

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración

Diseño Organizacional como
herramienta para la productividad - Caso
Cerro Mascotas

Autor: Mauro Sarmiento

Tutor: Víctor Francisco Martínez

Año: 2021



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

ÍNDICE

1.- DATOS GENERALES:.....	4
2.- INFORME FINAL DEL TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL	4
3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:.....	5
4.- DIVULGACIÓN	6
Resumen Reunión de Discusión 18/06/2021	6
Cronograma de Reuniones de Discusión del lunes 28 de junio de 2021.	8
IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración.	9
5.- CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:	10
6.- BREVE BALANCE DE LA EXPERIENCIA EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL:	14
7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA	15
1) PLAN DE TRABAJO	16
2) 1° Informe de Avance PP	25
3) 2° Informe de Avance PP	26
4) 3° Informe de Avance PP	27
8.- COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE	29
9.- Trabajo de Campo	30
Resumen.....	33
Introducción	34
Desarrollo de la Situación Problemática	35
Preguntas de investigación	36
Objetivo General	36
Objetivos Específicos.....	36
Marco Teórico	36
Metodología.....	41
Capítulo I: Introducción a la empresa	43
1.1 Desarrollo del Trabajo.....	43
1.2 Metodología Aplicada	43
1.3 Descripción de la Empresa	43
1.4 Filosofía de la Empresa.....	44
1.5 Descripción de las funciones de los RRHH de la empresa.....	44
Capítulo II: Organigrama	46
2.1 Organigrama.....	46

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

2.2	Estructura Organizacional Año 2007.....	46
2.3	Estructura Organizacional año 2021	46
2.4	Organigrama Relevado.....	47
2.5	Descripción Breve del Organigrama Relevado.....	47
2.6	Problemas Detectados:	48
2.7	Propuestas de Mejoras	51
2.8	Organigrama Propuesto	51
2.9	Descripción organigrama propuesto.....	52
Capítulo III: Manual de Funciones.....		53
3.1	Desarrollo del Manual de Funciones.....	53
4.1	Nombre de puesto: Gerente General	53
5.1	Nombre del puesto: Encargado comercial.....	54
6.1	Nombre del puesto: Encargado administrativo	55
7.1	Nombre del puesto: Encargado operativo	56
8.1	Nombre del puesto: Encargado de logística	57
9.1	Nombre del puesto: Encargado de Salón.....	58
10.1	Nombre del puesto: Preventista	59
11.1	Nombre del puesto: Vendedor.....	60
12.1	Nombre del puesto: E-commerce Manager.....	61
13.1	Nombre del puesto: Chofer Utilitario	62
14.1	Nombre del puesto: Peluquero/a	63
15.1	Nombre del Puesto: Veterinario/a.....	64
16.1	Nombre del puesto: Chofer Moto.....	65
Capítulo IV: Resultados, conclusiones y recomendaciones		66
4.1	Resultados	66
4.2	Conclusiones.....	66
4.3	Recomendaciones	67
Capítulo V: Apéndices		68
5.1	Modelo de Manual de Funciones.....	68
Bibliografía		69

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres: Sarmiento, Mauro	Apellido y Nombres del director: Martínez, Víctor F.
DNI 38.185.433	DNI 20.497.298
Tema: Diseño Organizacional como herramienta para la productividad.	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de Aplicación de Conceptos y técnicas de Administración en Situación Laboral de Revista o Ambiente Real	
Lugar de Trabajo: Empresa Cerro Mascotas	

2.- INFORME FINAL DEL TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

Las actividades llevadas a cabo para el trabajo de la presente Práctica Profesional fueron:

- ✓ Elección del tema de práctica profesional a desarrollar y búsqueda del tutor para guiar y acompañar en la construcción del trabajo.
- ✓ Reuniones con el tutor del trabajo.
- ✓ Lectura de bibliografía: Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación, 6º edición Mc Graw Hill Educación, México, 2014.
- ✓ Lectura de bibliografía Martínez, Víctor – “Administración de lo Simple a lo Complejo”, 2º edición. Pluma Digital Ediciones, Buenos Aires 2020.
- ✓ Lectura de material respecto a diseño organizacional en empresas.
- ✓ Revisión de literatura de las materias Organización Contable de Empresas, Recursos Humanos y Administración I.
- ✓ Redacción del Plan de Trabajo.
- ✓ Presentación del Plan de Trabajo.
- ✓ Observación general de la organización acerca de las funciones de los empleados y gerente de Cerro Mascotas.
- ✓ Relevamiento de los diferentes puestos existentes actualmente en la compañía.
- ✓ Se presentó el Plan de Trabajo Reformulado, con las correcciones observadas en clases.
- ✓ Entrevistas abiertas con todos los RRHH de la organización.
- ✓ Análisis acerca de cuál es el diseño organizacional que mejor se adaptaba con Cerro Mascotas.
- ✓ Lectura de Bibliografía: Mintzberg Henry- “Diseño de Organizaciones eficientes”, 2º Edición. Editorial El Ateneo, Buenos Aires 2001. Se realizó una revisión de conceptos para poder desarrollar la estructura del presente estudio.
- ✓ Redacción y desarrollo del trabajo de campo.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

- ✓ Elaboración del marco teórico del trabajo de campo.
- ✓ Relevamiento y diseño del organigrama formal de la empresa en la actualidad.
- ✓ Análisis de las dificultades y problemas del organigrama actual.
- ✓ Elaboración de propuestas de mejoras para la estructura organizacional.
- ✓ Rediseño del organigrama formal de la empresa en el presente, en base al análisis de las inconsistencias y problemas del organigrama relevado anteriormente.
- ✓ Elaboración y presentación del resumen para participar en la reunión de discusión de avances del mes de junio.
- ✓ Búsqueda e investigación de modelos y formatos de manuales de funciones que se puedan adaptar adecuadamente a la empresa bajo estudio.
- ✓ Creación de los manuales de funciones de cada uno de los puestos de la organización. Los mismos se efectuaron tomando como referencia el organigrama propuesto a la empresa.

3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
X				

El plan de trabajo tuvo un cumplimiento del cien por ciento.

Se adjunta el Plan de Trabajo.

Se adjuntan los informes de avances, el resumen para la reunión de discusión de avances de la PP LA. También se añaden las participaciones en charlas y cursos.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

4.- DIVULGACIÓN

- ✓ Reunión de Discusión de la Práctica Profesional.

“Diseño Organizacional como herramienta para la productividad”

Alumno: Sarmiento, Mauro

Tutor: Martínez, Víctor Francisco

Resumen Reunión de Discusión 18/06/2021

Las empresas con el tiempo van evolucionando y modificándose de forma permanente, por lo que es importante una preparación de forma proactiva para que los RRHH puedan realizar las funciones con eficacia y eficiencia. Si se desea lograr un equilibrio, y enfrentar los frecuentes cambios de manera competente, la estructura organizacional debe estar correctamente diseñada. Un buen diseño organizacional puede contribuir incluso a la capacidad de la empresa para crear valor al cliente y percibir una ganancia.

El presente trabajo se lleva a cabo en una Pymes dedicada a la comercialización de productos y servicios para mascotas, cuyo nombre de fantasía es “Cerro Mascotas”. En la actualidad posee una sucursal, en la localidad de Yerba Buena, Tucumán. La misma cuenta con un salón de ventas, un pequeño depósito y oficinas, en donde las decisiones están centralizadas en el gerente general.

La empresa presenta como problema la existencia de una estructura organizacional ineficiente, que repercute en su productividad mediante una superposición de tareas y la falta de definición de diversas funciones y responsabilidades de los distintos colaboradores. Cabe aclarar, que cada persona que trabaja en esta compañía no tiene asignada funciones específicas. Esto genera que las tareas se dupliquen o, muchas veces no se realicen, generando un gran costo.

De esta manera, se plantea como objetivo general de este trabajo: clarificar las funciones de los distintos RRHH de Cerro Mascotas para mejorar el desempeño y la productividad. Se planea realizar un diagnóstico exhaustivo de la organización, para luego construir un organigrama con la finalidad de obtener una visión macro y detectar los problemas estructurales. En última instancia, se propone redactar un manual de funciones de todos los puestos y establecer una coordinación entre los diferentes departamentos.

El presente estudio posee un enfoque cualitativo. El diseño elegido es el de Investigación-Acción, ya que se intentará implementar un plan para resolver el problema, una vez finalizado el trabajo exploratorio en la empresa. Como herramientas de recolección de datos, se utilizan la observación directa que tiene su atención en el funcionamiento y manejo organizacional. Desde luego, se realizan entrevistas abiertas al gerente general y a los diferentes empleados, con el objeto de conocer que actividades cumple cada uno en su puesto. También, se analizan casos similares a esta organización.

A partir de las observaciones directas en todas las áreas de la organización y de acuerdo con lo descrito por los colaboradores en las entrevistas, se obtiene

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

información que se utiliza para diseñar el organigrama actual y realizar una breve descripción de este. Luego, se analizan los problemas de tipo funcional, estructural, de nivel y de designación del sistema de organización. De esta manera se ofrecen diferentes propuestas que mejoraran el funcionamiento presente y futuro de Cerro Mascotas. Inmediatamente, se rediseña un organigrama para obtener una nueva visión macro y que permite redactar un manual de funciones que optimizará el desempeño organizacional. Queda pendiente únicamente para la finalización del proyecto establecer un grado de coordinación de las tareas entre los diferentes departamentos de la empresa.

Palabras Claves: Estructura organizacional- Funciones- RRHH- Organigrama- Manual de funciones

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Cronograma de Reuniones de Discusión del lunes 28 de junio de 2021.



 Universidad Nacional de Tucumán Facultad de Ciencias Económicas Instituto de Administración Práctica Profesional Licenciatura en Administración		 Instituto de Administración Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Tucumán
18:45	"Plan de Negocios: Complejo de fútbol." Alumno: Pastoriza, Rodrigo Tutora: Abbás, Virginia	
19:00	"Reorganización del sistema administrativo en empresa intermediaria de transporte" Alumna: Cruz, Lourdes Sofia Tutor: Assaf, Diego Ezequiel	
19:15	"Diseño e Implementación de modalidad "Cesión de uso de aulas y espacio" en el CIIDEPT" Alumna: Arce, Yohana Beatriz Tutora: Gor, Natalia	
19:30	"Diseño Organizacional como herramienta para la productividad" Alumno: Sarmiento, Mauro Tutor: Martínez, Víctor Francisco	
19:45	"Diseño y aplicación de herramientas de control de gestión en una Pyme" Alumna: Cortez, Guadalupe Tutor: García, Javier	

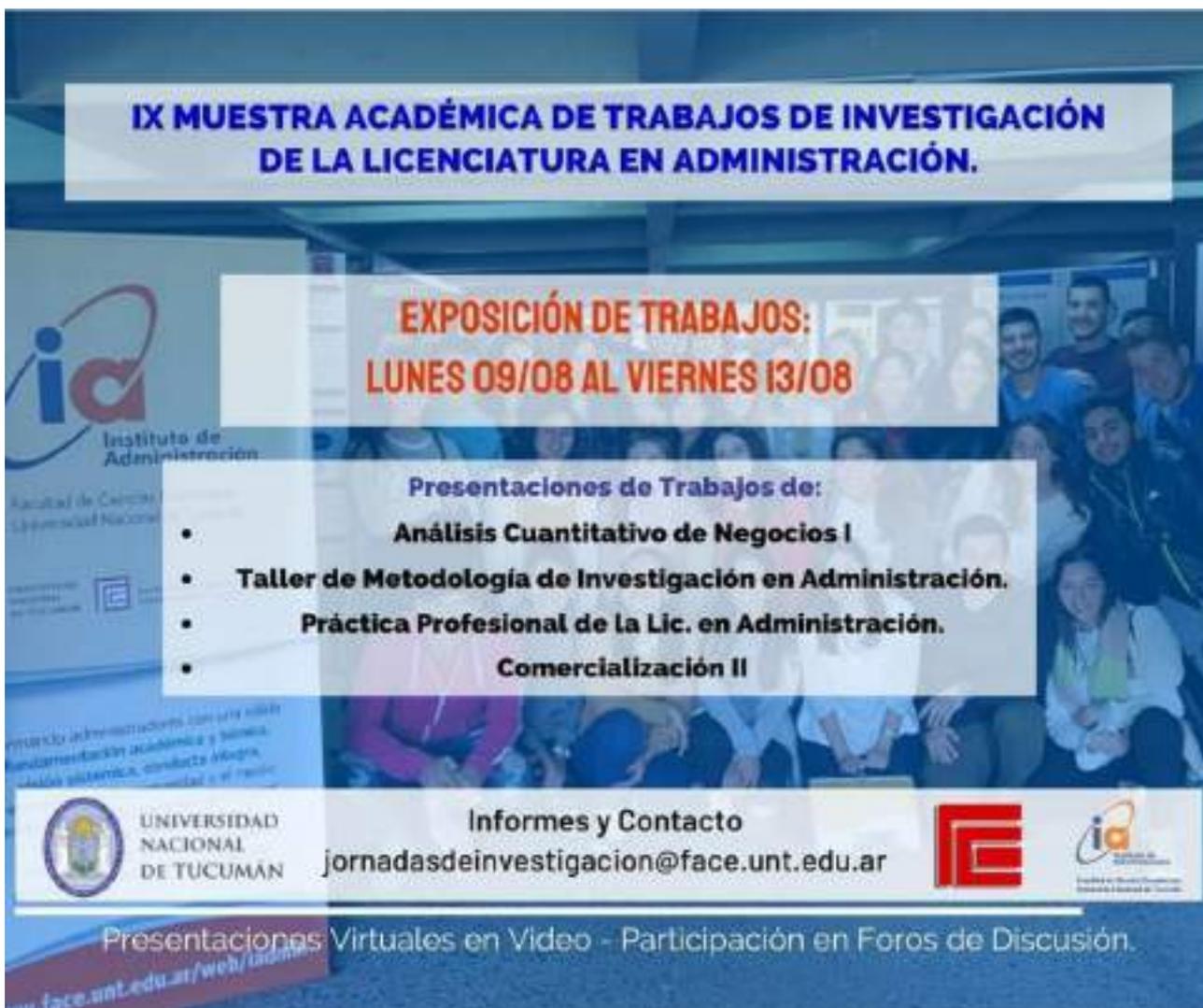
INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración.

Mes de agosto:

Se adjunta a continuación el link de la presentación audiovisual.

LINK YOUTUBE: <https://www.youtube.com/watch?v=8wtG2yTaBP8>



**IX MUESTRA ACADÉMICA DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.**

**EXPOSICIÓN DE TRABAJOS:
LUNES 09/08 AL VIERNES 13/08**

Presentaciones de Trabajos de:

- **Análisis Cuantitativo de Negocios I**
- **Taller de Metodología de Investigación en Administración.**
- **Práctica Profesional de la Lic. en Administración.**
- **Comercialización II**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

Informes y Contacto
jornadasdeinvestigacion@face.unt.edu.ar

Presentaciones Virtuales en Video - Participación en Foros de Discusión.

www.face.unt.edu.ar/web/tao

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

5.- CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

Charlas de práctica profesional licenciatura en administración 2020 primer cuatrimestre- año 2021:

Mes de abril:

- 07/04/2021:” El poder de la información oculta en los datos y su utilidad para la toma de decisiones inteligentes”, disertada por Ignacio Schuttemberger, Licenciado en Administración U.N.T y Co-founder de Wais- Data Scientist, en Aula Virtual de Practica Profesional, Licenciatura en Administración, UNT.

La verdad que fue una charla super productiva. Al escucharlo a Ignacio se me ocurrieron muchas cosas para implementar en mi organización, desde proyección de stock, crear un modelo con el objetivo de fidelizar a los clientes, proyectar las ventas e infinidad de cosas que con los datos que poseo actualmente puedo realizarlo y no le estoy dando la utilidad que me gustaría. Creo firmemente que hoy en día los datos juegan un papel fundamental y te pueden ayudar, seguramente, a generar una gran ventaja competitiva respecto a la competencia y a mejorar como organización internamente. Como aprendemos en toda la carrera, los datos bien manipulados nos ayudan a tomar mejores decisiones y a crecer como empresa.

Mes de mayo:

- 26/05/2021: “Mi experiencia profesional”, disertada por Ana D 'arterio, Licencia en Administración U.N.T., consultora en gestión de proyectos comerciales y de trade marketing, en Aula Virtual de Práctica Profesional, Licenciatura en Administración, UNT.

Me pareció sumamente enriquecedora la charla de Anita. Rescato muchas cosas de lo que compartió, entre ellas:

1) Las diferentes experiencias por las que pasó desde que ingresó a la facultad y cuando egresó de la misma. Fue conociendo diferentes ramas de la carrera y de esta manera pudo encontrarse con lo que en verdad le gusta que sea el Marketing, ese marketing tradicional que quizás muchos hayan pensado que desapareció debido a toda la digitalización con la que estamos viviendo día a día. Sin embargo, sigue siendo muy importante en la actualidad.

2) La información que nos brindó acerca de las herramientas que hay que manejar en el mundo laboral para ser competitivos. Ya no basta con saber inglés y Excel, hay que ir más allá, buscar capacitarse y aprender continuamente. Los tiempos y las distancias se acortaron y hoy con la virtualidad tenemos muchas oportunidades de aprendizaje.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Mes de junio

- 16/06/2021: “Mi experiencia profesional y el impacto ambiental como propuesta de valor” disertada por Bautista Garzón, Licenciado en Administración U.N.T., Cofundador en CIRCULO, en Aula Virtual de Práctica Profesional, Licenciatura en Administración, U.N.T.

Es de mucho valor la información que nos brindó Bautista acerca de las Startup y sobre la Metodología Lean Startup, es un punto de partida muy interesante para todas aquellas personas que les apasiona emprender. Creo firmemente que este tipo de empresas son las que van a permanecer en un futuro debido a su compromiso con el medio ambiente y por la propuesta de valor que ofrecen al cliente, buscan la excelencia en todo momento y desean que sus clientes tengan la mejor experiencia posible. Por último, destaco su perseverancia en seguir adelante a pesar de las dificultades del contexto actual.

Participación en charlas:

- “Evaluación Económica Financiera”, disertada por Mg. Adolfo Jorge Rospide en Aula Virtual de Practica Profesional, Licenciatura en Administración, UNT.
- “¿Cómo lograr una comunicación efectiva?, consejos para elaborar un trabajo de investigación “, disertada por Mg. Silvia Usandivaras en Aula Virtual de Practica Profesional, Licenciatura en Administración, UNT.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

Mes de Junio

- Participación del curso “Como gestionar exitosamente tu empresa familiar”, dictado por Víctor Martínez en la plataforma Udemey. El curso tuvo una duración total de 3hs y 26 minutos que incluye 18 clases.



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Mes de Julio

- Participación del curso “Estructuras y Modelos Organizacionales”, dictado por Leonardo Gabriel Taborga Jironda en la plataforma UdeMy. El curso tuvo una duración total de 2hs que incluye 9 clases.



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

6.- BREVE BALANCE DE LA EXPERIENCIA EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL:

Primero que nada, quiero agradecer a mi tutor profesor Lic. Víctor F. Martínez que siempre estuvo presente en todo momento y me acompañó en este largo y enriquecedor proceso.

La experiencia en la Práctica Profesional me parece sumamente positiva. Es un momento en donde se puede hacer un freno, mirar hacia atrás y reflexionar todo lo aprendido a lo largo de la carrera. También, es un espacio donde se pueden observar y aplicar los conocimientos desarrollados y aprendidos en toda la vida universitaria. Si bien luego se elige un tema en especial, antes de elegir esta temática propiamente dicha, se realiza un breve relevamiento de las herramientas adquiridas en todo este trayecto. Se sabe que la realidad es muy diferente a la teoría, pero creo firmemente que lo que se aprende en la Licenciatura de Administración de Empresas sirve para generar un orden en la vida personal y organizacional.

Centrándome más en el trabajo de investigación, el desarrollo de este me permitió efectuar un profundo análisis de la empresa en la que tuve oportunidad de trabajar y participar activamente. Pude aplicar técnicas, habilidades y conocimientos generados durante todo el camino académico, como mencioné en el párrafo anterior. El estudio seguramente va a generar un gran valor en la organización y es un inicio para la profesionalización e institucionalización de esta.

Por otro lado, quería agradecer en gran medida a los profesores que posee la carrera. Ellos son un recurso muy valioso y que nos dejan muchas enseñanzas, además de las académicas. Me encontré con personas que poseen una gran vocación de servicio y ganas de educar, algo que no es normal en los tiempos en los que vivimos.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

Firma del Estudiante _____

Fecha _____

Aclaración _____

Firma del director _____

Fecha _____

Aclaración _____

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

7.-

1.-PLAN DE TRABAJO

**Diseño Organizacional como
herramienta para la productividad-
Caso Cerro Mascotas**

MODALIDAD ELEGIDA: Trabajo de Aplicación
de Conceptos y técnicas de Administración en
Situación Laboral de Revista o Ambiente Real

Alumno: Mauro Sarmiento

DNI: 38185433

Tutor: Víctor Francisco Martínez

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

ÍNDICE

RESUMEN	18
INTRODUCCIÓN	19
PROBLEMA	19
OBJETIVOS	20
MARCO TEÓRICO	20
METODOLOGÍA	22
CRONOGRAMA	23
DETALLE CARGA HORARIA	23
BIBLIOGRAFÍA	24

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Resumen

El presente trabajo está orientado a realizar mejoras en una Pyme del rubro mascotas, la cual está ubicada en la localidad de Yerba Buena, Tucumán. La **empresa** posee dificultades en su **estructura organizacional** que trae como consecuencia la improductividad de esta debido a la falta de definición de las funciones de los puestos de trabajo.

Actualmente el negocio contiene 3 canales de ventas: tienda minorista física y tienda e-commerce minorista, por un lado, y por otro lado la distribución por mayor de alimentos balanceados para mascotas. Estos poseen un sistema de información en común que vincula a los mismos, el cual brinda herramientas para poder realizar una buena gestión, pero no están siendo utilizadas de manera óptima por falta de **organización** dentro de la empresa.

Entonces, se presenta como desafío, definir las tareas relacionadas con las actividades primarias de la compañía, tomando como punto de partido el diseño de la **estructura organizacional**. Para eso, se construirá un **organigrama** combinado a un **manual de funciones** que ayudará a dirimir problemas de superposición de funciones, responsabilidades y autoridad.

El trabajo tendrá un enfoque cualitativo, de tipo Investigación-Acción. Se aplicarán métodos tanto generales como específicos. Dentro de los métodos específicos se optará por el método observacional y se utilizarán técnicas cualitativas como la entrevista y el cuestionario.

Palabras claves: **empresa, estructura organizacional, organización, organigrama, manual de funciones.**

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

INTRODUCCION

Cerro Mascotas es una tienda Pets Shop/Veterinaria ubicada en la localidad de Yerba Buena-Tucumán. La empresa comercializa una amplia variedad de productos y servicios para la mascota: atención médica, peluquería y estética, farmacia para pequeños y grandes animales, alimentos balanceados para todo tipo de mascotas. También posee un pequeño acuario en donde se ofrece la venta de alimentos y accesorios para peces.

Como punto de arranque se deberá diseñar la estructura organizacional, ya que la empresa actualmente carece de la misma y el personal no tiene dividido sus tareas correctamente. En otras palabras, se deberá construir un organigrama y definir un manual de funciones de manera que no se superpongan las tareas y estén bien definidas las responsabilidades.

Uno de los grandes problemas que posee la empresa es que el dueño de la tienda es el gerente general y es la persona que se ocupa de las tareas administrativas de la misma, además de estar auditando los procesos y el funcionamiento de Cerro Mascotas, lo cual le genera un gran costo. El mismo debería poder delegar estas funciones y tener su mente centrada en la estrategia organizacional. Al ser una empresa familiar, muchas veces hay una gran resistencia a los cambios.

La finalidad de este trabajo será: integrar las funciones de cada uno de los puestos en una organización bien planeada.

El desafío será organizar una empresa en funcionamiento para que la misma pueda mejorar su funcionamiento interno, de manera que esto repercuta indirectamente en una destacada atención al cliente, generando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Desarrollo del Problema

La empresa en sus comienzos hace 15 años estaba formada por 3 personas en su estructura. A medida que fue transcurriendo el tiempo, Cerro Mascotas fue creciendo y se fueron sumando recursos humanos a la organización. En el presente cuenta con más de 10 empleados. Además, posee asesores externos contables y de marketing digital. En su historia, nunca se diseñó una correcta estructura para poder delimitar las funciones de cada persona que conforma el negocio. Actualmente presenta una estructura ineficiente que repercute en su productividad.

Al definir el problema que presenta la empresa, fue necesario hacer un relevamiento para poder identificar todas las funciones y los distintos métodos que cada integrante de las diferentes áreas utiliza para trabajar con los proveedores y clientes. Cabe destacar que cada empleado de la empresa no tiene asignada tareas específicas y hacen de todo un poco. Esto genera que las tareas se dupliquen o muchas veces no se realicen, creando un gran costo.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Por lo tanto, podría definir el **problema** como:

Existe una estructura ineficiente que repercute en la productividad de la empresa mediante una superposición de tareas y la falta de definición de diversas funciones.

Objetivo General

Se presenta como objetivo general de este trabajo:
Clarificar las funciones de los distintos RRHH de Cerro Mascotas para mejorar la productividad.

Objetivo Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación de la empresa en cuanto a su estructura, funciones y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo, teniendo presente los objetivos organizacionales de Cerro Mascotas.
- Diseñar el organigrama de la empresa para obtener una visión macro.
- Redactar un manual de Funciones en base al organigrama propuesto.
- Establecer el grado de coordinación de acuerdo con la naturaleza de las tareas realizadas.

Marco teórico

El concepto de diseño de la organización implica el proceso de propiciar las relaciones y crear la estructura para lograr fines organizacionales. Por tanto, la estructura es el resultado del proceso de diseño.

Primero que nada, se definirá la estructura organizacional como:

- El patrón de las relaciones y obligaciones formales;
- El organigrama de la organización más la descripción o guías de puestos
- La forma en la que las tareas o actividades separadas son coordinadas.

Víctor Martínez (2020) nos comenta acerca de 4 pasos básicos cuando se empiezan a tomar decisiones para organizar:

- 1) Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- 2) Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- 3) Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la organización.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- 4) Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación.

Nos vamos a detener en el concepto de departamentalización. A este concepto, Víctor Martínez (2020) lo define como el proceso de clasificar el conjunto total de actividades, creando subconjuntos que son subsecuentemente clasificados a su vez en unidades menores hasta que se define un cargo o posición, es decir, un conjunto de actividades que pueden ser realizadas por un solo individuo.

El proceso de departamentalización es, por lo tanto, una sucesiva clasificación y subclasificación de actividades operativas.

Robbins y Coulter (2014) plantean la existencia de distintas alternativas de departamentalización, entre las más comunes se encuentran:

Departamentalización Funcional: consiste en el agrupamiento de las actividades de acuerdo con las funciones básicas de la actividad empresarial.

Departamentalización por proceso: dividir en unidades que generen una relación secuencial de medios afines.

Departamentalización geográfica: consiste en agrupar y asignar a un administrador todas las actividades de un área o territorio determinado.

Departamentalización por clientes: los clientes constituyen el elemento clave para la agrupación de actividades.

Departamentalización por productos: las actividades se agrupan según productos o líneas de productos.

A su vez la departamentalización posee dos herramientas claves para su formación:

Organigramas: es la representación gráfica de la estructura de una organización. Allí podemos ver los distintos niveles, los distintos tipos de relaciones de autoridad (línea, staff y funcional) y los criterios de departamentalización utilizados.

Manual de funciones o descriptivos de puestos: es un instrumento que contiene definiciones claras sobre el conjunto de normas y tareas que debe desarrollar cada cargo. Es un complemento del organigrama.

A continuación, definimos las palabras claves en el presente estudio:

- **Sistema:** Conjunto ordenado de normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de un grupo o colectividad.
- **Organización:** Grupo de personas y medios organizados con un fin determinado.
- **Administración:** La administración puede ser entendida como la disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos) en base a criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo concreto.
- **Empresa:** Organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de la sociedad.
- **Sistema de información:** Conjunto de elementos o componentes interrelacionados que recaban(entradas), manipulan(procesos), almacenan y

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

distribuyen datos e información y proporcionan una reacción correctiva (mecanismo de retroalimentación) si no se ha logrado el objetivo.

- **Cambio organizacional**, es cualquier modificación de personal, estructura o tecnología en una organización.

Elio De Zuani (2005) señala que no existe una manera ideal de departamentalizar, sino que la misma depende del propósito que tenga la organización.

En base al marco teórico precedente, lo aconsejable para el caso Cerro Mascotas es comenzar con un diagnóstico tal como se marcó en el primer objetivo específico, a efectos de diseñar una estructura organizacional que se adapte a sus necesidades particulares.

Metodología

La metodología por utilizar será un enfoque de carácter cualitativo. Diseño Investigación-Acción.

Se llevará a cabo una investigación exploratoria. Se procederá a la inmersión inicial en la organización para poder decidir de que lugares específicos se recolectaran los datos. Luego, se llevarán a cabo observaciones sobre lo que ocurre en la empresa respecto al personal, a las funciones y al gerente. Se registrarán anotaciones de campo con las ventajas y desventajas de las actividades primarias que utiliza la empresa. También se concretarán entrevistas totalmente abiertas con los empleados de la empresa para poder conocer su opinión y sugerencias acerca de la actual estructura organizacional, debido a que los mismos son la principal fuente de información interna de cualquier compañía. Lo más importante en la recolección de datos será tratar de encontrar un diseño que encaje con el personal para que los cambios que se produzcan en un futuro se adapten y sean una solución para Cerro Mascotas.

Se realizarán entrevistas con expertos (discusiones con personas bien informadas) tanto dentro como fuera de la organización, para poder obtener información objetiva. Además, se hará mucho énfasis en lo que el dueño de la empresa nos comente desde su perspectiva.

De la misma manera, se utilizará la base de datos de la organización como fuente de datos secundarios interna para un análisis posterior de los mismos. Desde luego, se analizarán casos similares a esta empresa.

Luego de recolectar toda la información necesaria, se procederá al diseño de la estructura organizacional.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Cronograma

ACTIVIDADES	SEMANAS																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Plan de trabajo																	
Lectura de bibliografía, extracción de conceptos, análisis y estudio.																	
Recolección de datos: Observación en la empresa																	
Recolección de datos: Entrevistas y encuestas																	
Procesamiento de datos y elaboración de informes																	
Evaluación de alternativas																	
Desarrollo de alternativas seleccionadas																	
Informe final																	

OBSERVACIÓN: Todo esto se daría en tiempos óptimos sin tener en cuenta las ociosidades o paradas normales.

Detalle Carga Horaria

- Elaboración del plan de trabajo: 20 horas
- Trabajo en empresa como pasante: 320 horas
- Elaboración de informes parciales: 20 horas
- Elaboración de informe final: 20 horas
- Defensa del trabajo final: 20 horas

<p>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

BIBLIOGRAFÍA

- De Zuani, E. (2005). Introducción a la Administración de Organizaciones. Buenos Aires: Valetta ediciones.
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación, 6º edición Mc Graw Hill Educación, México, 2014.
- Martínez, Víctor. Administración de lo simple a lo complejo. 1º edición. Pluma Digital Ediciones, Buenos Aires 2016.
- Martínez, Víctor – “Administración de lo Simple a lo Complejo”, 2º edición. Pluma Digital Ediciones, Buenos Aires 2020.
- Mintzberg Henry- “Diseño de Organizaciones eficientes”, 2º Edición. Editorial El Ateneo, Buenos Aires 2001.
- Robbins y Coulter- “Administración”, 12º Edición. Editorial Pearson, México 2014.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

7.-

1.-1° Informe de Avance PP

Nombre del trabajo: Diseño Organizacional como herramienta para la productividad- Caso Cerro Mascotas

Alumno: Mauro Sarmiento -DNI:38185433

Tutor: Víctor F. Martínez

Actividades realizadas durante el primer mes:

- Presentación del Plan de Trabajo.
- Lectura de bibliografía: Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación, 6º edición Mc Graw Hill Educación, México, 2014.
- Lectura de bibliografía: Martínez, Víctor. Administración de lo simple a lo complejo. 1º edición. Pluma Digital Ediciones, Buenos Aires 2016.
- Lectura de bibliografía Martínez, Víctor – “Administración de lo Simple a lo Complejo”, 2º edición. Pluma Digital Ediciones, Buenos Aires 2020.
- Lectura de bibliografía: Mintzberg Henry- “Diseño de Organizaciones eficientes”, 2º Edición. Editorial El Ateneo, Buenos Aires 2001.
- Lectura de material respecto a diseño organizacional en empresas.
- Se realizó una observación general de la organización acerca de las funciones de los empleados y gerente de Cerro Mascotas.
- Se llevó a cabo un relevamiento de los diferentes puestos existentes actualmente en la compañía.
- Se efectuó una entrevista abierta con el Gerente General de la empresa, en donde el mismo comentó de los problemas operativos y funcionales que posee la compañía.
- Se realizaron entrevistas abiertas con diferentes empleados que trabajan actualmente en Cerro Mascotas. Ellos nos aportaron información muy valiosa acerca de las tareas que efectúan diariamente.
- Se inició un análisis acerca de cuál es el diseño organizacional que mejor encaja con Cerro Mascotas.
- En este primer mes, se concretaron 3 reuniones con el tutor del trabajo.
- Participación del curso “Como gestionar exitosamente tu empresa familiar”, dictado por Víctor Martínez en la plataforma Udemy. El curso tuvo una duración total de 3hs y 26 minutos que incluye 18 clases.
- Finalmente, se presentó el Plan de Trabajo Reformulado, con las correcciones observadas en clases.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

7.-

2.- 2° Informe de Avance PP

Nombre del trabajo: Diseño Organizacional como herramienta para la productividad- Caso Cerro Mascotas

Alumno: Mauro Sarmiento -DNI:38185433

Tutor: Víctor F. Martínez

Actividades realizadas durante el 2do mes:

- Inicio de la redacción del trabajo de campo.
- Lectura Bibliografía: Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación, 6º edición Mc Graw Hill Educación, México, 2014. Se realizó un repaso de lectura, haciendo especial énfasis en los capítulos sobre Investigación cualitativa, para poder darle un orden al trabajo respecto a los pasos a seguir.
- Lectura de Bibliografía: Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones, 9º edición, México 2011. Repaso de conceptos sobre “Descripción y análisis de puestos”.
- Lectura de Bibliografía: Mintzberg Henry- “Diseño de Organizaciones eficientes”, 2º Edición. Editorial El Ateneo, Buenos Aires 2001. Se realizó una revisión de conceptos para poder desarrollar la estructura del presente estudio.
- Elaboración del marco teórico del trabajo de campo.
- Diseño del organigrama formal de la empresa en el presente.
- Análisis de las dificultades y problemas del organigrama actual.
- Identificación de los problemas de la estructura organizacional.
- Nueva entrevista abierta con el gerente para despejar dudas acerca de la operatividad del negocio.
- Observación y registro de las tareas desarrollada por los empleados en el sistema de información de la empresa.
- Desarrollo de un nuevo organigrama, luego de analizar los problemas del sistema de organización actual.
- Se concretaron 2 reuniones con el tutor del trabajo.
- Lecturas y análisis de trabajos similares.
- Participación de charla: “¿Cómo lograr una comunicación efectiva?, consejos para elaborar un trabajo de investigación “, disertada por Mg. Silvia Usandivaras en Aula Virtual de Practica Profesional, Licenciatura en Administración, UNT.
- Participación de charla: “Evaluación Económica Financiera”, disertada por Mg. Adolfo Jorge Rospide en Aula Virtual de Practica Profesional, Licenciatura en Administración, UNT.
- Finalmente, se elaboró y presentó el resumen para participar en la reunión de discusión de avances del mes de junio.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

7.-

3.- 3° Informe de Avance PP

Nombre del trabajo: Diseño Organizacional como herramienta para la productividad- Caso Cerro Mascotas

Alumno: Mauro Sarmiento

DNI: 38185433

Tutor: Víctor F. Martínez

Actividades realizadas durante el 3er mes:

- Se concretaron 2 reuniones con el tutor del trabajo.
- Asistencia a charlas de exalumnos egresados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT en el marco de la Práctica Profesional L.A. 2021.
- Asistencia a las reuniones de discusión de avances del mes de junio de la Práctica Profesional L.A. 2021.
- Exposición del trabajo en la reunión de discusión de avances del mes de junio en el marco de la Práctica Profesional L.A. 2021.
- Correcciones y mejoras del trabajo de campo, en lo relacionado a los objetivos y al desarrollo de la estructura organizacional.
- Redacción y desarrollo del trabajo de campo.
- Lectura Bibliografía: Schlemenson, A. Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de Familia, 1° edición. Editorial Granica, Buenos Aires 2013. Este libro brinda un amplio conocimiento acerca del proceso que se debe llevar a cabo en un análisis organizacional.
- Elaboración de propuestas de mejoras para la estructura organizacional.
- Rediseño del organigrama formal de la empresa en el presente, en base al análisis de las inconsistencias y problemas del organigrama relevado anteriormente.
- Participación del curso “Estructuras y Modelos Organizacionales”, dictado por Leonardo Gabriel Taborga Jironda en la plataforma Udemy. El curso tuvo una duración total de 2hs que incluye 9 clases.
- Búsqueda e investigación de modelos y formatos de manuales de funciones que se puedan adaptar adecuadamente a la empresa bajo estudio.
- Creación de los manuales de funciones de cada uno de los puestos de la organización. Los mismos se efectuaron tomando como referencia el organigrama propuesto a la empresa.
- Establecimiento del grado de coordinación de las tareas entre los diferentes departamentos.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones sobre herramientas para la estructura de la organización para tener en cuenta en un mediano plazo.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Preparación del trabajo para la presentación y exposición en IX MATILA de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, a llevarse a cabo durante el transcurso del 2 al 6 de agosto de 2021.
- Desarrollo del informe final de la Práctica Profesional

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**8.- COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO
DEL ESTUDIANTE**

El trabajo desarrollado por Mauro Sarmiento es altamente satisfactorio. En el mismo puede apreciarse como el alumno lleva a cabo una descripción apropiada de la empresa Cerro Mascotas, la que le permite inferir que requiere, entre otras, de un diseño estructural que le permita dar un salto cualitativo y cuantitativo. A partir de esto, presenta el estado actual de situación y esboza una propuesta de diseño, la que complementa adecuadamente con una manual de funciones acorde a las necesidades de la empresa. En todo momento se advierte que Mauro Sarmiento, utilizó herramientas aprendidas en lo largo de la carrera Licenciatura en Administración, lo que le otorga un perfil profesional a su trabajo, siendo este un interesante aporte para la empresa Cerro Mascotas. A mi juicio, el trabajo muestra que el alumno Mauro Sarmiento ha desarrollado exitosamente su práctica profesional, cumpliendo con la finalidad de esta, que es desarrollar una labor donde ponga en práctica conocimientos y herramientas adquiridas en su carrera universitaria y que esto signifique a su vez una verdadera propuesta de valor para la organización en la que desarrolle su intervención, en este caso Cerro Mascotas.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

9.- Trabajo de Campo

Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración
Diseño Organizacional como
herramienta para la productividad- Caso
Cerro Mascotas

Autor: Mauro Sarmiento

Tutor: Víctor Francisco Martínez

Año: 2021



CerroMascotas.com

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

ÍNDICE

Resumen.....	33
Introducción.....	34
Desarrollo de la Situación Problemática.....	35
Preguntas de investigación.....	36
Objetivo General.....	36
Objetivos Específicos.....	36
Marco Teórico.....	36
Metodología.....	41
Capítulo I: Introducción a la empresa.....	43
1.1 Desarrollo del Trabajo.....	43
1.2 Metodología Aplicada.....	43
1.3 Descripción de la Empresa.....	43
1.4 Filosofía de la Empresa.....	44
1.5 Descripción de las funciones de los RRHH de la empresa.....	44
Capítulo II: Organigrama.....	46
2.1 Organigrama.....	46
2.2 Estructura Organizacional Año 2007.....	46
2.3 Estructura Organizacional año 2021.....	46
2.4 Organigrama Relevado.....	47
2.5 Descripción Breve del Organigrama Relevado.....	47
2.6 Problemas Detectados:.....	48
2.7 Propuestas de Mejoras.....	51
2.8 Organigrama Propuesto.....	51
2.9 Descripción organigrama propuesto.....	52
Capítulo III: Manual de Funciones.....	53
3.1 Desarrollo del Manual de Funciones.....	53
4.1 Nombre de puesto: Gerente General.....	53
5.1 Nombre del puesto: Encargado comercial.....	54
6.1 Nombre del puesto: Encargado administrativo.....	55
7.1 Nombre del puesto: Encargado operativo.....	56
8.1 Nombre del puesto: Encargado de logística.....	57
9.1 Nombre del puesto: Encargado de Salón.....	58
10.1 Nombre del puesto: Preventista.....	59
11.1 Nombre del puesto: Vendedor.....	60

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

12.1	Nombre del puesto: E-commerce Manager.....	61
13.1	Nombre del puesto: Chofer Utilitario	62
14.1	Nombre del puesto: Peluquero/a	63
15.1	Nombre del Puesto: Veterinario/a.....	64
16.1	Nombre del puesto: Chofer Moto.....	65
Capítulo IV: Resultados, conclusiones y recomendaciones		66
4.1	Resultados	66
4.2	Conclusiones.....	66
4.3	Recomendaciones	67
Capítulo V: Apéndices		68
5.1	Modelo de Manual de Funciones.....	68
Bibliografía		69

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Resumen

En una organización para enfrentar los constantes cambios de manera competente, la estructura organizacional debe estar correctamente diseñada. Un buen diseño organizacional puede contribuir a la capacidad de la empresa para crear valor al cliente y percibir una ganancia.

El presente trabajo se lleva a cabo en una Pymes dedicada a la comercialización de productos y servicios para mascotas, cuyo nombre de fantasía es “Cerro Mascotas”. La empresa presenta como problema la existencia de una estructura organizacional ineficiente, que repercute en su productividad por la falta de definición de responsabilidades y funciones de los RRHH.

Se plantea como objetivo general de este trabajo proponer el diseño organizacional de la empresa para mejorar la productividad. Como objetivos específicos se buscan diseñar el organigrama de la empresa para obtener una visión macro, detectar inconsistencias estructurales para presentar una propuesta superadora y delimitar las funciones a través de un descriptivo de puestos.

El trabajo se aborda desde un enfoque cualitativo con un diseño de Investigación-Acción. Para la recolección de datos, se utilizan principalmente observaciones participativas y entrevistas abiertas a los RRHH.

De acuerdo con las observaciones y lo descripto por los colaboradores en las entrevistas, se obtiene información que es utilizada para diseñar el organigrama. Luego, se detectan los problemas funcionales, estructurales, de nivel y de designación del sistema de organización. De esta manera se ofrecen diferentes propuestas para mejorar el funcionamiento de Cerro Mascotas. Inmediatamente, se rediseña un organigrama que es complementado con un manual de funciones que optimizará el desempeño organizacional.

Palabras Claves: Estructura organizacional-Productividad-Organigrama-Manual de funciones

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Introducción

Por lo general, los dueños asumen las diversas responsabilidades en sus empresas, mientras que las funciones se desempeñan en forma indiferenciada e, incluso, superponiendo tareas, situaciones de dudoso beneficio para la organización. Solo con el desarrollo, y la creciente complejidad que este provoca, aparece la necesidad de discriminar instancias y formalizar una estructura global. Desde luego, la transición entre la indiscriminación y el nuevo ordenamiento trae aparejados conflictos, contradicciones y confusiones.

Al incrementar su envergadura, una empresa de tipo Pyme comienza a requerir, además de diferenciación de áreas, la profesionalización de la gestión. Esto implica aceptar que ser el dueño o haber tenido la visión del negocio no equivalen a saber gerenciar. Así, el crecimiento dispara la necesidad de un cambio estructural básico que implica la aparición de diversos estratos gerenciales ejecutivos que acompañan al desarrollo de una estructura de laboriosa concreción.

La estructura organizacional es el sistema jerárquico escogido para organizar a los trabajadores en una empresa. Esta estructura tiene como objetivo definir “qué se hace” y “quién lo hace”, dividiendo a la organización en áreas, sectores, departamentos o divisiones de manera que todos trabajen armónicamente con el mayor rendimiento posible y en pos de las metas fijadas en la planificación estratégica.

Una vez que se ha organizado una estructura se hace posible la delegación de funciones y responsabilidades, en consecuencia, solo cuando estas han sido asignadas y se ha creado un sistema de dirección, es posible comprobar si lo ejecutado se ajusta con lo previsto a través del sistema de control. Sin embargo, muchas empresas carecen de esta estructura formal y esto tiene como consecuencia deficiencias en el funcionamiento cotidiano de las mismas.

Una estructura de responsabilidades explícitas favorece la transparencia e incrementa la credibilidad. Por eso, la introducción del principio de rendición de cuentas ante una autoridad superior constituye una decisión política y estratégica importante, un elemento clave del buen liderazgo que las Pyme deben afianzar en sus estructuras a fin de desarrollar la eficiencia y la eficacia que, los tiempos y las condiciones reclaman.

Se podría decir que la estructura de la organización es el modo de planificar su trabajo y repartir formalmente sus responsabilidades, es el esqueleto que la sostiene. Así lo describió Robbins en 1987: “Si los seres humanos tienen esqueletos que definen sus parámetros, las organizaciones tienen estructuras que definen los suyos”.

El diseño de la organización nunca termina, se trata de un proceso continuo. Una organización bien planeada no radica en lograr una solución estable, sino en mantener con vida un proceso de desarrollo. Una empresa bien diseñada favorece la confianza entre sus miembros, un sentimiento fundante y constructivo de la personalidad que se expresa en las relaciones interpersonales.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Desarrollo de la Situación Problemática

Problema

La empresa en sus comienzos hace 15 años estaba formada por 3 personas en su estructura. A medida que fue transcurriendo el tiempo, Cerro Mascotas fue creciendo y se fueron sumando recursos humanos a la organización. En el presente cuenta con más de 10 empleados. Además, posee asesores externos contables y de marketing digital. En su historia, nunca se diseñó una correcta estructura para poder delimitar las funciones de cada persona que conforma el negocio. También, surge la necesidad de delegar funciones y responsabilidades por parte del dueño fundador. Esto no es posible debido a la desorganización estructural antes mencionada. Como consecuencia, la mayoría de las responsabilidades y decisiones se encuentran centralizadas en la gerencia general.

Al definir el problema que presenta la empresa, fue necesario hacer un relevamiento y un diagnóstico para poder identificar todas las funciones y los distintos métodos que cada integrante de las diferentes áreas utiliza para trabajar con los proveedores y clientes. Cabe destacar que cada empleado de la empresa no tiene asignada tareas específicas, lo que produce una superposición de estas. Esto genera que las tareas se dupliquen o muchas veces no se realicen, creando un gran costo.

En conclusión, para poder definir y aclarar la problemática se utilizaron los siguientes síntomas:

- Superposición y duplicación de tareas por parte de los trabajadores de la empresa.
- Ningún RRHH tiene estandarizadas sus funciones, cualquiera hace el trabajo de otro.
- Existencia de una excesiva centralización en la toma de decisiones, por parte del dueño-fundador.
- Desorganización en los procesos, lo que genera una mala atención al cliente y una pérdida de dinero.
- No hay especialización en el trabajo.
- Carencia de políticas, procedimientos y controles formales.

Por lo tanto, existe una estructura ineficiente que repercute en la productividad de la empresa mediante una superposición de tareas y la falta de definición de diversas funciones. Esto último define de manera resumida el problema de la compañía.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Preguntas de investigación

- ¿Cómo son las relaciones entre los diferentes puestos de la empresa?
- ¿Qué inconsistencias se detectan en la estructura organizacional?
- ¿Cuáles son los puestos definidos en la organización? ¿Cuáles son las funciones de estos?

Objetivo General

El propósito de este trabajo de investigación es:

Proponer el diseño organizacional de Cerro Mascotas para mejorar la productividad.

Objetivos Específicos

- Obtener una visión macro en donde a partir del diseño del organigrama de la empresa.
- Detectar fallas e inconsistencias y presentar una propuesta superadora.
- Delimitar las funciones a través de una manual de funciones.

Marco Teórico

Una organización es un sistema que se compone de Capital Humano y de Tecnología (o herramientas), los cuales trabajan en conjunto con el objetivo de alcanzar una determinada Misión, que da vida a la organización y establece un horizonte común para sus integrantes.

Para cumplir con la Misión se debe determinar una estructura organizacional que servirá como medio para poder llegar a los objetivos propuestos por cualquier empresa. La Estructura Organizacional puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas. (Henry Mintzberg - 2006).

La estructura organizacional afecta a todos en la organización. En forma simple, se puede considerar la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. (Martínez- 2020)

Martínez (2020) define la estructura formal como: "El patrón de relaciones y obligaciones formales; el organigrama de la organización más la descripción o guías de puestos".

En el presente trabajo se iniciará con la departamentalización de la empresa bajo estudio. Martínez (2020) precisa este concepto como: el proceso de clasificar el conjunto total de actividades, creando subconjuntos que son subsecuentemente clasificados a su vez en unidades menores hasta que se define un cargo o

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

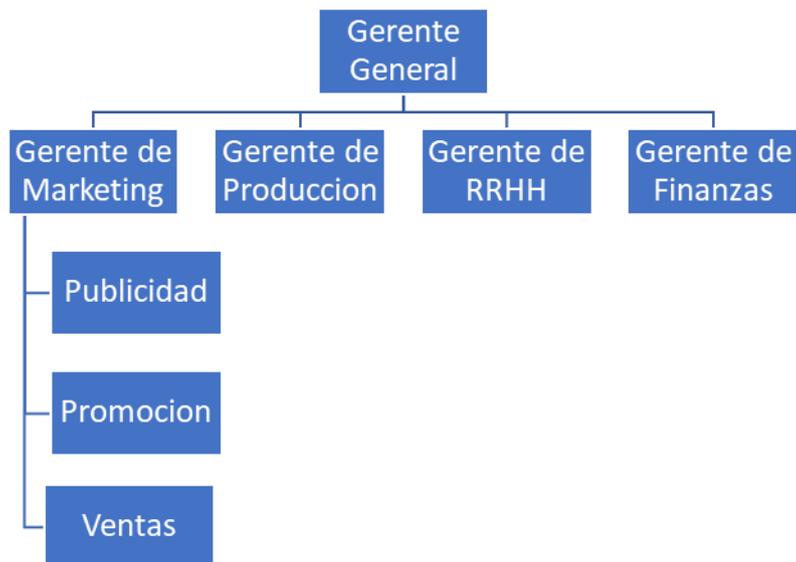
posición, es decir, un conjunto de actividades que pueden ser realizadas por un solo individuo.

El proceso de departamentalización es, por lo tanto, una sucesiva clasificación y subclasificación de actividades operativas.

Lo que vamos a tener en cuenta son los distintos tipos de criterios de departamentalización existentes, en este sentido Robbins y Coulter (2014) plantean la existencia de distintas alternativas de departamentalización, cinco son las más comunes:

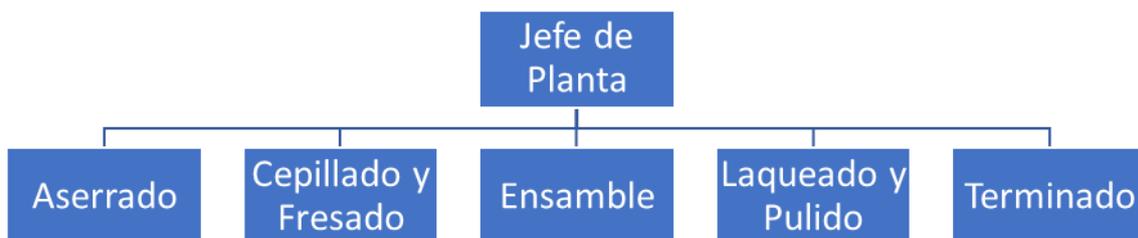
1) Departamentalización Funcional

Consiste en el agrupamiento de las actividades de acuerdo con las funciones básicas de la actividad empresarial, por ejemplo: Producción, Ventas, Finanzas, RRHH, Administración.



2) Departamentalización por proceso:

Dividir en unidades que generen una relación secuencial de medios afines.

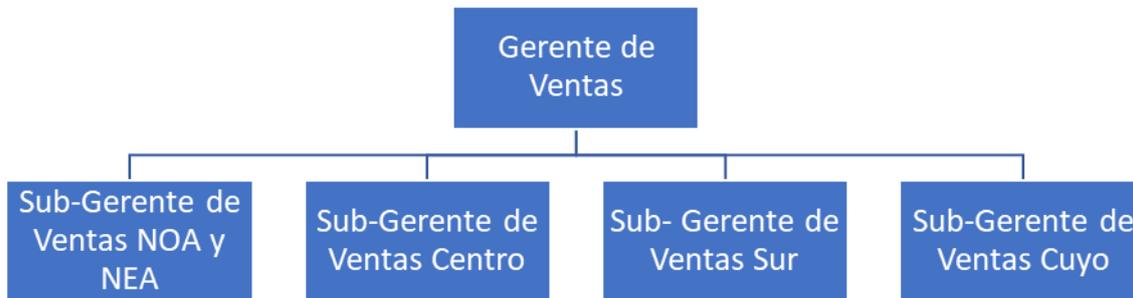


INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

3) Departamentalización geográfica

Consiste en agrupar y asignar a un administrador todas las actividades de un área o territorio determinado.

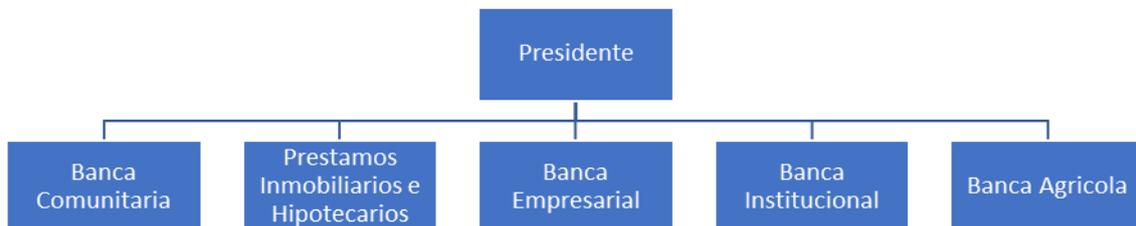
Se emplea en empresas de gran tamaño o físicamente dispersas.



4) Departamentalización por clientes:

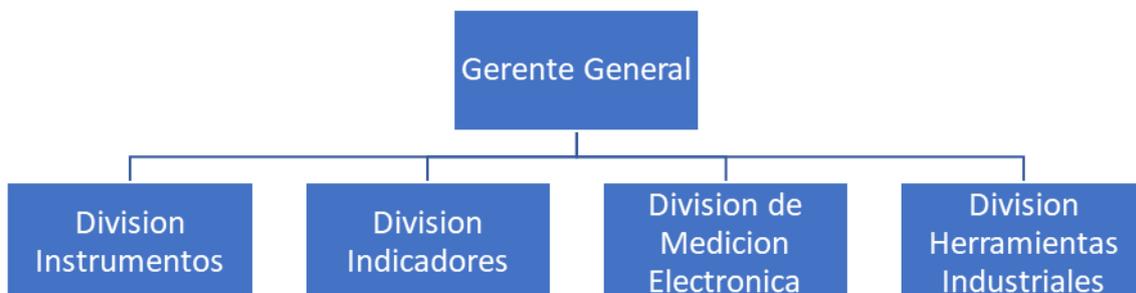
Los clientes constituyen el elemento clave para la agrupación de actividades.

Se emplea principalmente en el área de ventas.



5) Departamentalización por productos:

Las actividades se agrupan según productos o líneas de productos. Permite a la alta gerencia delegar a un ejecutivo divisional amplia autoridad sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería relativas a determinado producto.



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Para poder realizar el proceso de departamentalización antes mencionado, contamos con dos herramientas: Organigrama y Manual de Funciones/Descriptivo de puestos.

La herramienta que gráfica como está compuesta una compañía se denomina Organigrama y lo definiremos a continuación.

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de una organización. Allí podemos ver los distintos niveles, los distintos tipos de relaciones de autoridad (línea, staff y funcional) y los criterios de departamentalización utilizados. (Martínez, 2020)

Tienen una doble finalidad:

- 1) Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ellas que conozcan, a nivel global, sus características generales.
- 2) Es un instrumento para realizar análisis estructurales al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

Por otro lado, Martínez (2020) define el manual de funciones o descriptivo de puestos como un instrumento que contiene definiciones claras sobre el conjunto de normas y tareas que debe desarrollar cada cargo. Es un complemento del organigrama.

Su propósito es afianzar las funciones de los integrantes de una organización, proporcionándoles seguridad en lo que respecta a tareas, responsabilidades, comunicaciones e interacciones de carácter formal.

Respecto a cada cargo, el manual de funciones, entre otras cosas debe tener:

- La designación formal del cargo,
- La descripción de las tareas del cargo,
- Las características del trabajo a realizar,
- Quienes dependen de él y de quien depende él,
- La información que debe recibir, procesar y emitir,
- Los distintos tipos y niveles de actividad,
- Los requisitos que debe cumplir la persona que va a desempeñar dicho cargo.

Para dejar en claro el concepto de puesto, Chiavenato (2011) lo precisa como un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás.

En todas las organizaciones se producen casos conflictivos, situaciones de crisis, una buena combinación de organigrama y manual de funciones es útil para dirimir problemas de jurisdicción, superposición de funciones, responsabilidades y autoridad.

También ayudan a la planificación, coordinación y control de la organización, dado que proveen información sobre las prácticas de la empresa.

Dentro de estas herramientas encontraremos distintos tipos de autoridad y relaciones. Entre las más básicas Martínez (2020) menciona las siguientes:

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Línea: es la autoridad clásica, vertical, o que se transfiere de superiores a subordinados y que deja en claro la ubicación jerárquica de los individuos en la organización. En un organigrama suele mostrarse con una línea llena.

Staff: es asesor de la línea. Puede ser un individuo o una unidad. Es especialista y no tiene autoridad sobre la línea. El staff cuenta con la posibilidad de influenciar, no de decidir.

A su vez, las estructuras pueden presentar problemas al realizar un análisis del sistema de organización. Estos son:

1) Funcionales:

- Cuando existe una falta de correlación de objetivos: Cuando dentro de un área tenemos un sector que es incompatible porque no hay correlación de objetivos. Los objetivos de cada área son diferentes.
- Indebida subordinación: Áreas relacionadas con la organización en general pero subordinadas a un componente. Normalmente se da con departamento de rango superior e independiente que vincula a la organización con su contexto y ejerce vinculación interna.
- Diferentes funciones en un grupo: Se trata de unidades funcionales contrapuestas entre sí que podrían poner en riesgo el cumplimiento el objetivo del sector.

2) Estructurales:

- Alcance de Control: Cuando una persona tiene más divisiones, sectores o áreas a su cargo de los que puede controlar y realizar una supervisión efectiva, da como resultado ineficiencia total y riesgo por pérdida de control.
- Unidad de Mando: Cuando se detecta un sector que depende de dos jefes se invalida este principio. Se lo conoce como superposición de autoridad o subordinación a más de un jefe.
- Demasiados niveles: Estructuras totalmente alargada que presentan problemas como lentitud en la toma de decisiones, pérdida de control, desvinculación entre niveles operativos y superiores, despersonalización, etc.
- Subordinación Unitaria Cuando se encuentra repetidas veces la subordinación "uno a uno".

3) Niveles:

- Desequilibrio: El rango jerárquico es diferente a la carga funcional.
- Estructura: desbalanceada Se detecta cuando la estructura está desequilibrada.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

4) Problemas en las Asignaciones:

- Nombres no descriptivos.
- Designaciones confusas: no se refleja con estas designaciones una distinción clara de cuál es el alcance funcional de cada una de las unidades.

Metodología

Como punto de partida, para poder avanzar en el trabajo, se hizo mucho énfasis en el libro “metodología de la investigación” de Hernández Sampieri, en el cual se definen los enfoques cuantitativo y cualitativo de la investigación, sus similitudes y diferencias. También, se identifican las características esenciales y procesos de cada enfoque.

El presente estudio, por las características que presenta, se decidió encaminarlo por el lado de un enfoque cualitativo. Se descartó un enfoque cuantitativo debido a que no se utiliza ningún tipo de modelo matemático para la investigación.

Como diseño se eligió el de Investigación-Acción, ya que se intentará implementar un plan de acción para resolver el problema una vez finalizada toda la exploración en la empresa. La finalidad de la investigación-acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad)

Por lo tanto, se utilizará como guía y estructura del trabajo las tres fases de un diseño de investigación-acción, que son: observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemáticas e implementar mejoras).

El caso de estudio será todas las personas que trabajan en la empresa Cerro Mascotas. A partir de la experiencia de trabajar en la organización se iniciará esta investigación cualitativa.

Primeramente, se llevará a cabo una investigación exploratoria. Se procederá a la inmersión inicial en la organización para poder decidir de que lugares específicos se recolectaran los datos. Luego, se procederá a observaciones directas y participativas acerca los comportamientos en la empresa respecto al personal y al gerente general. De acuerdo con esto, se obtendrán datos y se construirá un bosquejo del problema. Luego, se registrarán anotaciones de campo, de acuerdo con lo que se va detectando, indicando las ventajas y desventajas de las actividades que realiza la empresa. Por último, para finalizar con esta fase: se analizarán e interpretarán los datos recabados convirtiéndolos en información.

En segundo lugar, se concretarán entrevistas totalmente abiertas con los empleados de la empresa para poder conocer su opinión y sugerencias acerca del funcionamiento organizacional, ya que los mismos son la principal fuente de información interna de cualquier compañía. Desde luego, se realizarán entrevistas con expertos (discusiones con personas bien informadas) tanto dentro como fuera de la organización, para poder obtener una información de carácter objetiva.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Igualmente, se hará mucho énfasis en lo que el dueño de la empresa nos comente desde su perspectiva.

Naturalmente, se analizarán casos similares a esta empresa.

Luego de recolectar toda la información necesaria, se procederá al diseño de la estructura organizacional actual con el objetivo de formalizar la misma y encontrar las inconsistencias existentes. Se presentará una propuesta con recomendaciones al dueño-fundador a partir del análisis realizado en el punto anterior.

A continuación, vendrá la etapa de descripción de los puestos que serán una consecuencia de las entrevistas con el dueño y los empleados de la compañía y se apoyará en las recomendaciones brindadas a esta organización.

Lo más importante en la recolección de datos será tratar de encontrar una estructura que encaje con el personal, de manera que los cambios que se produzcan en un futuro sean adaptables y, sobre todo, solucionen la problemática.

Por último, como se nombró anteriormente se actuará para poder resolver el problema e implementar mejoras recomendando un plan de acción sencillo pero eficaz.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Capítulo I: Introducción a la empresa

1.1 Desarrollo del Trabajo

1.2 Metodología Aplicada

En primera media, se tomó como muestra del estudio todas las personas que trabajan en Cerro Mascotas.

Para poder hacer una correcta exploración, se efectuó una inmersión inicial en la empresa para poder observar directamente el funcionamiento de esta de manera general. Esto tuvo como finalidad, comprender la manera en que trabaja el personal de la compañía.

A las personas involucradas en Cerro Mascotas se les realizó entrevistas de carácter abiertas y cerradas para poder comprender su actuación dentro de la empresa. De la misma manera, se entrevistó al dueño-fundador quien conoce de manera exacta la operatividad del negocio.

De a poco se fueron recolectando datos iniciales a partir de estas observaciones directas, generando anotaciones de campo.

1.3 Descripción de la Empresa

Cerro Mascotas es una empresa dedicada principalmente a la comercialización de productos para mascotas, entre los cuales se pueden encontrar los siguientes: Alimentos Balanceados, Medicamentos, Accesorios y productos para peces. También posee artículos de jardinería. Entre sus servicios se pueden observar: la peluquería canina, el consultorio veterinario, la entrega a domicilio de los productos mencionados anteriormente y el traslado de mascotas. Además, las ventas del alimento balanceado para mascotas, como ser perros y gatos, la organización las realiza de forma minorista y mayorista.

La empresa se inició en el año 2007. Actualmente posee una sola sucursal, la cual se encuentra en la localidad de Yerba Buena, Tucumán. Por otra parte, hace aproximadamente 6 años creó su primera página web insertándose en el negocio del comercio electrónico, lo cual fue todo un desafío.

En sus inicios el negocio comenzó como una forrajería (venta de alimentos y semillas) pero luego se fue encaminando hacia el rubro específico de mascotas, en donde se incluyó a un Médico Veterinario en su estructura para poder comercializar medicamentos para grandes y pequeños animales. Esto también, le permitió vender alimentos medicados para mascotas con problemas de salud.

Con el pasar de los años la empresa fue evolucionando y se fue incorporando capital humano a la organización. Actualmente, luego de 15 años en el rubro, Cerro Mascotas cuenta con 15 personas, incluyendo al dueño fundador y a los hijos involucrados en el negocio.

Como información adicional, la empresa posee un sistema de información propio para la gestión del negocio veterinario (turnos, consultas médicas, medicación, vacunas de las mascotas) y otro diferente para la administración y gestión contable.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Debido al crecimiento de la compañía, se fueron presentando diferentes dificultades en su organización general. En primera medida, nunca se diseñó una estructura formal para poder delimitar las funciones de cada persona que conforma el negocio. En el presente cuenta con una estructura ineficiente la cual repercute en su productividad. El trabajo tendrá como propósito general, proponer el diseño organizacional de Cerro Mascotas para mejorar la productividad.

1.4 Filosofía de la Empresa

- **Misión:** Cuidar de las mascotas, garantizando los mejores productos y servicios, con un equipo de profesionales tanto en veterinaria, peluquería y ventas, ofreciendo un servicio que supere las expectativas de los clientes.
- **Visión:** Ser reconocido como la mejor tienda de mascotas del noroeste argentino, que ofrece el mejor servicio, de manera personalizada, enfocándose tanto en la calidad de atención de los clientes, como en la calidad de vida de sus mascotas.
- **Valores:** unidad familiar; integridad; compromiso y dedicación al trabajo; respeto.

1.5 Descripción de las funciones de los RRHH de la empresa.

Las siguientes descripciones son producto de observaciones participativas y de entrevistas abiertas efectuadas a cada una de las personas que trabajan en la organización.

- 1) **Dueño Fundador:** es el gerente general, maneja el dinero de la organización y supervisa a todo el personal. Le cuesta delegar funciones por su visión conservadora y se encuentra involucrado en gran medida en la operatividad del negocio: atención al público, pago y negociación con proveedores, entre otras actividades.
- 2) **Hijo del dueño:** encargado del área comercial. Coordina el marketing y el e-commerce de la empresa. Además, supervisa al personal del salón de ventas y realiza las compras de mercadería.
- 3) **Hijo del dueño:** no posee un cargo fijo en la organización. En ocasiones suplanta al jefe de ventas y hace de cajero.
- 4) **Jefe de ventas:** supervisa a los vendedores de salón y cumple la función de cajero/a.
- 5) **Vendedores de salón:** en la actualidad hay 2 vendedores de salón que se encargan de la atención a los clientes vía teléfono o en el salón de ventas. Además, se encargan de la entrega de mercadería en el salón.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

- 6) **Encargado del e-commerce:** se ocupa de la atención de los clientes vía WhatsApp, redes sociales o página web. En ocasiones colabora en el salón de ventas.
- 7) **Chofer del utilitario:** se encarga del traslado de mascotas y la entrega de los productos a clientes mayoristas y minoristas.
- 8) **Chofer de moto:** en la actualidad hay 2 choferes que son los encargados de los envíos de mercadería al domicilio de clientes minoristas. En ocasiones, cuando se los necesitan cumplen la función de vendedores de salón.
- 9) **Peluquera/o Canina:** en la actualidad hay 2 personas que se ocupan del baño y corte del pelaje de las mascotas.
- 10) **Veterinario/a:** brinda atención clínica en el local comercial y en el domicilio de los clientes.
- 11) **Administrativo/a:** se ocupa de las registraciones de las facturas de compras minoristas y mayoristas. También se encarga del control de stock.
- 12) **Preventista Mayorista:** visita a clientes y potenciales clientes ofreciendo la cartera de productos mayoristas que vende la empresa.

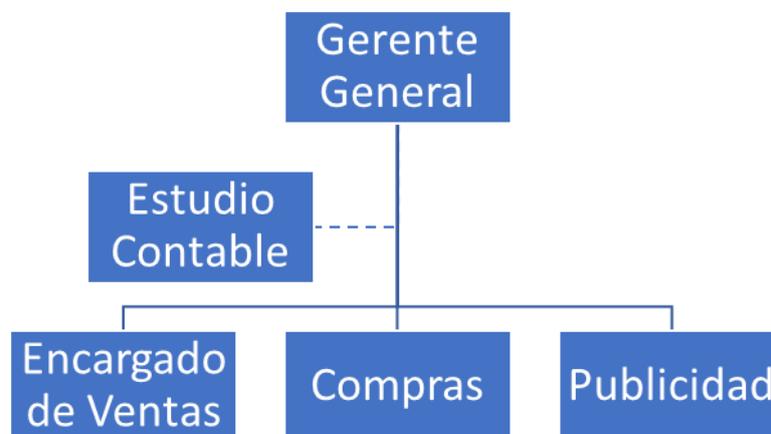
INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Capítulo II: Organigrama

2.1 Organigrama

2.2 Estructura Organizacional Año 2007

En sus comienzos la empresa poseía una estructura simple. El dueño-fundador se encargaba de todos los procesos de la empresa: compras, ventas, administración, stock, etc. Tenía a cargo solamente dos empleados y como asesor externo se encontraba el estudio contable.



2.3 Estructura Organizacional año 2021

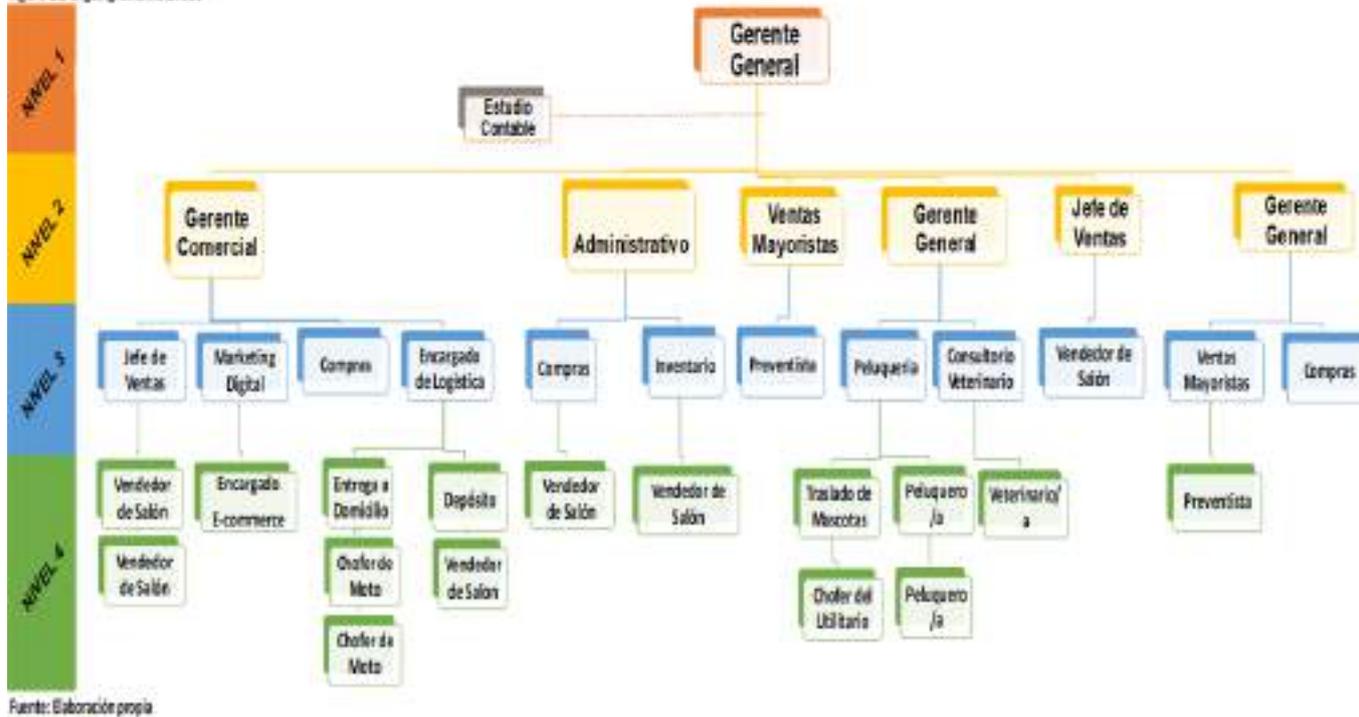
Cerro Mascotas es una tienda de mascotas que cuenta con una única sucursal, en donde posee un salón de ventas, oficinas y un depósito. En las oficinas se lleva a cabo la administración central del negocio. La empresa evolucionó y posee actualmente 15 empleados, incluyendo al dueño-fundador y familiares involucrados en la organización. Además, posee una tienda e-commerce en donde realiza ventas minoristas. La modalidad de ventas es de carácter mayorista y minorista a través de la tienda física o plataforma e-commerce.

De acuerdo con la información recabada y a las observaciones que se realizaron, se relevó y graficó un organigrama para poder obtener una visión integral de la organización y poder desarrollar un análisis de la empresa. Esto permitió que se puedan observar las fallas estructurales y de esta manera proponer modificaciones y proyectar la implementación de una nueva estructura formal.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

2.4 Organigrama Relevado

Figura 1.1 Organigrama Relevado



2.5 Descripción Breve del Organigrama Relevado

A continuación, se realiza una breve explicación del organigrama diseñado en base a la información obtenida luego de la recolección de datos.

- En primer lugar, se utilizó una departamentalización de tipo funcional, ya que cada función representa una etapa importante en la cadena de valor de la empresa.
- Luego, están diferenciados 4 tipos de niveles o estratos: en el 1er nivel se encuentra el gerente general, el 2do hace referencia a los responsables de cada área, que son puestos que responden al gerente general. En el 3er nivel se localizan los cargos que responden a los jefes de cada área y en algunos casos el mismo gerente general es el supervisor de este nivel, “puenteando” el 2do nivel. Por último, en el 4to nivel se ubican los puestos meramente operativos, que también responden en ocasiones al Gerente General.
- Actualmente, la empresa cuenta con 5 áreas en el segundo nivel: comercialización, administración, operaciones (supervisada por el gerente general), ventas mayoristas (supervisada por el gerente general) y ventas minoristas (supervisadas por el gerente general, por el encargado comercial y por el jefe de ventas).
- El gerente general, que es el dueño-fundador de la empresa, supervisa al área de comercialización, de administración, las operaciones, al jefe de ventas y a las ventas mayoristas (que posee una preventista a cargo).

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Lo que podemos concluir con esto es que en la organización existe una gran centralización en la toma de decisiones. Al gerente le cuesta delegar las tareas, posee una visión meramente conservadora del negocio.

- El Gerente del área comercial responde al Gerente General y tiene a su cargo la supervisión de las ventas minoristas en el salón, el marketing digital, supervisa las compras, y controla en ocasiones la logística de la empresa.
- El gerente de Administración responde al Gerente General y tiene a su cargo las compras con la colaboración de alguno de los vendedores. A su vez, en ocasiones realiza controles de inventarios con la ayuda de alguno de los vendedores de salón.
- El área de operaciones, conformada por el sector de peluquería y el consultorio veterinario, es supervisada por el gerente general y lo constituyen los peluqueros caninos y el veterinario/a. Si bien, en el organigrama no aparece el nombre “operaciones”, se le asigna este nombre a este sector para poder compararlos con las otras áreas y poder entender el funcionamiento de la empresa.
- Por otro lado, se encuentra el jefe de ventas que responde ante el gerente general y encargado comercial. A su vez, supervisa a los vendedores del salón.
- Las ventas mayoristas son llevadas a cabo por un preventista y responde ante el gerente general o ante el encargado comercial.
- En el área de logística que está ubicada en el 3° nivel no hay una persona fija al mando. Hay ocasiones en las que la supervisión la lleva el gerente general, el encargado administrativo o el encargado comercial.
- Logística en esta empresa es muy importante debido a que trabajan en gran medida con envíos de productos a domicilio, uno de sus puntos fuertes. Estas entregas, pueden ser pedidos de clientes minoristas o mayoristas. A su vez en este sector, uno de los vendedores de salón es el que se encarga mayoritariamente del proceso de entrega de productos.
- También, como punto para tener en cuenta en el análisis, en el área de logística o de operaciones se lleva a cabo el traslado de mascotas. Este es un sector un tanto sensible, debido a la exigencia que piden los clientes respecto a sus animales y la operación debe ser ejecutada de manera brillante, según lo que comentaba el gerente general en una de sus entrevistas.

2.6 Problemas Detectados:

A) Falta de correlación de objetivos en diferentes sectores. A continuación, se nombran las dificultades:

1. El gerente general:

- Se ocupa de las compras de mercadería.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Registra las facturas de ventas y compras en el sistema. De esto se deberían encargar el jefe de ventas o el gerente de administración respectivamente.
- Supervisa las ventas mayoristas y minoristas. En el caso de ventas mayoristas se podría crear un departamento para todo el proceso del mayoreo. Sin embargo, hay que realizar un análisis de costo-beneficio para determinar si resulta conveniente.
 - El gerente general supervisa a los peluqueros caninos y al médico veterinario. Se sugiere crear un departamento con el nombre "operativo" y colocar un gerente o jefe de este sector. De igual manera hay que analizar los costos y beneficios de esto.

2. Área de Comercialización:

- Posee a su cargo la logística del negocio. A este sector se plantea ubicarlo como un departamento, debido a la importancia que posee para Cerro Mascotas todo este proceso. Se propone que el gerente de comercialización esté más enfocado al marketing y publicidad de Cerro Mascotas.
- Supervisa las ventas minoristas del salón, las mismas deberían ser delegadas al jefe de ventas y que la supervisión sea sobre este último.
- El gerente de comercialización en algunas ocasiones realiza las órdenes de compra, que no está para nada relacionado a su objetivo principal en la empresa.

3. Departamento de Administración:

- El encargado administrativo muchas veces supervisa las ventas y logística por mayor cuando la función principal de este departamento es registrar las operaciones de compra del negocio en el sistema de información e ir actualizando el stock.
- La persona encargada del área administrativa muchas veces ocupa el puesto de los vendedores o del encargado de logística.

4. Departamento de Logística:

- En el mismo se encuentran las compras del negocio que no tienen relación alguna con la logística propiamente dicha. Estas compras como se dijo anteriormente se deberían llevar a cabo únicamente en el departamento de administración.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

B) Problemas de Alcance de control:

- En el gerente general claramente ocurre esta dificultad, el mismo posee muchos sectores o áreas a su cargo y no puede realizar una supervisión efectiva. Esto le genera ineficiencia una gran pérdida de control.
- El encargado comercial en menor medida transcurre por esta dificultad, ya que tiene a cargo muchos sectores lo que trae como consecuencia la supervisión efectiva nombrada en el punto anterior.

C) Problemas de Unidad de mando:

En este caso, en todas las áreas ocurre esta situación, debido a que los sectores dependen del gerente de cada departamento propiamente dicho y del gerente general de la empresa. Esto produce una gran confusión en el personal ya que no se sabe a quién acatar las órdenes, hay un gran problema de comunicación. En otras palabras, la mayoría de los sectores de la organización poseen dos jefes.

D) Problema de Desequilibrio:

- Esto se produce con respecto al jefe de ventas que posee muy poca carga funcional y se encuentra en el 2do nivel en donde también se ubican los encargados de cada departamento que tienen a cargo muchas funciones y responsabilidades.
- En la misma situación que el jefe de ventas se encuentra el administrativo de la empresa. En este caso habría que analizar qué tan importante es este puesto en la organización para delegarle mayor carga funcional.

E) Problema de desbalanceo:

- El encargado comercial supervisa en mayor medida áreas y sectores en comparación a los encargados o jefes de otras secciones, por lo que se presenta un desbalanceo en la estructura.
- Esto también ocurre con el gerente general que de alguna manera siempre se encuentra en todos los niveles de la organización, "puenteando" los diferentes estratos.

F) Problema de Nombres no descriptivos:

- En el caso del nombre "jefe de Ventas", su nombre debería ser "Encargado/a de Salón". Esto se debe a que el jefe de ventas, por lo general posee más funciones y sectores a su deber y el actual caso no tiene mayor carga funcional.
- También, pero de manera contraria, ocurre lo mismo con el encargado del e-commerce al que se lo tiene muy cargado con diversas tareas. Se

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

analizará cambiar el nombre de este puesto y quizás, subirlo de nivel. (actualmente está en el nivel 4).

2.7 Propuestas de Mejoras

De acuerdo con el análisis realizado precedentemente se proponen diferentes recomendaciones que ayudarán a optimizar el desempeño funcional de Cerro Mascotas. Entre las recomendaciones se pueden definir las siguientes:

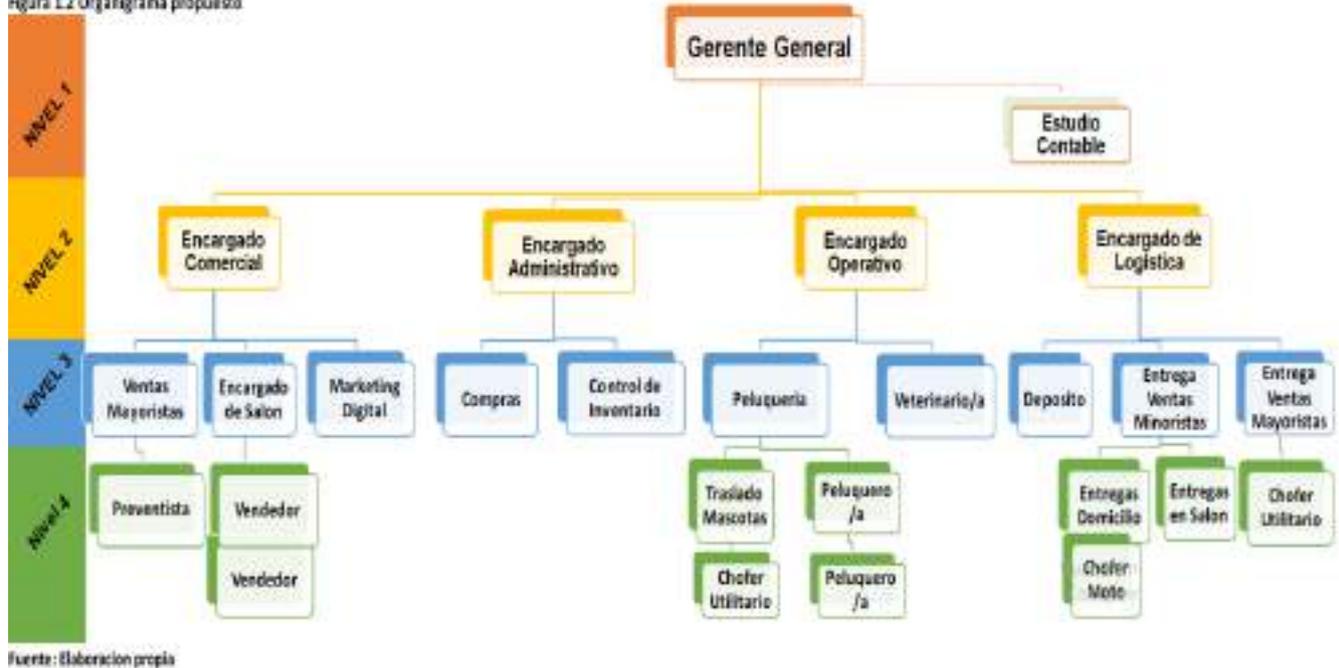
- Construir un organigrama de tipo funcional, de manera de delimitar correctamente las tareas con las funciones principales de la empresa.
- Crear departamentos operativos y de logística. En este apartado se deberá prever una selección interna o externa de RRHH que ocupen el puesto de encargado operativo y de logística propiamente dicho. Se deberá ejecutar un análisis de costo-beneficio para determinar la conveniencia de estas contrataciones.
- Modificar las áreas en cada departamento con el objetivo de lograr una correcta correlación de objetivos, de manera que no se superpongan las tareas entre el personal y que cada uno tenga estandarizada sus funciones a partir del manual de funciones que se desarrollará a continuación de este capítulo.
- Ubicar al jefe de ventas en el 3er nivel y renombrarlo como “encargado de salón”. También renombrar al encargado del e-commerce como “e-commerce manager”. Esto se debe realizar para que el nombre de los puestos sea más descriptivo de acuerdo con sus funciones.
- Centralizar la toma de decisiones en cada departamento, de manera que el gerente general supervise a estos y se concentre en la dirección estratégica de la organización.
- El gerente deberá supervisar a los encargados de cada departamento, como se mencionó en el punto anterior.
- Por último, hacer mucho énfasis en los procesos en los que Cerro Mascotas es fuerte y podría generar una gran ventaja competitiva. Es el caso del área comercial, operativa y de logística.

2.8 Organigrama Propuesto

Luego de analizar de plantear el organigrama actual y analizar los problemas que posee la empresa, se procedió a diseñar una nueva estructura, con el fin de solucionar las inconsistencias y mejorar el desempeño de la empresa. Luego, se propone un manual de funciones como complemento del siguiente organigrama.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Figura 1.2 Organigrama propuesto



2.9 Descripción organigrama propuesto

Se diseñó un organigrama de tipo funcional y se crearon 4 departamentos de manera de delimitar las funciones de cada sector. Los departamentos son: comercial, administrativo, operativo y de logística. A su vez, se propone que el gerente general se ocupe de la dirección estratégica de la empresa y que solamente supervise las áreas mencionadas anteriormente. La idea es que cada una de estas tengan cierta independencia a la hora de tomar decisiones.

Por otro lado, se pueden observar 4 niveles o estratos jerárquicos. En el nivel 1 se encuentra el gerente general, en el nivel 2 están los encargados de cada departamento, en el nivel 3 el encargado de salón, el veterinario/a y el e-commerce manager. Por último, en el nivel 4 se encuentran los puestos más operativos de la organización como ser el preventista, los vendedores, los choferes de motos, el chofer del utilitario y los peluqueros.

Otras sugerencias para tener en cuenta son:

- Cambiar el nombre del jefe de ventas por “encargado de salón”.
- Modificar el nombre del encargado del e-commerce por “E-commerce manager”

Esto último, es por un tema meramente representativo de la descripción de puestos.

Se observa también la condición del estudio contable con una función de staff en la empresa. En otras palabras, es un asesor externo.

De esta manera se puede cumplir con una estructura más equilibrada y balanceada. A su vez, se establece que en cada área o departamento exista una adecuada correlación de los objetivos y las tareas que realicen los RRHH en cada área estén relacionadas con el objetivo de los departamentos.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Capítulo III: Manual de Funciones

3.1 Desarrollo del Manual de Funciones

4.1 Nombre de puesto: Gerente General

Departamento: Gerencia General

Número de puestos: -

Reporta a: -

Nivel: 1

Supervisa: encargado comercial, encargado administrativo, encargado de operaciones y encargado de logística.

Objetivo Principal

Ejercer la dirección general de la empresa y brindar apoyo permanente a los encargados de cada departamento guiándolos en el plan estratégico.

Funciones Específicas

1. Negociar con Proveedores.
2. Analizar inversiones en el negocio.
3. Dirigir y supervisar a los diferentes departamentos.
4. Determinar las metas y cursos de acción a seguir, para alcanzar los objetivos establecidos.
5. Analizar y evaluar las acciones desarrolladas y los resultados alcanzados en los diferentes departamentos.
6. Mantener una comunicación efectiva con los diferentes departamentos respecto a las novedades que surjan.
7. Brindar asesoramiento a los diferentes departamentos respecto al funcionamiento organizacional.
8. Desarrollar el plan de estratégico que definirá el rumbo de la organización.
9. Participar activamente en las reuniones con los encargados de los departamentos.
10. Disponer y autorizar los gastos de funcionamiento de las diferentes áreas y departamentos.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

5.1 Nombre del puesto: Encargado comercial

Departamento: Comercial

Número de puestos: 1

Reporta a: Gerente General

Nivel: 2

Objetivo Principal

Coordinar al equipo comercial que trabaja para ganar nuevos negocios, explorar nuevas vías de actividad y buscar oportunidades para ayudar a la empresa a desarrollarse y crecer.

Funciones Específicas

1. Elaborar el plan de marketing integral de toda la empresa.
2. Supervisar al encargado de ventas en el adecuado cumplimiento de sus tareas.
3. Controlar y supervisar las ventas mayoristas y minoristas.
4. Coordinar el marketing digital y el e-commerce de la empresa.
5. Desarrollar informes cuantitativos relacionados con las ventas, la publicidad y el marketing con el objetivo de exponerlos en las reuniones con los encargados de los otros departamentos.
6. Definir el presupuesto de publicidad mensual de la organización.
7. Crear promociones y ofertas para la sucursal física y la tienda e-commerce e informar de las mismas a los vendedores y al e-commerce manager.
8. Efectuar informes estadísticos con el objeto de medir el rendimiento de las pautas publicitarias.
9. Mantener una comunicación fluida con los encargados de los otros departamentos acerca de inquietudes e informaciones que surjan de los clientes.
10. Establecer las condiciones de ventas e informar a los RRHH operativos de la organización.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

6.1 Nombre del puesto: Encargado administrativo

Departamento: Administrativo

Número de puestos: 1

Reporta a: Gerente General

Nivel: 2

Objetivo Principal

Planificar y coordinar procedimientos y sistemas administrativos, así como idear modos de optimizar procesos

Funciones Específicas

1. Efectuar y enviar ordenes de compras a los diferentes proveedores a través del sistema de información.
2. Registrar facturas de compras de proveedores y comprobar que las mismas coincidan con la orden de compra emitida anteriormente.
3. Ejercer controles de stock diariamente de productos al azar.
4. Realizar registraciones contables de los egresos de caja diarios.
5. Generar notas de créditos y débitos que estén relacionadas a proveedores.
6. Mantener un diálogo continuo con los diferentes proveedores e informarse de los descuentos y promociones que estos ofrecen.
7. Controlar el inventario de los suministros de oficina y la compra de nuevo material dedicando especial atención a las limitaciones presupuestarias.
8. Fiscalizar los costos y gastos para ayudar en la preparación de presupuestos
9. Informar al encargado comercial de las promociones y descuentos que los proveedores ofrecen.
10. Inspeccionar que las operaciones cumplan las políticas y las normativas establecidas por los organismos de fiscalización.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

7.1 Nombre del puesto: Encargado operativo

Departamento: Operativo

Número de puestos: 1

Reporta a: Gerente General

Nivel: 2

Objetivo Principal

Planificar, implementar y supervisar el desarrollo óptimo y la ejecución de todas las actividades y procesos diarios.

Funciones Específicas

1. Supervisar al Veterinario/a y al peluquero/a en la labor diaria de sus funciones.
2. Realizar un seguimiento constante de los diferentes clientes que asisten a la peluquería y al consultorio veterinario.
3. Planificar y ejecutar un plan de sanidad que beneficie a las mascotas y genere fidelidad por parte de los clientes.
4. Controlar el cumplimiento de las normas profesionales y legales en vigencia referidas al SENASA y al Colegio Médico Veterinario de Tucumán.
5. Realizar controles mecánicos y de mantenimiento semanales al vehículo de la empresa.
6. Planificar y realizar un servicio postventa a cada uno de los clientes que asistan con sus mascotas a la peluquería y al consultorio veterinario.
7. Crear y ejecutar encuestas de satisfacción a cada uno de los clientes que asistan con sus mascotas a la peluquería y al consultorio veterinario.
8. Informar de los resultados de las encuestas en las reuniones con los otros encargados, sobre todo al encargado comercial.
9. Desarrollar y analizar estrategia para la optimización de los procesos.
10. Coordinar el eficiente traslado de las mascotas con el objetivo de generar experiencias satisfactorias en los clientes.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

8.1 Nombre del puesto: Encargado de logística

Departamento: Logística

Número de puestos:1

Reporta a: Gerente General

Nivel:2

Objetivo Principal

Planificar, coordinar y monitorear las operaciones logísticas, tales como los procesos de almacenamiento, transporte y cadena de suministro.

Funciones Específicas

- 1.Realizar el orden y mantenimiento del depósito de la empresa.
- 2.Controlar y recibir la mercadería que ingresa al depósito.
- 3.Registrar las inconsistencias y defectos de mercadería que ingresa a la compañía y comunicarle al encargado administrativo.
- 4.Supervisar la entrega de mercaderías a clientes minoristas.
- 5.Controlar el correcto envío de mercadería a clientes mayoristas y minoristas.
- 6.Controlar los productos con una fecha de vencimiento corta e informar sobre el vencimiento al gerente general de la empresa.
- 7.Colaborar al encargado administrativo con el control del inventario.
- 8.Planificar juntos a los choferes, las rutas de transporte en función de los pedidos y la ubicación del domicilio donde debe hacer la entrega el chofer del utilitario o el chofer de la moto.
- 9.Informar al encargado comercial acerca de algún problema o dificultad con algún cliente.
- 10.Crear y gestionar presupuestos

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

9.1 Nombre del puesto: Encargado de Salón

Departamento: Comercial

Número de puestos: 2

Reporta a: Encargado comercial

Nivel: 3

Objetivo Principal

Supervisar y organizar a los vendedores de salón de acuerdo con los objetivos establecidos en el plan de marketing estratégico.

Funciones Específicas

- 1.Registrar las facturas de ventas en el sistema de información.
- 2.Llamar a clientes deudores para efectuar las cobranzas.
- 3.Realizar adelantos sueldo a los vendedores de salón, teniendo en cuenta los límites establecidos.
- 4.Realizar las transferencias de caja salón de venta a caja tesorería.
- 5.Efectuar los correspondientes cierres de caja al finalizar el turno.
- 6.Supervisar a los vendedores de salón en lo que respecta a la atención a los clientes.
- 7.Atender y tomar pedidos vía telefónica.
- 8.Verificar que los productos en góndola estén en condiciones para la venta.
- 9.Notificar al encargado comercial cuando los productos que estén en góndola no se encuentren en buen estado o cuando presenten un precio desactualizado.
- 10.Administrar las tareas y los horarios del personal a cargo.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

10.1 Nombre del puesto: Preventista

Departamento: Comercial

Número de puesto: 1

Reporta a: Encargado comercial

Nivel: 4

Objetivo Principal

Comercializar la cartera de productos de la empresa visitando diferentes puntos de ventas.

Funciones Específicas

1. Realizar las cobranzas en los diferentes puntos de ventas de clientes mayoristas.
2. Tomar y registrar pedidos de los clientes mayoristas.
3. Confeccionar y actualizar la lista de precios de los productos de la empresa para luego entregar a los diferentes clientes mayoristas.
4. Visitar a clientes y potenciales clientes promocionando la cartera de productos de la empresa.
5. Rendir las cobranzas de forma semanal al encargado comercial.
6. Generar la colocación, promoción y mercadeo de la cartera de productos de la empresa.
7. Elaborar reportes de ventas.
8. Informar acerca de las visitas a los diferentes puntos de ventas al encargado comercial.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

11.1 Nombre del puesto: Vendedor

Departamento: Comercial

Número de Cargos: 2

Reporta a: Encargado de Salón

Nivel: 4

Objetivo Principal

Asesorar al cliente de manera personalizada para generar una excelente experiencia.

Funciones Específicas

1. Detectar necesidades de los clientes que acudan a la tienda física y brindar recomendaciones.
2. Conocer y orientar la venta hacia los productos más rentables y exclusivos definidos por la compañía, sin olvidar nunca las necesidades del cliente.
3. Ingresar los datos del cliente en el sistema de información.
4. Generar presupuestos detallados en el sistema de información con los productos que requiere el cliente.
5. Responder llamadas telefónicas e ingresar pedidos de clientes por esta vía en el sistema de información.
6. Informar al gerente de ventas acerca de algún problema o inconveniente respecto a los clientes.
7. Colaborar al encargado de logística en la entrega de los productos del salón.
8. Comunicar al encargado del salón acerca de algún defecto de la mercadería que ingresa al salón de ventas.
9. Notificar al encargado del salón cuando no esté disponible el stock de alguno los productos.
10. Investigar y conocer los productos nuevos que ingresen a la empresa.
11. Estar atento a las promociones y ofertas que el encargado comercial les informe para poder comunicarle a los clientes esta oportunidad.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

12.1 Nombre del puesto: E-commerce Manager

Departamento: Comercial

Número de Cargos:1

Reporta a: Encargado comercial

Nivel: 3

Objetivo Principal

Gestionar el proyecto de comercio electrónico, entender y controlar el proceso de venta online desde su principio a su fin.

Funciones Específicas

- 1.Realizar un mantenimiento relacionado a imágenes y control de stock de stock de la plataforma e-commerce
- 2.Brindar un soporte de ayuda a clientes con dificultades para realizar la compra en la página web.
- 3.Responder mensajes provenientes de las redes sociales.
- 4.Administrar los pedidos que se generen la página web para luego registrarlos en el sistema de información de la empresa.
- 5.Mantener una comunicación fluida con el encargado comercial informando las inquietudes o quejas de los clientes.
- 6.Asesorar a clientes a través del chat de la página o vía redes sociales.
- 7.Estar informado acerca de las promociones y ofertas que proponga el encargado comercial.
- 8.Estar capacitado de manera continua acerca de los productos que ingresan a la empresa.
- 9.Llevar a buen puerto un proceso de venta electrónica y generar una satisfacción por parte de los clientes.
- 10.Gestionar las redes sociales de la empresa.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

13.1 Nombre del puesto: Chofer Utilitario

Departamento: Operativo o Logística

Número de puesto: 2

Reporta a: Encargado operativo o Logística

Nivel: 4

Objetivo Principal

Garantizar seguridad y generar confianza a los clientes en el traslado de sus mascotas.

Funciones Específicas

- 1.Retirar a las mascotas de su domicilio y dejarlas en el sector de peluquería o consultorio veterinario de acuerdo con el pedido del cliente.
- 2.Entregar a las mascotas en perfecto estado en los domicilios de donde fueron retiradas.
- 3.Realizar cobranzas de los servicios a través de medios electrónicos.
- 4.Entregar productos en los domicilios de clientes minoristas y mayoristas y realizar las correspondientes cobranzas a través de medios electrónicos.
- 5.Controlar semanalmente el funcionamiento mecánico del vehículo.
- 6.Informar en el caso de alguna falla mecánica del vehículo al encargado operativo o de logística.
- 7.Realizar las cargas de combustible, lavar y sanitizar el vehículo utilitario.
- 8.Informar al cliente acerca de algún problema con su mascota.
- 9.Recibir informaciones acerca de las especificaciones especiales en el traslado de las mascotas.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

14.1 Nombre del puesto: Peluquero/a

Departamento: Operativo

Número de puestos: 2

Reporta a: Encargado operativo

Nivel:4

Objetivo Principal

Procurar el cuidado del pelaje y la estética del animal escuchando atentamente y satisfaciendo las especificaciones de los dueños de las mascotas.

Funciones Específicas

- 1.Mantener a las mascotas en buenas condiciones al momento del corte y baño.
- 2.Realizar el servicio de corte de uñas de las mascotas.
- 3.Limpiar el oído de las mascotas.
- 4.Elegir adecuadamente los productos que serán aplicados a la mascota de acuerdo con el tipo de raza o de pelaje.
- 5.Reconocer las condiciones básicas de la piel y detectar signos de enfermedad.
- 6.Informar al veterinario/a en el caso que alguna mascota se encuentre enferma.
- 7.Agendar los turnos para los servicios y tener un trato cercano con los clientes informando las fechas establecidas.
- 8.Comunicar al encargado operativo acerca de algún inconveniente con algún dueño de mascota.
- 9.Colaborar con el chofer del utilitario en la carga y descarga de la mascota.
10. Avisar al chofer del utilitario acerca de las especificaciones especiales en el traslado de las mascotas.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

15.1 Nombre del Puesto: Veterinario/a

Departamento: Operativo

Número de puestos: 1

Reporta a: Encargado operativo

Nivel: 3

Objetivo Principal

Diagnosticar, pronosticar, tratar y prevenir las enfermedades que afectan a los animales domésticos.

Funciones Específicas

1. Realizar la exploración clínica de los animales y elaborar su historial clínico.
2. Diagnosticar enfermedades.
3. Atender urgencias y realizar primeros auxilios.
4. Asesorar a los propietarios sobre los cuidados básicos que necesitan las mascotas.
5. Realizar procedimientos quirúrgicos en caso de ser necesario.
6. Sanitizar y dejar en condiciones el consultorio veterinario luego de cada intervención con las mascotas.
7. Efectuar consultas e intervenciones de mascotas en los domicilios.
8. Mantener una comunicación fluida con el sector de peluquería.
9. Realizar consultas a través del sistema de telemedicina.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

16.1 Nombre del puesto: Chofer Moto

Departamento: Logística

Número de Cargos: 2

Reporta a: Encargado de logística

Nivel:4

Objetivo Principal

Trasladar los productos de manera adecuada y brindar una correcta atención al cliente en el momento de la entrega generando buenas relaciones.

Funciones Específicas

1. Organizar la ruta de transporte en función del pedido y la ubicación del domicilio donde debe hacer la entrega.
2. Efectuar cobranzas a través de medios electrónicos en el domicilio del cliente.
3. Realizar inspecciones del vehículo de manera diaria de manera de evitar pérdidas de tiempo y prevenir roturas importantes.
4. Registrar la transacción realizada: domicilio de entrega, hora de entrega, incidencias u otra acción que pudiera ocurrir.
5. Notificar al Encargado de logística acerca de cualquier incidente y solicitar asistencia de ser necesario.
6. Llevar un registro de la mercadería entregada.
7. Promocionar los productos y nuevos productos de la empresa.
8. Colaborar en el salón de ventas cuando sea necesario.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Capítulo IV: Resultados, conclusiones y recomendaciones

4.1 Resultados

Los resultados se fueron dando a medida que se fue avanzando en el trabajo. Estos fueron:

- ✓ Organigrama Relevado.
- ✓ Establecimiento de la misión, visión y valores de la empresa.
- ✓ Análisis estructural.
- ✓ Propuestas de Mejoras.
- ✓ Organigrama Propuesto.
- ✓ Construcción de Manual de Funciones.

4.2 Conclusiones

El presente estudio le genera un gran valor a Cerro Mascotas. Gracias a la predisposición que tuvieron los RRHH se pudo realizar un gran análisis organizacional de la empresa. Tanto el organigrama, como el manual de funciones es un punto de partida para lo que se viene en un futuro cercano en la compañía. Es recomendable que luego se realice un manual de procedimientos. Estos elementos profesionalizarán, organizarán y ordenarán la compañía.

Como propuesta de reestructuración, es aconsejable modificar en forma gradual una organización, debido a la resistencia natural al cambio, por lo cual es posible tomar en cuenta las funciones que se realizan en forma habitual, sugerir la continuidad de ellas y resolver la parte en que se centran los problemas.

Además, para el buen funcionamiento de la organización, en caso de no contar con la máxima autoridad, cualquiera sea el motivo, se debe tener un encargado o bien un equipo de respaldo que pueda tomar decisiones y así continuar con el normal funcionamiento de la empresa. Este podría ser el caso de los hijos del dueño fundador que podrían tomar el mando de la compañía. Para esto, se debería prever un plan de contingencia.

La información proporcionada será de gran utilidad para el dueño-fundador, el cual, a partir del trabajo desarrollado, podrá dirigir sus esfuerzos y concentrarse en mayor medida en la dirección estratégica de Cerro Mascotas.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

4.3 Recomendaciones

A continuación, se brindan algunas recomendaciones que servirán para seguir dándole valor a la empresa y para extender el actual trabajo. Se podría realizar lo siguiente:

- Formalizar un manual de procesos y procedimientos. Tener en cuenta dentro de esto, normas para el control interno.
- Crear un reglamento interno.
- Generar como alternativa un organigrama de unidades de negocio debido a las ventas mayoristas.
- Planificar y desarrollar a largo plazo:
 - Un sistema de evaluación del rendimiento de los RRHH
 - Un sistema de carrera y de reconocimiento de mérito.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

Capítulo V: Apéndices

5.1 Modelo de Manual de Funciones

Tabla1.1 Manual de Funciones	
Nombre de puesto:	Gerente Administrativo
Departamento:	Administrativo
Número de puestos:	1
Reporta a:	Gerente General
Nivel:	2
Supervisa:	-
Objetivo Principal	Planificar y coordinar procedimientos y sistemas administrativos, así como idear modos de optimizar procesos
Funciones Específicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar y enviar ordenes de compras a los diferentes proveedores a través del sistema de información. 2. Generar notas de créditos y débitos que estén relacionadas a proveedores.
<i>Fuente: Elaboración propia</i>	

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Novena edición. México: Mcgraw-hill/Interamericana.
- De Zuani, E. (2005). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Valetta ediciones.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México: Mc Graw Hill Educación.
- Martínez, V. (2016) *Administración de lo simple a lo complejo*. Primera edición. Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.
- Martínez, Víctor. (2020). *Administración de lo Simple a lo Complejo*. Segunda edición. Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.
- Mintzberg Henry. (2001). *Diseño de Organizaciones eficientes*. Segunda edición. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Robbins y Coulter. (2014). *Administración*. Duodécima edición. México: Editorial Pearson.
- Schlemenson, A. *Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de Familia*. Primera edición. Buenos Aires: Editorial Granica.