de ellas, se buscará bosquejar las tareas que deben realizarse para cumplirlas.

3ro.) Estas tareas deberán agruparse para re-definir posiciones (puestos, o Roles) dentro de la organización. En este punto en particular, se verificará si estas posiciones ya existen, si hace falta agregarlas, y, si fuera necesario, verificar su amplitud.

4to.) Una vez definidas las posiciones, se procederá a agruparlas en unidades o Departamentos funcionales, algunos de los cuales ya existen, y otros podrán surgir como consecuencia de las nuevas necesidades de la empresa.

5to.) Por último, estas unidades así definidas darán paso a su agrupamiento en unidades mayores, estableciendo a partir de este agrupamiento las líneas de jerarquía interna, asignando poderes de decisión, y permitiendo de esta forma la nueva configuración final de la Superestructura, o sea, el nuevo Organigrama de la empresa ajustado a su situación de crecimiento ya expuesta.

## **5.2 Agrupamiento en Unidades: más que el Organigrama**

Antes de entrar en pleno en el proceso enunciado antes, vale la pena destacar algunas ventajas adicionales y consideraciones respecto al agrupamiento de unidades y posiciones, el cual no debe ser visto sólo como una herramienta útil para crear el Organigrama y saber quién trabaja dónde y quién manda a quién. En realidad, **el agrupamiento es un medio fundamental para coordinar el trabajo** dentro de la empresa, y puede tener al menos 4 efectos importantes, según Mintzberg (Op. Ct.)<sup>(18)</sup> :

- 1) Establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades: se designa un Gerente por cada unidad, un solo individuo responsable por todas sus acciones. Y es el encadenamiento de todos estos Gerentes en la Superestructura lo que da lugar al sistema de autoridad formal. El agrupamiento es, entonces, el parámetro de diseño que permite establecer la Supervisión Directa como mecanismo de coordinación en la estructura.
- 2) El agrupamiento requiere que las posiciones y unidades compartan recursos comunes, esto es, desde el presupuesto de la unidad hasta las instalaciones y equipos con que desempeñen las tareas de la unidad.

- 3) Crea medidas comunes de desempeño, esto es, sus producciones pueden ser medidas en relación a su aporte a la producción de los productos y servicios de la empresa. Estas medidas de desempeño conjunto (como podría ser la meta de ventas anual), los animará a coordinar internamente sus acciones con otras Unidades o Departamentos.
  
- 4) Por último, el agrupamiento alienta el ajuste mutuo. El hecho de compartir recursos se traduce en lograr la proximidad física de los miembros de cada unidad y de las unidades entre sí, lo cual, a la vez de permitir la supervisión directa, facilita y alienta los contactos informales que originan la coordinación por ajuste mutuo.

El mismo Mintzberg (Op. Ct.) concluye con una síntesis al respecto, y también con una advertencia:

“Así, **el agrupamiento puede estimular, hasta un grado importante, dos mecanismos coordinadores: la supervisión directa y el ajuste mutuo**, y puede sentar las bases para un tercero: la estandarización de producciones, al proporcionar medidas comunes de desempeño.(...)Pero por las mismas razones que alienta la fuerte coordinación **dentro** de una unidad, crea problemas de coordinación **entre** unidades, las cuales se vuelven diferentes en sus variadas orientaciones – metas, perspectivas de tiempos, estilos interpersonales de interacción, etc- y como resultado cada unidad desarrolla una tendencia a centrarse cada vez más en sus problemas, separándose de los problemas de toda la organización.”<sup>(18)</sup>

Vale aquí, entonces, destacar el concepto de “**organización que aprende**” tomado de Daft (Op. Ct.), lo cual permite sugerir que, dada la idiosincracia operativa de COCYAR descrita oportunamente, la propuesta de profesionalizar su gestión no debería dejar de lado el **fortalecimiento de la cooperación interna y ajuste mutuo**, considerando que este aspecto importante yace dentro del “gen” de la compañía, dentro de su cultura<sup>(\*)</sup> y su forma de hacer las cosas, y bien podría ser utilizado (y



reforzado a conciencia) adecuadamente para que colabore en la asimilación de los cambios que se avecinan.

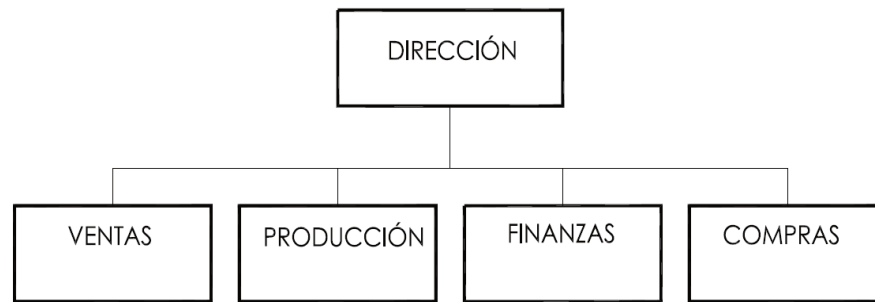
(\*) Se destaca con énfasis este aspecto cultural como insoslayable en este análisis, a partir de las descripciones expuestas, pero no se lo profundizará por la extensión que demandaría abordar esta característica de la gestión por sobre el objetivo final de este trabajo, que apunta sólo a rediseñar la superestructura de la empresa.

### **5.3 Bases para el Agrupamiento**

Continuando con la óptica brindada por Mintzberg en su obra “Diseño de Organizaciones Eficientes”, se pueden aplicar a este caso las bases sobre las que pueden agruparse las posiciones en unidades, y a éstas en unidades mayores. Mintzberg plantea varias alternativas en función del tipo de empresa que se trate, pero a los fines de aplicación en este trabajo se ha optado por el **Agrupamiento Por Proceso y Función**<sup>(19)</sup> .-

Bajo esta mirada, el trabajo deber ser agrupado de acuerdo con su función básica dentro de la organización, ya sea adquirir insumos, liquidar sueldos, o preparar presupuestos. También es lo que se conoce como agrupamiento por “función de empresa”, ya que toma como eje del agrupamiento el mercado-objetivo para el cual trabaja la compañía (Construcción de Obras Integrales, para el caso de COCYAR), lo que, sin lugar a dudas, ayudará a colocar a cada quién donde mejor corresponda para cumplir el fin último de la empresa.

El siguiente esquema propuesto en la obra de Mintzberg (Op.Ct.) es un ejemplo de lo que se considera un Agrupamiento por Procesos y Función:



Se observa aquí, claramente, la similitud de este ejemplo con el Organigrama actual de COCYAR, tal como se muestra en la pág. 12 del presente trabajo. Entonces puede decirse que, al menos intuitivamente, las funciones dentro de la empresa gozaban de un criterio de agrupamiento muy cercano a los enunciados en la teoría organizacional. Por tanto, sólo resta tomar esta base como válida, y amoldarla a su nueva situación de crecimiento aplicando un trabajo profesional y analítico.

## 5.4 Criterios para el Agrupamiento

Con el objeto de dar mayor fundamento a la propuesta de reestructuración de las posiciones y unidades que demanda la nueva realidad de la empresa, se enumeran a modo de guía los 4 criterios sugeridos por Mintzberg en su obra citada al comienzo del punto 5.3<sup>(20)</sup>:

- 1) **Interdependencia de la corriente de trabajo:** proporciona a la unidad lo que se conoce como "tarea psicológicamente completa", brindando a los miembros de la misma el sentido de "integridad territorial" que les permite sentir el control sobre el proceso de la organización bien definido. Perciben que la mayoría de los problemas que se originan en el curso de su trabajo pueden ser resueltos simplemente dentro de su unidad, a través del ajuste mutuo, y muchos de los problemas que deberían ser pasados hacia arriba en la jerarquía, pueden encontrar solución en el gerente a cargo de esa corriente de trabajo.

- 2) **Interdependencia de proceso:** son aquéllas relacionadas estrictamente a la “especialización” de la tarea. Es fácilmente comprensible que el hecho de agrupar especialistas en una unidad, permite que aprendan unos de otros, y se vuelven más hábiles en su trabajo especializado. Como aporte adicional, es motivante el hecho de sentirse “trabajando entre los suyos”, que su tarea sea juzgada por sus colegas, y por gerentes expertos en el mismo campo.
  
- 3) **Interdependencia de escala:** basada, como su nombre lo indica, en la economía de escala: las unidades tiene que ser formadas (o re-formadas, en el caso de COCYAR), para alcanzar las dimensiones suficientemente grandes para funcionar eficientemente.
  
- 4) **Interdependencias sociales:** este criterio no se relaciona con el trabajo hecho sino con las relaciones sociales que lo acompañan, y es especialmente útil en el rubro de la construcción, por ejemplo, al momento de organizar las cuadrillas de trabajo en el núcleo operativo, donde se tiende a agrupar al personal de la misma nacionalidad. Aunque no sea de directa aplicación en el presente trabajo, sólo se menciona como un factor importante a tener en cuenta por los futuros responsables de esas tareas de coordinación.

## 6. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN EN LA EMPRESA

A esta altura ya se ha presentado entonces la “materia prima” (la empresa), a través de una vasta descripción desde sus orígenes, evolución y situación actual; y se acaban de exponer los componentes de la “caja de herramientas” que, a criterio del autor, serían las más adecuadas para trabajar sobre este recurso primario. Manos a la obra, entonces.

### 6.1 Desmenuzando el trabajo puertas adentro

Antes de comenzar a analizar las funciones que deberán agruparse en unidades, vale la pena dar un marco general a la nueva complejidad del trabajo que esta nueva realidad de la empresa contiene, a partir de lo cual se comprenderán mucho mejor las nuevas configuraciones propuestas.

Al inicio del este trabajo (pto. 3.1.2), se ha descrito con detalle la forma en la que el trabajo era distribuido dentro de la organización, y cómo las funciones que debían cumplirse era cubiertas a través de pocos roles con un alto grado de dinamismo en cuanto a la multiplicidad de funciones que cada uno debía cumplir.

La nueva realidad de la empresa - actuando dentro de un mercado con marcado crecimiento de su demanda, y con un volumen de ventas que progresivamente la ha colocado, según se demostró, dentro del universo de las Empresas Medianas - le permite acceder a obras de mayor grado de complejidad, no sólo en el aspecto netamente técnico y de alcance de rubros, sino en los requisitos necesarios para lograr este tipo de contratos, y luego ejecutarlos adecuadamente.

Otro aspecto relevante en este punto de inflexión de la historia de COCYAR es el **objetivo estratégico** que se propuso la Dirección de **insertarse con mayor énfasis en el segmento de empresas que ejecutan Obras Integrales**, esto es, tomar bajo su responsabilidad contractual desde la ingeniería básica hasta la puesta en marcha de la

mayoría de rubros posibles, incluyendo su ingeniería de detalles constructivos, elección de la tecnología más adecuada (en caso de instalaciones especiales), ejecución en obra propiamente dicha, y puesta a punto de los detalles finales.

Este formato de contratación comenzaba a ser cada vez más solicitado por gran parte de los clientes de proyectos importantes que llegaban a la mesa de estudio de la empresa, debido a que, en el marco de una creciente demanda por la recuperación de la economía interna, les permitía enfocar todos sus esfuerzos en su propia actividad, depositando en la empresa constructora toda o gran parte de la responsabilidad de ejecutar las obras que tuvieran en planes, manteniendo sólo un interlocutor (a veces propio, otras externo) entre cliente y empresa ejecutora, a cargo del control del cash-flow, plazos y calidad del proyecto integral.

Este nuevo marco de complejidad se vería obviamente reflejado en un **importante aumento de la carga de trabajo de toda la estructura**, que podría sintetizarse en estos puntos:

- Previo a lograr el contrato (esto es, convertirlo en trabajo concreto para toda la empresa constructora) se requiere un gran esfuerzo en el análisis de los pliegos licitatorios, así como en el posterior seguimiento de la gestión con el cliente hasta definir la adjudicación de la obra.
  
- Una vez logrado el contrato, se requiere un mayor esfuerzo de preparación de los recursos previo al trabajo en el sitio (definido como “la obra”, propiamente dicha), traducido en los cálculos e ingeniería, prospección e instalación de la logística en el propio sitio, subcontratos, e incorporación de recursos humanos tanto para supervisión como para la ejecución de las obras.

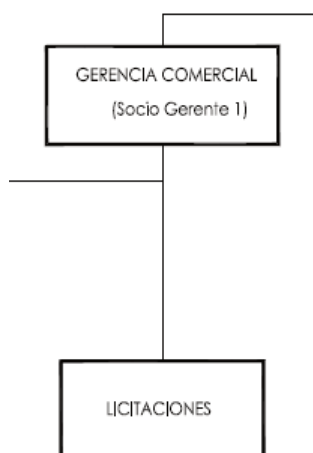
- Durante la ejecución misma de las obras, se intensifican notablemente los esfuerzos de **Coordinación de Recursos**, para resolver permanentemente el arribo en tiempo y forma de los mismos (materiales, ingeniería de detalles, personal, etc.), así como la resolución de situaciones inesperadas propias de este tipo de proyectos complejos, y el periódico reporte hacia el cliente o su interlocutor sobre la marcha de los trabajos.

A partir de esta breve descripción, se planteará cómo re-diseñar las funciones necesarias, y cómo lograr el agrupamiento de las mismas de la manera más eficiente para lograr los objetivos de la empresa.

### 6.1.1 Todo empieza con un pliego...

¿Cómo llega una empresa constructora a lograr trabajo para todos sus miembros? La respuesta es simple: con el trabajo previo de una sola de sus áreas: la encargada de analizar los pliegos licitatorios.

O al menos esto ocurría en las etapas iniciales de esta empresa: su configuración inicial sólo le permitía acceder a proyectos públicos o privados en los cuales la información necesaria para analizar los costos de los trabajos estuviera previamente elaborada. Resultaba así definida naturalmente la función de la o las personas (no más de 2) responsables de estudiar los pliegos, la cual se resumía a:



- recibir la documentación licitatoria
- analizar los costos de los rubros solicitados
- de ser necesario, visitar el lugar de la futura obra
- preparar la propuesta, incluyendo la documentación solicitada en pliegos.

Esta función quedaba encuadrada en lo que se denominó **área Licitaciones**, la cual se encontraba coordinada por uno de los socios-gerentes de la compañía, quien tenía, a su vez, la exclusiva responsabilidad de ser la cara visible de la empresa ante sus clientes y el mercado.

Cuando la complejidad de los trabajos a analizar era suficientemente grande, se recurría al apoyo de varios miembros de otras áreas de la empresa, tanto para apoyo técnico (análisis de los trabajos) como administrativo (preparación de documentación formal solicitada). Era común entonces ver a casi todos los miembros de la empresa corriendo de un lado al otro al momento de cerrar los sobres previo a la entrega de la licitación. También solía recurrirse a apoyo externo, contratando puntualmente los servicios de algún profesional que colaborara en el estudio de los rubros.

A su vez, y como rasgo particular de COCYAR en su proceso de crecimiento, se había generado una fortaleza particular para la ejecución de una tipología de obras de características constructivas muy similares entre sí, lo cual facilitaba aún más el análisis de los pliegos licitatorios de las mismas, convirtiendo en cierto modo a este área en una “máquina de producir ofertas” de este tipo de obras, las cuales, vale aclarar, dieron alto rédito a la empresa durante un largo período, especialmente luego de la crisis del 2001-2002.

Pero a medida que la recuperación de la actividad, ya descrita en el punto 2.2 del presente trabajo, se reflejaba en la mesa de trabajo del área Licitaciones, se hizo palpable que no bastaba sólo con recibir un pliego, estudiar sus costos (distribuyendo la carga de trabajo a veces sobre otras áreas de la empresa), cerrar un sobre, ver si se gana o se pierde....y que pase el que sigue. Dado el enorme dinamismo que venía tomando la economía, ahora resultaba cada vez más frecuente recibir pedidos de precios de proyectos con una mínima base de información, lo cual obligaba a desarrollar internamente los parámetros básicos que permitan establecer costos de cada uno de los rubros.

La nueva realidad hacía evidente la necesidad de reforzar el área de estudio de pliegos licitatorios, sin recurrir al apoyo ajeno al área. También asomaba como una situación cada vez más palpable, dado el hecho de acceder a mercados distintos (como el de las industrias o la logística), el hecho de destinar más esfuerzo al proceso de obtención del pliego (previo al estudio), seguimiento comercial y negociación de cada contrato, contrastando con el simple hecho de recibir pliegos, asistir a una apertura de sobres y conocer el resultado de una licitación.

### **6.1.2 De “Licitaciones” a “Comercial”**

Esta evidente modificación de la forma de trabajo induce hacia la propuesta de replantear las funciones necesarias de este área, de la cual depende el lograr o no contratos para la empresa.

A las funciones ya existentes de estudio concreto de las cotizaciones, se debe ahora sumar la tarea de prospección selectiva y obtención de nuevos proyectos para cotizar. Estaba claro que el mercado no se limitaba a las invitaciones que se recibían vía correo postal o digital, o a las publicaciones de licitaciones publicas en los medios gráficos. Hacía falta también recorrerlo, mostrar la empresa y su capacidad de realizar obras integrales, lograr la atención de nuevos clientes, y **permitir a la empresa concentrarse no ya en muchas obras de reducido alcance (lo cual dispersa notablemente los esfuerzos), sino en menor cantidad de proyectos de mayor envergadura individual**, en los cuales se valore el hecho de poder ejecutar la mayor cantidad de rubros posibles bajo un mismo contrato.

Se propone entonces **conformar un Departamento Comercial**, que desarrolle una gestión más integral respecto a su rol actual (sólo evaluar costos y preparar licitaciones), ampliando su abanico de funciones hacia otras tales como:

- Elaborar herramientas de Marketing para facilitar la difusión de la empresa y captar efectivamente la atención de nuevos clientes.



- Realizar una prospección programada y profesional del mercado, en busca de nuevos clientes y/o nuevos proyectos de clientes existentes.
- Lograr un mejor análisis técnico y económico de los rubros que compongan cada proyecto.
- Ejecutar un seguimiento consistente y efectivo de los proyectos cotizados, logrando un feed-back desde cada cliente que permita establecer tácticas para tomar el contrato.
- Brindar una suerte de servicio de “post-venta”, una vez logrado el contrato, manteniendo un contacto habitual con los referentes del cliente para recibir sus sensaciones sobre el desempeño de la empresa durante la ejecución del contrato.

Este último punto, aunque parezca irrelevante para una constructora, resulta de suma importancia sobre todo mientras se estén realizando los trabajos en el sitio, ya que el cliente siempre se sincerará con mucha mayor amplitud (en lo positivo, y en lo negativo), con el referente de la empresa que logró convencerlo de firmar el contrato, lo cual resulta de suma importancia tanto para ratificar el rumbo de las cosas, o corregir errores a tiempo antes de afectar la imagen de la compañía, y perder a veces la confianza frente a futuros proyectos.

Resulta claro, a esta altura, que quien desempeñe estas funciones de vínculo con el mercado difícilmente pueda ser efectivo sólo detrás de un escritorio en las oficinas de la empresa. Por tanto, surge la necesidad de contar con alguien que tome como su puesto de trabajo el mundo exterior, oficiando como el puente permanente entre la empresa y su entorno, estableciendo contactos y tejiendo las redes sociales que le permitan acceder a información de los actuales o potenciales clientes, mientras un equipo fuerte pueda evaluar puertas adentro la información de los proyectos que vayan a cotizarse.

Este equipo deberá estar coordinado a su vez por alguien que pueda ir manejando desde el propio gabinete los detalles del quehacer diario que implica

estudiar los rubros de una obra, a la par de decidir posibles cambios de prioridades de un proyecto frente a otro. Para establecer estas prioridades, este coordinador de presupuestos debería entonces mantener permanente comunicación con quien desarrolla la tarea de contacto con los potenciales clientes, así como con los directivos de la compañía para poder decidir a tiempo el redireccionamiento de recursos hacia uno u otro proyecto.-

### **6.1.3 Hay Contrato. Y ahora qué?**

Ya logrado un contrato de obra (los cuales representan sólo entre un 10 a un 15% de todos los pliegos que se cotizan), viene la tarea de coordinar los recursos internos y apoyos externos a la empresa para permitir la correcta ejecución de los trabajos.

Según se describió anteriormente, era muy común que algún miembro del equipo de Supervisores de Obra que haya participado del estudio del pliego licitatorio tome la misma información utilizada para preparar la cotización, y comenzara él mismo a organizar los recursos propios (listado de herramientas, cuadrillas de albañiles, designación de capataces), y partir de inmediato hacia el lugar de destino donde se ejecutaría la obra a implementar toda la logística ad-hoc (alquiler de viviendas para sí y para el personal, apertura de cuentas corrientes en comercios locales, etc.).

Y aún no se ha mencionado la preparación de la información gráfica que permita ejecutar los trabajos (como si lo mencionado antes fuera poco....). Sucede que, tal como se detalló antes, en la mayoría de los casos dicha información ya se recibía prácticamente completa desde el cliente. A lo sumo, durante el desarrollo de las obras debía agregarse o corregirse algún que otro detalle, situación totalmente manejable entre el supervisor a cargo y un miembro de la Inspección de obra (lado del cliente).

Al igual que lo mencionado para el área de Licitaciones respecto a la ventaja de cotizar muchas obras de similares características, puede decirse que lo mismo ocurría cuando esas licitaciones pasaban a ser contrato y llegaban a la etapa de ejecución: desde las cuadrillas de albañiles, pasando por el capataz, hasta el mismo supervisor, poca o mínima necesidad había de elaborar información para ejecutar las tareas. Definido el replanteo inicial, lo demás era más de lo mismo (en rigor de verdad, ninguna obra se ejecuta sin planos, pero no cabe duda que repetir el mismo tipo de trabajo incontables veces agiliza muchísimo las cosas).

Pero con el paso de los años y el crecimiento de complejidad de los contratos a ejecutar, también se incrementaba proporcionalmente la necesidad de elaborar planos, calcular estructuras y desarrollar detalles constructivos que los clientes ya no entregaban ni con el pliego licitatorio, ni posterior al contrato.

Ante tales situaciones, el recurso más habitual era contratar apoyo externo (calculistas, dibujantes, etc.), quienes en muchas ocasiones desarrollaban su trabajo en oficinas montadas al pie de las obras. Aunque muchas veces era el mismo supervisor de obra quien debía destinar parte de su jornada a la elaboración de detalles que le permitieran continuar con los frentes de trabajo, descuidando así su función primordial: supervisar la correcta ejecución en el sitio de la obra.

Cabe destacar que esta escasez de información gráfica ya comenzaba a evidenciarse en muchos casos desde la etapa misma de cotización. Dado el alto dinamismo que habían tomado los proyectos de inversión luego de la etapa recesiva (2005 en adelante), se transformó en moneda corriente el hecho de sacar a cotizar obras con muy escasa información, obligando a las empresas constructoras a elaborar ellas mismas los detalles mínimos e indispensables para costear correctamente los rubros de las obras.

Esta situación, que se repetía cada vez con mayor asiduidad, lleva a plantear la posibilidad de **generar un Departamento de Ingeniería propio** dentro de la empresa, el cual tuviera la función polivalente tanto para asistir al Departamento Comercial durante el análisis de los costos (previo al contrato), así como en la cada vez más necesaria tarea de elaborar la información de detalle indispensable a la hora de ejecutar las tareas en la obra. Esta polivalencia sería de gran utilidad y produciría una alta sinergia dado el hecho de que, en estos casos, ya se contaba con un vasto conocimiento previo del proyecto, al haberlo desmenuzado y analizado para permitir la correcta evaluación de los costos.

También vale destacar aquí la importantísima reducción de pérdidas económicas por compras en demasía o en falta, dado el hecho de que alguien (que no sea el mismo supervisor, o el encargado de Compras...) pueda poner estricta atención sólo en evaluar cuánta cantidad de cada material o servicio es necesaria adquirir o enviar al sitio de las obras.

#### **6.1.4 El cascabel al gato**

Se puede sintetizar la propuesta anterior en la necesidad de contar con un equipo polivalente cuyas funciones se concentren en generar la información necesaria para:

- Desarrollar la ingeniería de la obra (planos y detalles constructivos).
- Definir y computar adecuadamente los rubros a cotizar (previo al contrato).
- Definir y computar con la mayor precisión posible los materiales a comprar.

Se evidencia aquí un potencial conflicto de intereses entre diferentes áreas (Obras, Comercial y Compras). Surge entonces la necesidad de designar un Responsable o Jefe de este equipo de Ingeniería, que oficie de nexo o pivot con los demás Responsables de las áreas mencionadas para establecer las prioridades de cada tarea solicitada. Y si fuera necesario, podría elevar el conflicto de intereses hacia la Dirección para resolver el nudo de prioridades (situación más que habitual en este

tipo de empresas, cuando se cuenta con un equipo de estas características: las 3 áreas desean que trabajen para cada una de ellas la mayor cantidad de tiempo posible...).

### **6.1.5 Manos a la Obra**

Se cuenta ya, entonces, con el contrato a ejecutar, con quien elabore los planos, pero... quién dirigirá la obra? Como ya se describió en el punto 3.1.2, era habitual que se eligiera al supervisor que hubiera participado en el estudio de la cotización devenida en contrato. La elección era más fácil si el nuevo contrato se refería a la tipología de obras de similares características en las cuales la empresa había desarrollado un importante know-how de aplicación casi “automática” en todas las etapas del proyecto.

Sea cual fuere el objeto del contrato, las características de las obras que durante muchos años permitieron el crecimiento de la empresa permitían que la función de Supervisión incluyera, tal como se dijo, múltiples tareas más allá de la que su nombre indica, esto es: controlar que los trabajos en obra se ejecuten adecuadamente.

Con el crecimiento de la actividad, también crecían la variedad de obras y la complejidad de las mismas. Ya no resultaba lo mismo hacer obras muy parecidas entre sí, a llevar adelante un nuevo proyecto industrial o un nuevo centro comercial, por lo que, en este caso, **la propuesta no será ya incorporar funciones, sino quitarle carga de trabajo al Supervisor** y permitir su absoluta concentración en los problemas de la obra en sí.

Resulta mucho más eficiente que tareas como las compras, la ingeniería de detalle, la subcontratación de trabajos y de equipos se realicen desde las otras áreas de la compañía (existentes, o propuestas), y que al menos este tipo de menesteres lleguen resueltos a las manos del responsable de supervisar los trabajos en el sitio.

Así y todo, la mochila se alivia de este lado, pero se carga más de otro. Se viene resaltando que la empresa accede con mayor frecuencia a contratos de **proyectos cuya complejidad y variedad va en aumento**, y esto también llega a sentirse, como es de esperar, a la hora de ejecutarlos los trabajos en el sitio. Se hará necesario, entonces, no sólo destinar un Supervisor en el sitio, sino reforzar su tarea mediante un equipo de colaboradores, en el cual tanto administrativos de obra como sobrestantes (en la jerga de la construcción: colaborador directo del jefe de obra, destinado a tareas rutinarias de medición y control en el sitio) conformen un equipo que permita atender todos los frentes que demanda la correcta ejecución de proyectos de relevancia.

### **6.1.5.1 La necesidad de un Coordinador de Obras**

Asumiendo que se ha dado solución a varios de los problemas respecto a multiplicidad de tareas que desempeñaban los supervisores de obra, cabe acotar que esta es la mirada “aguas abajo” de su función, esto es, todo lo que desde su puesto puede o debe controlar.

Pero, qué sucede “aguas arriba” de su posición? Quién recibe sus reportes sobre avance de los trabajos, sus inquietudes, o solicitudes de reforzar recursos? Volviendo a lo descrito en el punto 3.1.2, era el socio-gerente a cargo del área técnica quien oficiaba de receptor de todas estas inquietudes de cada uno de los supervisores, y quien debía de inmediato dar respuestas, redireccionado recursos (humanos y materiales), aprobando gastos y canalizando estas inquietudes a veces hacia otras áreas de la empresa.

La sola idea de imaginar el ya expuesto crecimiento en complejidad y variedad de los nuevos contratos bajo esa modalidad de trabajo, hace que este esquema de coordinación caiga por su propio peso.

Surge entonces como más que necesaria la propuesta de **generar la figura de un Coordinador de Obras**, cuyas funciones podrían resumirse en las siguientes:

- Oficiar de Receptor de todos los reportes de avances, solicitudes de recursos y demás inquietudes de cada uno de los Supervisores al frente de cada obra.
- Canalizar dichas solicitudes hacia cada una de las otras áreas de la empresa responsables de resolverlas.
- Llevar un control más preciso del presupuesto y el cronograma de avance de cada obra, mediante una mirada más objetiva (menos contaminada del día-a-día de los problemas de la obra).
- Resolver conflictos de reasignación de recursos materiales y humanos entre los distintos proyectos en curso.
- Analizar y contratar los diversos subcontratos que deban participar de la ejecución de las obras (liberando así al supervisor de esta carga de trabajo, logrando de esta forma mejor resultado en cuanto a evaluación de opciones y precios finales).
- Mantener permanente comunicación con los interlocutores del cliente, deslindando de esta responsabilidad a cada Supervisor, evitando así el desgaste propio de las fricciones habituales durante el desarrollo de los trabajos.
- Ser el único vínculo con la Dirección Técnica de la empresa, reportando el estado de avance de cada proyecto, y elevando para su decisión sólo aquéllos casos en que sea necesaria la participación del socio-gerente a cargo del área.

### **6.1.6 Compras: sólo para comprar bien**

Tal lo descripto oportunamente, este puesto en la empresa también incluía la función de Coordinación de Obras, dado el hecho de estar en permanente contacto con las necesidades de cada uno de los proyectos en curso. Y dado el hecho puntual de que quien ocupa el cargo es un profesional de la construcción (no suele ser común que



quien esté a cargo de compras sea especialista en el core-business de la empresa), se daba el hecho de “abusar” de esta condición para que también realice algún que otro cómputo de materiales, o control de las cantidades que se debían comprar, quitando dedicación a la búsqueda de otras opciones de proveedores, o al trabajo básico de lograr el mejor precio posible.

Tomando ahora como datos de partida que tanto la Coordinación de Obras como la tarea de Cómputos de materiales serán desempeñadas por otras personas, **queda allanado el terreno del responsable de Compras** para dedicar enteramente su gestión a la búsqueda, evaluación y calificación de potenciales proveedores de cada rubro, y una vez recibidas las solicitudes de compra, potenciarlas y lograr mejores condiciones de precio y plazo de entrega, al consolidar mayores volúmenes de las mismas tipologías de materiales que luego serán distribuidos a los distintos destinos de cada obra.

Otro aspecto que debería impactar en la optimización de la gestión de compras y posterior arribo de los materiales a cada obra, es el hecho de que, al introducirse la figura del Coordinador de Obras como quien canaliza las solicitudes desde cada frente de trabajo, será él quien coordine directamente con el responsable de Compras las necesidades y prioridades de cada pedido, evitándole a este área la agotadora tarea de recibir por separado cada una de las solicitudes (todas en carácter de urgente, claro), y poniendo sobre su espalda la responsabilidad de decidir las prioridades, para lo cual debía elevar la decisión hacia el socio gerente responsable del área técnica. Ya no más.

### 6.1.7 Taller y Depósito: ahora Fábrica y Logística

En los primeros años de Cocyar, todas las actividades de la empresa (excepto las mismas obras, claro), se desarrollaban en un mismo espacio físico, conviviendo las



pequeñas oficinas con el depósito de herramientas y taller de reparación de las mismas.

En un momento de su joven historia, se dio la oportunidad de comprar un depósito existente de dimensiones bastante generosas, que permitía desplegar con mayor comodidad las mismas actividades que se venían haciendo en un espacio muchísimo menor, a saber:

- Oficiar de Depósito de herramientas varias, equipos, materiales sobrantes de las obras y materiales nuevos para futuros proyectos.
- Permitir las tareas de un Taller metalúrgico, destinado tanto a la reparación de las herramientas y equipos, como a la fabricación de ciertos componentes de las obras contratadas (estructuras sencillas para cubiertas metálicas, o para soporte de grandes paños vidriados, etc.)

Contaba, a su vez, con un sector de oficinas muy cómodo y en muy buen estado, utilizado sólo por el encargado del Taller y Depósito para manejar sus tareas administrativas.



Siguiendo el mismo patrón de desarrollo que todas las demás áreas de la empresa fueron experimentando, y acompañando el evidente crecimiento de la complejidad de los proyectos que se iban contratando, el Taller también iba recibiendo pedidos de fabricación de componentes estructurales cada vez más complejos (estructuras de soporte de equipos industriales, o de techos de depósitos cada vez más grandes), lo cual obligaba permanentemente a replantear los espacios ocupados por cada función (Depósito o Taller) dentro del mismo espacio físico, a la par de incorporar herramental y equipamiento aptos para cubrir tales demandas (soldadoras de mayor capacidad, puente-grúa para movimiento de grandes pesos, etc.)

Al evaluar las capacidades propias de la compañía, adquiridas en esta especialidad de fabricación de componentes y estructuras metálicas, puede concluirse que COCYAR ya contaba con:

- amplio espacio cubierto disponible
- herramental de fabricación y equipos para movimiento de materiales
- capacitación adquirida de su personal en tales tareas

Atento a estas facilidades y capacidades adquiridas, se propone, **fortalecer estratégicamente esta capacidad de fabricación propia de Estructuras Metálicas**, dado el hecho de ser un componente de peso en la composición de proyectos integrales, y un elemento diferencial frente a la competencia (como rasgo general, la mayoría de las empresas constructoras de obras integrales no cuentan con esta capacidad propia, convirtiéndola entonces en una ventaja competitiva frente a sus competidores).

Esta decisión estratégica implica la reingeniería de todo el espacio físico (hasta hoy, compartido sin mayor diferenciación por ambas funciones de Depósito y Taller), asignando áreas específicas y unívocas al desarrollo de cada tipo de tareas, lo cual permitirá, dentro de las posibilidades, esbozar un layout de distribución de máquinas y herramientas de fabricación, teniendo en cuenta un circuito de producción lógico (depósito de materias primas, corte de piezas, soldadura, pintura, etc.), así como la posterior carga para su transporte a las obras de destino.

Es el momento, entonces, de llamar a las cosas por su nombre: ya no se trata de manejar estas actividades como un simple Taller cuando en realidad se está apuntando estratégicamente a la **Fabricación** de estructuras metálicas. Ni tampoco es sustentable operar como Depósito cuando lo que se necesita es una **Logística** eficiente que permita hacer llegar a los frentes de trabajo los materiales, herramientas y equipos en tiempo y forma.

Deberá entonces establecerse un vínculo eficaz para permitir que la información entre las oficinas y esta dependencia fluya adecuadamente. Se esboza entonces, una vez más, la figura de un Coordinador que mantenga eficiente contacto con los responsables de las demás áreas en “casa central” (Ingeniería, Coordinación de Obras, Compras), a fin de ir manejando las prioridades que cada proyecto necesite. Para facilitar el manejo diferenciado de ambas funciones, se propone en una primera etapa promover a dos miembros de la actual plantilla de personal que desarrolla actividades en este local de la empresa, para oficiar de colaboradores directos por cada una de las áreas de este Responsable de Fabricación y Logística. En este caso particular, esta figura de Coordinador entre esta dependencia y las oficinas centrales ya existe en la persona de uno de los miembros más antiguos y de mayor confianza de los directores, por tanto sólo resta apuntalar su desempeño con la nominación de estos colaboradores directos por área, y brindarle las facilidades de comunicación que le permitan optimizar su función.

Como refuerzo adicional, se propone implementar en el espacio disponible para oficinas de esta dependencia un apéndice del área de Ingeniería, que cuente con las herramientas informáticas y de comunicación óptimas para agilizar la llegada en tiempo y forma de la información gráfica necesaria para la fabricación de piezas.

### **6.1.8 Administración y Personal: sincerando posiciones**

Tema sensible si lo hay: el manejo del dinero en una empresa. Se lo recibe por los productos o servicios que uno presta, y se lo entrega por los insumos necesarios para brindar tales servicios, y las remuneraciones del personal afectado a tal fin.

Quizá por esta simple razón, los usos y costumbres hicieron que en esta empresa siempre se haya concentrado el manejo del dinero en una o dos personas (esto no estaría errado), pero con un alto grado de concentración de responsabilidades (esto sí es discutible) sobre todos los frentes que impliquen erogaciones, tales como insumos, servicios, y personal.



Era de esperar que esta situación colapse en la medida en que la actividad de la empresa se incrementa, y de hecho así fue. Mal que pese, se hizo inevitable comenzar al menos, a “separar la paja del trigo”, esto es, diferenciar claramente quién maneja el dinero destinado a pagos de materias primas, servicios y demás gastos necesarios para el desarrollo de la actividad, de quien debe administrar el pago de los salarios y quincenas bajo el régimen que gobierna el gremio de la construcción. Esta tarea, a diferencia de otras industrias, demanda una altísima carga de trabajo, dado el hecho de establecer permanentemente altas y bajas de personal operativo a través del sistema de Libreta de Desempleo, el cual consiste en contratar personas en función del tiempo que demande la ejecución de los trabajos contratados por la empresa, permitiendo su baja como empleado una vez finalizada la obra.

Se entiende que hay razones suficientes, dado el estadio de evolución de la compañía, para diferenciar claramente las funciones de lo que en realidad es Tesorería (incluyendo Pagos, Cobranzas y Gestiones bancarias) de la de Gestión del Personal, estableciendo quiénes estarán a cargo de cada una, de modo tal de permitir la eficiente realización de tareas que, no por el sólo hecho de implicar erogaciones o manejo de dinero, deban estar bajo el manejo de la misma persona. Claramente, no es lo mismo llevar ordenadamente un cronograma de pagos y cobranzas, estando atentos a los vencimientos de valores emitidos así como a los ingresos pendientes por facturación, que llevar al día toda la documentación requerida por las cada vez más exigentes disposiciones impuestas por la autoridad formal en la materia para contratar personal del gremio de la construcción.

Aunque lejos esté la Administración de Recursos Humanos de ser sólo una prolija liquidación de salarios y quincenas, al menos es éste un paso necesario hacia el manejo eficiente del equipo de personas que conforman el capital humano de la empresa. Es obvio que no se exigirá el mismo cuidado análisis a la hora de contratar un oficial albañil (sin desmerecer la tarea) por un tiempo determinado, que el que se deberá destinar a la incorporación de un profesional para desarrollar ingeniería. Seguramente esta última tarea pueda encomendarse, por ahora, a algún especialista externo que optimice la búsqueda, pero lo que sí puede implementarse internamente es un **equipo de personas cuya función exclusiva sea la de administrar el pago de salarios y quincenas**, manejando eficientemente toda la burocracia necesaria para que cada persona perciba su ingreso en tiempo y forma según su función en la empresa.

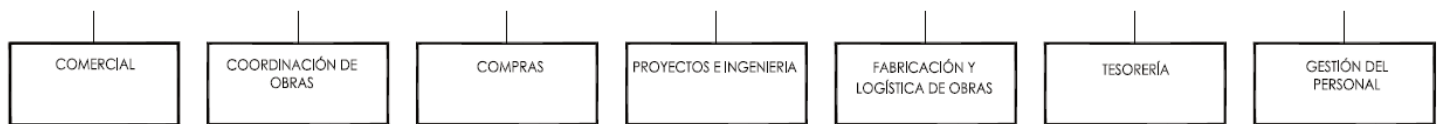
### 6.1.9 La nueva configuración de las Unidades Operativas

Se puede en este punto echar una primer vista atrás, y ver en retrospectiva lo que significan todos estos análisis de funciones, reconsiderando algunas existentes, y agregando algunas nuevas para adecuar el funcionamiento integral de la empresa a la demanda actual y prevista de su mercado objetivo.

Extractado del organigrama actual (ver pto. 3.1.1), puede observarse cómo estaba distribuido el trabajo entre las diferentes áreas, según se describió detalladamente:



A partir del análisis de tareas que se desarrolló en los puntos anteriores, desmenuzando cada una de estas divisiones de tareas, se ha arribado a una **nueva configuración de los Departamentos o Áreas de Trabajo**, modificándose el esquema anterior hacia una configuración tal como se muestra en la siguiente figura:



Puede darse por culminado lo que Mintzberg (Op. Ct.) denomina Agrupamiento de 1er. Orden, inspirado en las bases y criterios detallados en los puntos 5.1 a 5.4 del presente trabajo. Queda ahora asegurar que se instrumentarán las herramientas de coordinación suficientes y necesarias para permitir que las distintas unidades o Departamentos interactúen en armonía.

### **6.1.9 Bienvenidos los Mandos Medios**

Como se mencionara oportunamente al comienzo de este trabajo, la configuración funcional de la empresa en sus primeros años de vida permitía que las distintas áreas, establecidas naturalmente por la división del trabajo, sean coordinadas por ambos socios gerentes, permitiendo el “trasvasamiento ad-hoc” de recursos humanos de una función a otra, según la demanda del día a día.

Pero, según se ha expuesto, esta forma de coordinación tiene sus limitaciones en cuanto el trabajo a procesar aumenta en volumen y complejidad. Esto quedó en evidencia durante el análisis del trabajo en cada unidad desarrollado en los puntos anteriores, resultando como **común denominador** en todas las nuevas configuraciones de áreas nuevas y existentes **la figura de un Responsable**, Manager o Gerente, en definitiva, alguien que pueda establecer permanente contacto con los Directores de la empresa y con sus pares de otras unidades, a fin de solicitar, coordinar, informar, o simplemente intercambiar percepciones de cara a optimizar el

flujo de información útil para cumplir los objetivos de cada área, y de la empresa en su conjunto.

En pocas líneas, se hace necesario en esta nueva etapa del crecimiento de la empresa el **surgimiento de la línea de Mandos Medios**, como nexo fundamental entre la base operativa ampliada según su nueva configuración, y la cúspide estratégica formada por ambos socios gerentes, en conjunto o separadamente, quienes de esta forma podrán ir descargando peso de su carga de trabajo operativo, para abocarse paulatinamente a aspectos más estratégicos de la gestión de la empresa.

Como criterio general a aplicar para cubrir estos nuevos Roles dentro de la estructura, la experiencia sugiere la conveniencia de **promover a algún miembro de la empresa con cierta antigüedad en cada Área**, dado el hecho que estos puestos requieren un amplio conocimiento de cómo funcionan las cosas puertas adentro, para lograr una rápida reacción frente a cada conflicto que se necesite resolver. Ejemplo de ello sería la selección de quien pueda desempeñar el nuevo Rol de Coordinador de Obras: esta persona debería provenir preferentemente del actual plantel de Supervisores de Obras, asegurando así el pleno conocimiento de los problemas que él luego deberá resolver con la mayor agilidad posible, para no afectar el cronograma de avance de los trabajos.

Si no fuera posible la promoción de algún miembro actual para cubrir alguno de los mandos medios requeridos, podría recurrirse a la contratación de los servicios de consultoras especializadas en Recursos Humanos, que permitan una óptima selección de candidatos para el puesto a cubrir.

### **6.1.10 Cirujía mayor (o cómo separar los hemisferios cerebrales)**

Se tiene entonces la nueva configuración de Unidades o Áreas operativas, cada una de ellas comandadas por un gerente o responsable de la misma, cuyo rol será dirigir el trabajo a cargo de su área, a la vez de coordinar sus acciones con las demás

unidades de la empresa. Entonces, qué queda para los socios gerentes que antes desarrollaban parte de las tareas netamente operativas, y a la vez concentraban tanto la coordinación como las principales directivas del día a día?

Mucho les queda. Sobre todo si se tiene en cuenta que uno de ellos, observado el organigrama del punto 3.1.1, ahora deberá coordinar 6 unidades, resultantes de las 4 que originalmente estaban bajo su responsabilidad, dado el hecho que eran ni más ni menos la fuente de egresos de todas las actividades de la empresa.

El concepto parecía simple: un socio se preocupaba en hacer ingresar dinero a través de nuevos contratos, y otro de controlar que el dinero se gaste adecuadamente (en materiales, insumos, servicios, y salarios).

Pero esta situación, puesta en contexto de la nueva realidad de la empresa, quedaba en jaque permanentemente, dado el hecho de que una sola persona no podía manejar eficientemente dos frentes cada vez más amplios como lo eran el Área Técnica (ahora compuesta por Ingeniería, Coordinación de Obras, Compras y Fabricación & Logística) y el Área Administrativa (hoy Tesorería y Gestión de Personal). Era muy común bromear al respecto, elogiando la capacidad de este socio de manejar cada área con un hemisferio cerebral....

Para evitar un previsible “surmenage” de gestión, se propone una suerte de “cirugía mayor” en la superestructura de la empresa, lo cual se traduce en **introducir la figura de un Profesional Contable**, que tome bajo su control el manejo de las áreas netamente administrativas: Tesorería y Gestión del Personal.

Esta nueva figura del Gerente Administrativo sería, dentro de la estructura de jerarquías, obviamente parte de los mandos medios que se vienen configurando al frente de los demás departamentos. Pero a diferencia del resto de los gerentes o responsables de área, esta nueva figura **reportaría directamente al Directorio de la compañía**, compuesto por ambos socios gerentes, de modo que tanto uno como otro

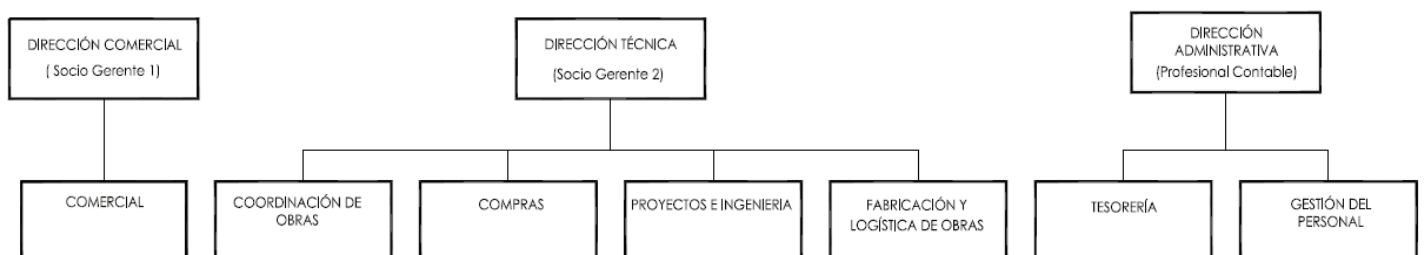


puedan tener cabal conocimiento del status financiero de la empresa, y tomar decisiones relativas al control administrativo cuando fuera necesario.

Aunque parezca una solución totalmente lógica para este tipo de situaciones, representará un cambio muy importante en cuanto a la forma de hacer las cosas en esta empresa, dado el especial celo que siempre se manifestó en cuanto al manejo conjunto de las áreas que impliquen erogación de gastos (por ello se grafica esta propuesta como “cirugía mayor”, dado que representará más un cambio cultural - que deberán asumir tanto el socio gerente como alguno de sus colaboradores más próximos - que el mero cambio en la gestión que implica por sí mismo).

Entonces, parece mucho más adecuado que el área Técnica quede bajo la dirección de este socio gerente, de profesión Ingeniero Civil, quien seguramente podrá dedicar la mayor parte de su tiempo a manejar (con indiscutida idoneidad y mayor naturalidad) todas las decisiones relativas a proyectos constructivos cada vez más complejos, dejando el consecuente aumento de complejidad y volumen de las cuestiones contables y financieras (que crecían a la par de las obras) en manos de quien se ha formado profesionalmente a tal efecto.

De esta manera, las piezas van encajando entre sí, cada área resulta en manos de quien podrá conducirla con mayor idoneidad, experiencia y posibilidades concretas de que los problemas puedan ser efectivamente abarcados y solucionados, en tiempo y forma.



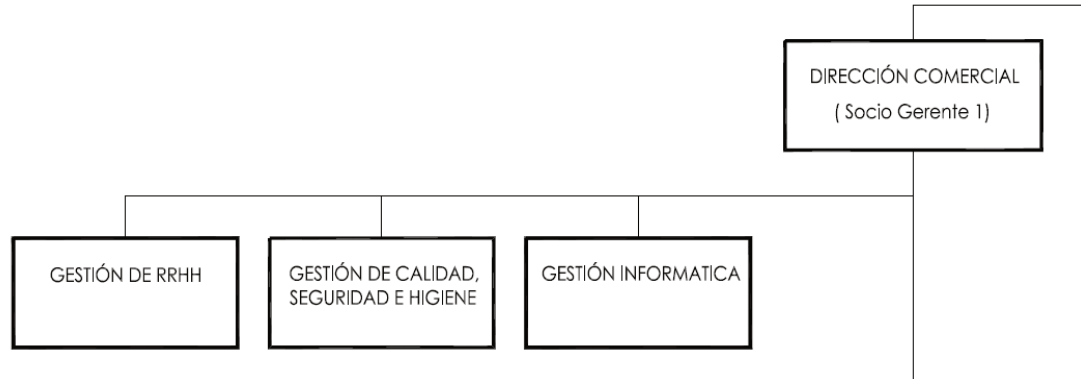
Queda resuelto así lo que Henry Mintzberg (Op. Ct.) denomina Agrupamiento de 2do. Orden o de orden Superior, el cual, a diferencia del agrupamiento de 1er. Orden que estableció el ordenamiento de posiciones de trabajo en Unidades o Departamentos, se aplica para agrupar estas unidades en Unidades mayores, a cargo de gerentes o directores, estableciendo así las líneas jerárquicas formales de la superestructura (quién trabaja para quién).

De todos modos, también es importante pensar cómo será la distribución de las tareas en cada área de la empresa hacia “aguas abajo” de la línea de mandos medios planteada aquí, dando un marco formal a las bases operativas en cada una de ellas. Al no ser objeto del presente trabajo, se introduce como Anexo una propuesta de Organigrama más integral, incluyendo la posible conformación de los núcleos operativos y las jerarquías en estos niveles de la estructura.

### **6.1.11 Sobre el Staff de Apoyo**

Es válido agregar en este punto que, tal como se venía haciendo antes, el manejo del staff de apoyo (Gestión Informática, e Higiene y Seguridad Industrial), seguirán bajo la órbita del Socio Gerente 1, manteniéndose el concepto de servicios externos a la empresa, contratados a terceros.

En esta nueva etapa, y como necesidad frente a los nuevos actores que deberán incorporarse para asumir los nuevos roles propuestos, surge también la necesidad de buscar apoyo externo para la búsqueda y la efectiva Gestión de Recursos Humanos, dado que, como se dijo, la gestión del Personal que se desarrolla internamente sólo alcanza para una prolija administración del pago de salarios y quincenas.



Así resulta completo el esquema de áreas bajo la órbita del Socio Gerente 1, cuya responsabilidad principal fue y seguirá siendo la dirección del sector de la empresa responsable de lograr nuevos contratos (antes, al frente de Licitaciones, hoy en la dirección superior del área Comercial), teniendo a cargo, a su vez, los servicios externos contratados como staff de apoyo.

## 7. EVALUACIÓN DE POSIBLES IMPACTOS DE LA PROPUESTA

Partiendo desde la aceptación interna por parte de la Dirección de la empresa, que son en rigor de verdad quienes deben, antes que nadie, dar su consentimiento a la propuesta de implementar esta gestión de carácter más profesional en el seno de su compañía, se intentará delinear algunos considerandos a tener en cuenta a la hora de llevar esta propuesta a la práctica empresarial.

Pero si algo debería estar claro desde el vamos es que **deberá ser un proceso gradual, aplicable paulatinamente a una, dos o máximo 3 áreas a la vez**, de modo tal de permitir a los directores la temprana evaluación de potenciales conflictos que, seguramente, se originarán en cada una de ellas a medida que los cambios vayan tomando forma, y actuar pacientemente sobre estas esperables fricciones internas, hasta que las piezas puedan ajustarse mutuamente, encajando dentro del nuevo esquema de funcionamiento interno.

## **7.1 Licitaciones a Comercial: el ratón de laboratorio**

Dada la condición de aparente “aislamiento” del área de Licitaciones, al ser la única a cargo de uno de los socios gerentes, se propone tomarla como primer destino de la intervención propuesta.

Otro factor importante para tomarla como punto de partida de la implementación es el hecho de que dentro de este área comenzaron a esbozarse las primeras líneas de lo que luego sería esta propuesta integral aplicable a toda la empresa, dado el hecho de haberse incorporado a la empresa a un profesional cuya experiencia se había desarrollado en gran medida dentro del departamento de Ventas de otras empresas del mismo rubro que Cocyar.

Resulta práctico, entonces, comenzar por este sector la asignación de nuevos roles a sus integrantes actuales, designando como Gerente Comercial al mencionado profesional de Ventas, que sería quien desarrolle la tarea de relacionamiento con el mercado, la elaboración de herramientas de Marketing (hasta ahora escasas o inexistentes), y la toma de decisiones en conjunto con el o los socios gerentes sobre las estrategias comerciales a seguir.

Por debajo de él, a esta altura ya había un grupo de colaboradores que llevaban a cabo las tareas de preparar las cotizaciones, dentro del cual resalta la figura de un profesional del rubro con mayor experiencia. Por lo tanto, esta persona podría tomar el papel de Jefe de Presupuestos, ya que su tarea debería desarrollarse mayormente en gabinete, pudiendo coordinar todos los detalles de preparación, prioridades, consultas a los directivos en caso de ser necesario, etc., según se propuso en el punto 6.1.2

Se tiene así conformado el primer esquema de departamento interno en la empresa, a cargo de un mando medio distinto a alguno de los socios gerentes, que podrá funcionar autónomamente en la mayor parte del desarrollo de sus tareas, estableciendo a través suyo el único vínculo con la Dirección y con las demás áreas (a

establecer formalmente, con designación de responsables a cargo de cada una de ellas).

### **7.3 El desafío: aplicar el modelo, y no morir en el intento**

Aunque parezca sencillo, no resultará fácil asignar roles de jerarquía o responsabilidad de mando a ciertos miembros de una empresa cuando, hasta ese momento, los únicos que ejercían ese rol de decisiones y establecimiento de prioridades eran sólo los socios gerentes.

Por esta razón, se deduce que es más fácil asignar esta nueva figura de Gerente (y ya no SOCIO gerente) a un profesional no surgido de la propia cuna de la organización, sino a alguien con más imparcialidad que puede presentarse ante los miembros actuales (con cierta antigüedad en la empresa) como un nuevo plan para reorganizar el trabajo interno, aduciendo que se comienza, a modo de prueba piloto, con el área Licitaciones, la cual, a partir de la incorporación de un profesional que pueda desarrollar una gestión más integral (ya detallada en el punto 6.1.2), pasará a denominarse **Departamento Comercial**.

Mientras se vaya dando forma a esta nueva modalidad de relacionamiento interno, deberá evaluarse la asimilación que pueda ir teniendo este nuevo formato de trabajo, tanto dentro del flamante Departamento Comercial, como en el resto de la organización que lo contiene, ya que muy probablemente exista un período crítico en cual se convertirá en foco de críticas, comentarios, celos, y demás reacciones esperables frente a este tipo de modificaciones en un ámbito laboral.

### 7.3 Generalidades conceptuales para otras áreas

Partiendo de la idea de que este tipo de inestabilidades son propias de las intervenciones que se realizan en grupos de personas que venían realizando actividades (sean éstas laborales o de cualquier otro tipo) de una cierta manera, signado por la horizontalidad de la jerarquía, y en un marco de mutua colaboración entre pares en un plano de igualdad, es esperable que la rotura de ese estado de equilibrio produzca roces al aparecer un nuevo miembro, ajeno al grupo en cuestión, con determinados poderes de decisión sobre ellos, cuando hasta ese momento esas atribuciones sólo le cabían a los socios o propietarios de la compañía.

Son reacciones esperables, sí, y se sabe también que retomar una posición de equilibrio del sistema requerirá un cierto tiempo, hasta que las piezas en sus nuevas posiciones logren limar asperezas y encajar mutuamente dentro del funcionamiento de toda la empresa.

Pero tampoco debe confundirse esto con una democracia en la que todos pueden votar qué gobierno desean para sí mismos. Aunque para muchos resulte antipático, aquí se trata de un **cambio estratégico asumido por los propietarios de una empresa**, que a partir de ciertas manifestaciones no positivas en el manejo de la misma, deciden dar un golpe de timón hacia otros rumbos de la gestión, incorporando a la misma elementos que, a su juicio, deberían redundar en futuras mejoras de la cuenta de resultados. Ni más ni menos que eso.

Entonces, ya no se trata de someter a debate si gusta o no la nueva división del trabajo interno, ni si cae o no simpático el establecimiento de jerarquías hasta el momento inexistentes, sino de **encontrar los mecanismos de pronta asimilación de este nuevo formato de gestión** que baja desde una decisión estratégica de la Dirección.

Vendrá entonces un proceso que tendrá por ejes de trabajo tanto la **búsqueda de otros profesionales externos** necesarios para cubrir alguno de los nuevos roles del agrupamiento propuesto (tal el caso del profesional contable interno, que la empresa aún no tiene), como la **cuidadosa observación del plantel propio de la organización, para seleccionar a quienes podrían ser promovidos** a ocupar los roles de Responsables o Jefes de Departamentos sugeridos en el capítulo anterior (caso el sugerido Coordinador de Obras), quienes irán agregándose así al cuerpo de mandos medios que ya ha empezado a formarse a partir de la designación del Gerente Comercial.

Para establecer la búsqueda de profesionales externos, tal como dijo, se deberá contar con el servicio de consultoras de RRHH, las cuales oficiarán como staff de apoyo para coleccionar las necesidades puntuales que le plantee el referente de la empresa a cargo de esta tarea (Socio Gerente 1, según se describió).

Pero para el caso de la selección puertas adentro de posibles candidatos a ocupar roles de coordinación, la misma deberá ser meditada y debatida por ambos socios gerentes, que son quienes en última instancia deberán decidir a quiénes de los actuales miembros del equipo de trabajo se los invita a desarrollar estas nuevas funciones, con el potencial riesgo de producir roces tales como los descriptos en el punto anterior, con el agravante de enfrentar situaciones del tipo “mi compañero ahora es mi Jefe!”, inevitables en este tipo de promociones dentro de equipos de trabajo. Claro está que los potenciales candidatos a ocupar dichos nuevos roles deberían gozar de un marcado grado de aceptación entre sus pares, tanto como de su reconocimiento por antigüedad y/o marcada experiencia en el desarrollo de sus tareas, para evitar en la mayor medida posible los esperables cuestionamientos que traen aparejados este tipo de cambios de jerarquía entre pares.

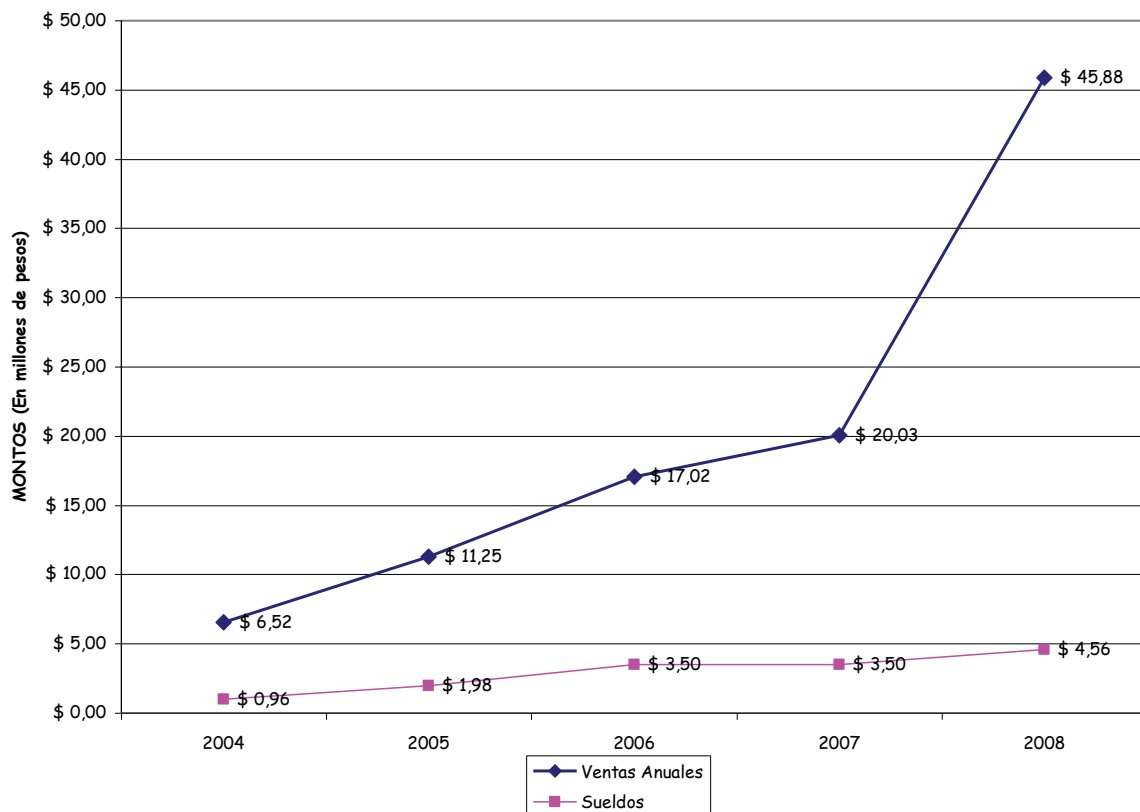
De una u otra forma, son todos factores inevitables a la hora de reestructurar la forma de trabajo dentro de una organización, los cuales no deberían obstaculizar ni neutralizar la aplicación del nuevo esquema de gestión propuesto, sino sólo ser

tratados de forma profesional y adulta para evitar conflictos interpersonales que mellen el futuro desarrollo de las tareas, o situaciones de no retorno que impliquen la salida de algún miembro de la empresa.

## 7.4 Hacia un Superestructura sustentable

Para dar soporte a esta propuesta, vale destacar que las incorporaciones de nuevos profesionales para desempeñar los nuevos roles en Mandos Medios, así como los refuerzos necesarios a nivel de Auxiliares en cada una de las áreas, no deberían desequilibrar los costos internos de la empresa, pero sí acompañar adecuadamente el incremento del trabajo y la estrategia escogida por la dirección.

VENTAS TOTALES ANUALES vs. CARGA SALARIAL - PERÍODO 2004 A 2008



Obsérvense en este gráfico la curva de crecimiento de Ventas anuales, en comparación con la Carga Salarial Total (ambos datos extractados de los Balances Anuales oficiales de la empresa).



Un rápido análisis de estos datos permiten determinar que, entre 2004 y 2007, los salarios representaron una proporción de entre 15% a 20% aproximadamente del valor de Ventas de cada año.

Pero ya **en 2008, esta proporción se redujo al 10%**, marcando un evidente defasaje entre los recursos humanos disponibles y el desarrollo de las tareas que demandaba el alto crecimiento de las ventas (más del 100% respecto al año anterior).

Aunque no se cuenta con los datos de distribución de la carga salarial por sector o función en la empresa, sea cual fuere dicha distribución queda claro que este defasaje había llevado la carga de trabajo de la toda la estructura de empleados hacia el límite de su eficiencia, transformando en impostergables y necesarias las graduales incorporaciones de personal calificado, para garantizar un tratamiento adecuado de los crecientes volúmenes de tareas, en cantidad y en complejidad.

Sin necesidad de alcanzar las proporciones de los años anteriores, es esperable que tanto las incorporaciones para cubrir los mandos medios como las de los refuerzos necesarios en niveles operativos **se vayan realizando en forma gradual y escalonada**, luego de un análisis profesional de los posibles candidatos (con apoyo, por ej., en la ayuda de consultores externos especializados en incorporación de Recursos Humanos), de modo tal de permitir la comprobación paulatina de que esta nueva carga salarial no desequilibre los costos internos, actuales o proyectados.

De hecho, mal podría preverse el mantenimiento de la demanda actual y su crecimiento proyectado en los años posteriores, si no se demuestra que puede darse cabal cumplimiento a los contratos cada vez más importantes que la empresa viene logrando. Para ello, será necesario este fortalecimiento paulatino y selectivo de los mandos medios y sus equipos internos. A la luz de los datos disponibles, se puede concluir que **la implementación de esta propuesta de rediseño estructural sería absorbible sin mayores inconvenientes por el volumen de ventas de la compañía.**

## 8. CONCLUSIONES

Es parte de la naturaleza de las especies, las personas y también, por qué no, de las organizaciones, enfrentar crisis de crecimiento o madurez en algún momento de su evolución, de su vida o de su historia, los cuales seguramente originarán un punto de inflexión en su crecimiento.

Esto es, de hecho, lo que ha ocurrido con esta joven empresa constructora, a la luz de los hechos y las cifras que fueron expuestos y analizados durante el desarrollo del presente trabajo.

Pero así como la naturaleza actúa por sí mismo en las especies, y las personas maduran enfrentando por sí mismas sus crisis de crecimiento, en el caso de las organizaciones es mucho menos probable que este reconocimiento del punto de inflexión de su madurez surja tan naturalmente, siendo necesario entonces el aporte de terceros ajenos al seno de la compañía para que colaboren en vislumbrar esa situación, así como una profunda reflexión de los directivos para asumirla, y decidan actuar en consecuencia.

Queda presentada, así, una propuesta elaborada sobre cómo debería conformarse la nueva Superestructura de la organización, aspirando a que esta nueva forma de dividir y organizar el trabajo agilice y torne más eficiente el funcionamiento regular de la empresa.

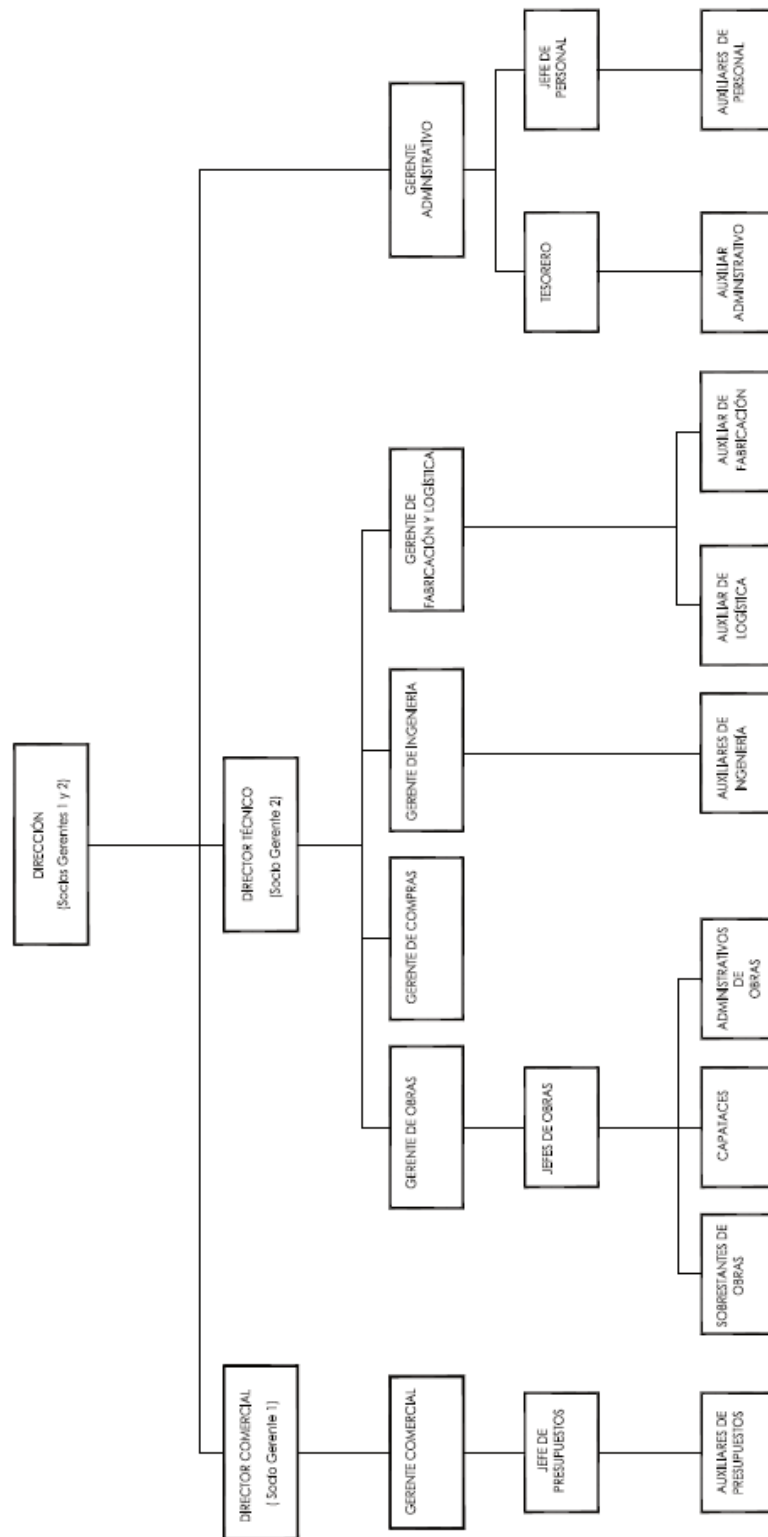
Sólo cabe esperar que la capacidad de adaptación a nuevas realidades, propia de la condición humana misma, haga lo suyo en cada uno de los miembros de la empresa cuyo diario desempeño se vea afectado por los cambios que se avecinan, y encuentren en dichos cambios la motivación necesaria para continuar el desarrollo de sus funciones dentro del marco de una gestión integral más profesionalizada de la empresa, lo cual debería conducir, a futuro, al beneficio no sólo de sus socios gerentes sino también de todo su colectivo laboral.-

## 9. ANEXO - Propuesta de Organigrama Integral de la Empresa

Tal como se adelantó al final del punto 6.1.10, se presenta una propuesta de Organigrama más integral de la estructura, a modo de complemento del cuerpo principal del presente trabajo.

Luego de definida la nueva agrupación funcional dentro de la empresa, y determinada la incorporación de la línea de mandos medios a cargo de las áreas redefinidas, se intenta aquí trazar esquemáticamente la distribución de tareas hacia “aguas abajo” de esa línea gerencial ya analizada, dando soporte a su gestión a través de organizar sus respectivas bases operativas, a la par de establecer las jerarquías necesarias en estos niveles de la estructura.

Justamente para ayudar a la lectura directa de las líneas jerárquicas propuestas, este esquema de organigrama se configura en base a la nominación de los puestos, en lugar de las áreas que se mencionan en el cuerpo principal del trabajo.



## **10. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- **LIBROS:**

- *“Diseño de Organizaciones Eficientes”* – Henry Mintzberg.
- *“Teoría y Diseño Organizacional”* – Richard L. Daft
- *“La Organización Requerida”* – Elliot Jaques. Editorial Granica (1998).
- *“El Ajuste entre Puestos y Personas”* – Elliot Jaques.
- *“Empresas Familiares”* – Gersick-Davis-Hampton-Lansberg. Editorial McGraw-Hill (1997).
- *“Crecimiento de la Actividad de la Construcción”* – I.E.R.I.C. Editorial Action (2007).

- **REVISTAS Y PUBLICACIONES:**

- Material Bibliográfico de la Asignatura “Administración Superior” – MBA U.N.L. (Abril 2003)
- *Revista Mercado - Ed. Febrero 2007.*

### **REFERENCIAS:**

- (1) Fuente: I.I.E. en base a Bloomberg y BIS.
- (2) Fuente: Bank of England.
- (3) Fuente: INDEC.
- (4) Fuente: INDEC.
- (5) José M. Anzizu, “El cambio de una dirección empresarial a una dirección profesional”, Harvard Business Review, 1974
- (6) Aldo Schlemendson, “Análisis Organizacional y empresa unipersonal”, Ed. Piados 1998, Bs. As.
- (7) Henry Mintzberg, “Diseño Organizacional: ¿Moda o Buen Ajuste”, Harvard Business Review, 1981
- (8) Paladino, Marcelo y Munárriz Matías “El papel de los grandes grupos y la pequeña y mediana empresa en el desarrollo industrial argentino”, Enero 1989.-
- (9) Penna, Atilio “Organización y Dirección de la PyMe”, C.P.C.E. Santa Fe. 1997
- (10) Extraído de texto elaborado por Lic. J.C. Aimetta, incluido en bibliografía asignatura “Administración Superior”, M.B.A. de la F.C.E. – U.N.L.

- (11) Peter Drucker, "La Gerencia", Ed. El Ateneo, Bs. As. 1990.-
- (12) Henry Mintzberg, "Diseño de Organizaciones Eficientes", Ed. El Ateneo, Bs. As. 1998 – pág. 42.-
- (13) "Organizational growth and development.", William Starbuck, J. G. March (ed.), Handbook of Organizations; Rand McNally, 1965.
- (14) Richard Daft, "Teoría y Diseño Organizacional", Ed. Thomson Learning, México 2007 – pág. 28.-
- (15) Richard Daft, Op. Ct. – pág. 30.-
- (16) Richard Daft, Op. Ct. – pág. 31.-
- (17) Henry Mintzberg, Op. Ct. – pág. 55.-
- (18) Henry Mintzberg, Op. Ct. – pág. 42.-
- (19) Henry Mintzberg, Op. Ct. – pág. 43.-
- (20) Henry Mintzberg, Op. Ct. – pág. 48.-