



PROFESIONALIZACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE “ESTUDIO P&C”

AÑO 2025

Autor: Rodriguez Lieb, Sofia
rodriguezliebsofi@gmail.com

Tutora: Abbás, Virginia



Índice

Resumen	3
Introducción	4
Situación Problemática	5
Preguntas de Investigación	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Marco Metodológico	7
Marco Teórico	7
Organización	7
Diseño Organizacional	8
Modelo de los 4 elementos del diseño organizacional	8
1. Estructura	9
2. Sistema de dirección	9
3. Liderazgo	10
4. Gestión por competencia	10
Cultura organizacional	11
Formalización y profesionalización organizacional	12
Aplicación	13
Relevamiento de la situación actual	13
ANÁLISIS FODA	13
MATRIZ DE ANÁLISIS DE DISCURSO	17
DIAGRAMA DE ISHIKAWA	18
Diagnóstico	20
Propuestas de mejora	21
1. Formalización de la estructura organizacional	22
2. Formalización de funciones y asignación de responsabilidades	23
3. Profesionalización de los procesos operativos clave	29
Recomendaciones	34
Conclusiones	34
Referencias	34
Apéndice	36
Anexo	37



Resumen

El presente trabajo de campo se desarrolla en Estudio P&C, una PyME familiar de la provincia de Tucumán conformada por tres hermanos, que cuenta con tres unidades de negocio: una dedicada al diseño y producción de papeles decorativos, un local de productos de decoración y un espacio gastronómico tipo cafetería que complementa la propuesta de diseño y ambientación. El crecimiento y la diversificación de estas unidades incrementaron la complejidad de la gestión interna sin que se avanzara en igual medida en la formalización de la estructura, la definición de funciones ni los mecanismos de coordinación.

Actualmente, Estudio P&C opera con una estructura poco definida, sin un organigrama formal actualizado ni descripciones de puestos que delimiten con claridad funciones, responsabilidades y líneas de reporte. La coordinación entre las unidades se apoya principalmente en acuerdos informales y en la resolución cotidiana de las necesidades que van surgiendo, más que en criterios explícitos de organización o en mecanismos sistemáticos de planificación y seguimiento. En la práctica, esta forma de funcionamiento se traduce en una fuerte dependencia de la intervención de los socios para la toma de decisiones operativas, en consultas reiteradas del personal ante situaciones habituales, en superposición de tareas entre colaboradores de diferentes unidades y en la coexistencia de puestos sobrecargados con otros que permanecen a la espera de indicaciones. Estas dinámicas generan demoras, alargan los tiempos de respuesta y dificultan el aprovechamiento eficiente del tiempo de trabajo, generando una limitación para la eficiencia del funcionamiento interno y para la autonomía del equipo en un contexto de creciente complejidad organizativa.

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo con diseño de investigación-acción. El objetivo general es proponer lineamientos para la formalización del diseño organizacional de Estudio P&C que sirvan de base para mejorar la eficiencia del funcionamiento interno y acompañar el crecimiento de sus tres unidades de negocio. Para ello se utilizaron entrevistas semiestructuradas, observación directa y revisión de documentación como principales técnicas de recolección de información.

En este sentido, el trabajo tiene como finalidad aportar una hoja de ruta para la profesionalización del diseño organizacional, mediante propuestas de mejoras y herramientas de gestión orientadas a ordenar la estructura, clarificar funciones y responsabilidades y fortalecer los mecanismos de coordinación. De este modo, se busca favorecer un uso más eficiente del tiempo de trabajo, aumentar la autonomía del equipo y sostener el crecimiento.

Palabras clave: PyME – diseño organizacional – profesionalización – eficiencia organizacional.



Introducción

Estudio P&C es una empresa familiar de Tucumán conformada por tres hermanos, que inició sus actividades con una única unidad de negocio dedicada al diseño y producción de papeles decorativos. Desde sus inicios, la firma se ha distinguido por una propuesta que trasciende lo estético, construyendo experiencias que combinan diseño, materiales y ambientación para generar espacios con identidad propia. La orientación al cliente constituye un pilar central de su filosofía: cada decisión busca asegurar coherencia visual, calidad de servicio y un acompañamiento personalizado.

Con el paso del tiempo, esta filosofía orientada al cliente impulsó la diversificación de la empresa, incorporando un local de productos de decoración y un espacio gastronómico tipo cafetería, que complementan la propuesta inicial y refuerzan su identidad como marca integral de diseño y lifestyle. Este proceso de expansión le permitió alcanzar un crecimiento sostenido en el mercado local y consolidar una base de clientes cada vez más amplia.

No obstante, el crecimiento experimentado no ha sido acompañado por una evolución equivalente en la estructura organizativa. La empresa mantiene prácticas de gestión informales, con ausencia de manuales de funciones, duplicación de tareas, indefinición de responsabilidades y procesos de comunicación centrados en canales informales. Así también, la toma de decisiones continúa concentrada en el núcleo familiar, lo que genera sobrecarga de trabajo y lentitud en la resolución de problemas. Esta situación refleja una brecha evidente entre el tamaño alcanzado por la organización y el grado de profesionalización de sus prácticas de gestión.

El presente trabajo tiene como objetivo identificar las principales limitaciones organizacionales de Estudio P&C, analizar sus causas y proponer alternativas de mejora que permitan avanzar hacia la formalización y profesionalización de la empresa. Se busca generar un diagnóstico integral que ponga en evidencia los desajustes internos derivados del crecimiento y la diversificación, para luego plantear soluciones orientadas a optimizar la eficiencia de los procesos, mejorar la coordinación entre áreas y garantizar la sostenibilidad del crecimiento en el mediano y largo plazo.

Situación Problemática

En la actualidad, Estudio P&C atraviesa una etapa en la que el crecimiento y la diversificación de sus tres unidades de negocio exceden la forma en que la organización se encuentra estructurada. El funcionamiento interno se apoya en una estructura poco formalizada, en un sistema de dirección basado en la resolución cotidiana de los asuntos y en un estilo de liderazgo cercano, pero fuertemente centrado en los socios. A ello se suma la ausencia de definiciones claras de funciones y de mecanismos acordados para coordinar el trabajo entre las unidades, lo que configura un modo de gestión sustentado



más en la intuición y la buena voluntad del equipo que en criterios formales de organización.

En el funcionamiento diario, esto se traduce en interrupciones frecuentes de los procesos para solicitar la aprobación de los socios, dificultades para priorizar las tareas, superposición de actividades entre personas de diferentes unidades y coexistencia de colaboradores sobrecargados con otros que permanecen a la espera de indicaciones. Estas situaciones evidencian la falta de acuerdos explícitos acerca de quién debe ocuparse de cada actividad y la ausencia de espacios sistemáticos para coordinar el trabajo entre las tres unidades de negocio, lo que impacta negativamente en la eficiencia del funcionamiento interno y en el aprovechamiento del tiempo de trabajo.

En conjunto, esto refleja una limitación de la eficiencia de la organización, ya que se alargan los tiempos de respuesta, se desaprovecha capacidad disponible y se refuerza la dependencia de la intervención directa de los socios para sostener el funcionamiento cotidiano.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cómo se encuentra estructurada actualmente la organización de Estudio P&C?
2. ¿Qué efectos tienen los distintos elementos del diseño organizacional en la eficiencia del funcionamiento interno de la empresa?
3. ¿Qué herramientas de profesionalización y gestión podrían implementarse para optimizar la estructura organizativa y favorecer la sostenibilidad del crecimiento de Estudio P&C?

Objetivo General

Proponer lineamientos para la formalización del diseño organizacional de Estudio P&C, orientados a mejorar la eficiencia del funcionamiento interno y acompañar de manera sostenible el crecimiento de sus tres unidades de negocio.

Objetivos Específicos

1. Describir la estructura organizativa actual de Estudio P&C.
2. Analizar los efectos que tienen los distintos elementos del diseño organizacional en la eficiencia del funcionamiento interno de la empresa.
3. Diseñar herramientas de gestión y profesionalización que operativicen los lineamientos propuestos, orientadas a optimizar la estructura organizativa y formalizar los procesos internos.



Marco Metodológico

El marco metodológico de esta investigación sigue un enfoque cualitativo, dado que se busca comprender en profundidad las dinámicas y realidades específicas de la organización interna de Estudio P&C. Este enfoque resulta pertinente para analizar detalladamente la estructura, los roles, los procesos y los mecanismos de coordinación de la empresa, permitiendo identificar y comprender las problemáticas de manera exhaustiva y contextualizada.

El diseño de investigación adoptado es el de investigación-acción práctica. Según Hernández Sampieri (2018), la investigación-acción constituye un método eficaz para abordar problemas concretos mediante la intervención directa y la reflexión activa. Este diseño no solo posibilita el análisis de la situación actual, sino que también facilita la elaboración de propuestas de mejora aplicables a la realidad de la organización, en un ciclo orientado a la transformación y profesionalización de la gestión interna.

En el caso de Estudio P&C, este enfoque adquiere especial relevancia, ya que el propósito del trabajo no se limita a diagnosticar las limitaciones organizacionales existentes, sino que busca también diseñar alternativas de solución que permitan mejorar la eficiencia de los procesos, fortalecer la coordinación entre áreas y acompañar de manera sostenible el crecimiento alcanzado por la empresa.

Marco Teórico

Organización

La organización, desde la perspectiva de Chiavenato (2009), se concibe como un sistema abierto en constante interacción con su entorno. Chiavenato (2009) la describe como un conjunto de elementos interdependientes que operan dentro de un contexto mayor para alcanzar objetivos comunes. Además, recalca: "Las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, esto significa que están en un proceso continuo de intercambios con el entorno". Es decir, una organización no existe de forma aislada, sino que es parte de una sociedad mayor, constituida por partes menores.

Dicho enfoque sistémico implica que la organización posee "fronteras sumamente permeables" que permiten un flujo constante de recursos, energía e información con el entorno. A través de estas fronteras, la organización recibe insumos o entradas (inputs) del entorno y entrega al entorno los resultados de sus operaciones (outputs) en forma de productos o servicios. Consecuentemente, la supervivencia y el éxito de la organización dependen de su capacidad de adaptarse y responder a las condiciones cambiantes del medio externo. Chiavenato (2009) destaca, además, que, a diferencia de los sistemas cerrados, los sistemas abiertos exhiben una dinámica compleja dada la influencia



constante del entorno. En síntesis, concebir la organización como sistema abierto subraya la importancia de mantener un equilibrio interno (homeostasis) y adaptabilidad al entorno para asegurar su estabilidad y supervivencia.

Diseño Organizacional

Diseño organizacional es el concepto que alude a la forma en que se concibe y configura la estructura de una organización para alcanzar sus objetivos. Según Daft (2019), implica entender “la forma en que las personas y los recursos son organizados para alcanzar un propósito específico de manera conjunta”. En términos teóricos, el diseño organizacional proporciona un marco analítico para ver y analizar a las organizaciones con rigor, considerando tanto sus componentes internos como su contexto.

Daft (2019) destaca que el diseño organizacional abarca dimensiones estructurales internas, tales como la formalización, la especialización, la jerarquía de autoridad o la centralización, y dimensiones contextuales externas, como el tamaño de la organización, la tecnología, el entorno, la cultura y las metas o estrategias corporativas. Estas dimensiones interactúan y deben alinearse adecuadamente; no existe un único “diseño ideal” aplicable a todas las empresas, sino que “contingencia significa que una cosa depende de otras”, es decir, la estructura óptima depende del entorno y la situación de la organización.

Un diseño organizacional efectivo traduce la estrategia en una arquitectura estructural que posibilita el logro de las metas. De hecho, “el diseño organizacional se utiliza para implementar las metas y la estrategia” corporativas y “determina el éxito organizacional”. En consecuencia, el estudio del diseño organizacional es fundamental para comprender por qué ciertas organizaciones prosperan mientras otras fracasan. Esta disciplina proporciona a los directivos herramientas conceptuales para evaluar la eficacia, diagnosticar problemas y gestionar el cambio, de modo que la organización pueda adaptarse y triunfar en entornos dinámicos (Daft, 2019).

Modelo de los 4 elementos del diseño organizacional

En su obra Innovando la organización (2013), Julio M. Soria propone un modelo para comprender las organizaciones a través de cuatro elementos fundamentales que operan de forma integrada: estructura, sistema de dirección, liderazgo y competencias. Estos componentes organizacionales, correctamente alineados, facilitan el desarrollo de una cultura innovadora y la efectiva implementación de la estrategia empresarial (Soria, 2013).

Figura 1. La Rueda Organizacional.



Fuente: Innovando la organización - Julio M. Soria (2013).

1. Estructura

La estructura organizacional se refiere a la forma en que una empresa está organizada en términos de jerarquías, departamentos, roles y comunicaciones formales. Según Soria, la estructura es un elemento esencial de la organización que “establece jerarquías, roles, responsabilidades, y define el liderazgo que la representa. Además, delimita el nivel de autoridad, las vías de comunicación, y las funciones y responsabilidades de cada uno de sus integrantes”. En otras palabras, la estructura determina quién toma decisiones y cómo se dividen y coordinan las tareas en la empresa. Una estructura bien diseñada debe ser coherente con la estrategia organizacional, facilitando la consecución de los objetivos con eficiencia (Soria, 2013). Soria enfatiza que una estructura adecuada permite una planificación estratégica compatible con los recursos de la organización y alineada con los objetivos esperados, dotando a la empresa de capacidad de adaptación e innovación frente a los cambios. Por el contrario, una estructura mal definida puede obstaculizar la comunicación y la agilidad, afectando negativamente el desempeño organizacional.

2. Sistema de dirección

El sistema de dirección de la organización - Sistema de Objetivos y Políticas (SOP)- comprende el conjunto de metas, directrices y lineamientos que orientan las decisiones y acciones de la empresa. Este sistema traduce la visión y la estrategia corporativa en objetivos concretos y políticas operativas. Según la literatura de dirección estratégica, “el propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere”. En efecto, el SOP define lo que la organización quiere ser y cómo se espera que actúe, funcionando como un marco de referencia para todos los niveles de la empresa. Soria señala que un SOP bien definido proporciona una clara explicación práctica de lo



que hay que hacer en la empresa para cumplir su misión y objetivos de largo plazo. Esto incluye políticas generales que guían la toma de decisiones y la conducta organizacional, asegurando que haya coherencia en las acciones diarias con respecto a la estrategia. En síntesis, el sistema de dirección (SOP) alinea la planificación estratégica con la operación cotidiana mediante objetivos claros y políticas establecidas, dando cohesión y rumbo a la organización (Soria, 2013).

3. Liderazgo

El liderazgo organizacional abarca el estilo, las capacidades y las acciones de los directivos o líderes encargados de guiar al personal hacia el logro de los objetivos. Soria considera el liderazgo un elemento “blando” pero crítico para la cultura organizacional y el éxito de la estrategia. De acuerdo con Chiavenato, “propiciar el liderazgo en la organización significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer realimentación”. Esto implica que el liderazgo efectivo proporciona dirección clara, inspira y motiva a los colaboradores, establece metas desafiantes y da seguimiento al desempeño con retroalimentación constructiva. En el modelo, el liderazgo influye directamente en la cultura corporativa al encarnar los valores y comportamientos deseados. Un liderazgo alineado con el SOP comunicará consistentemente los objetivos y políticas, fomentando un entorno de confianza. Por el contrario, un liderazgo deficiente (por ejemplo, autoritario, rígido o poco comunicativo) puede minar la implementación de la estrategia y desalentar las competencias del personal. En resumen, el liderazgo actúa como el motor humano de la organización: a través de su ejemplo e influencia, los líderes moldean actitudes y guían a las personas en la dirección estratégica definida.

4. Gestión por competencia

Las competencias se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que poseen las personas en la organización, y que en conjunto constituyen las capacidades organizacionales. Soria incluye las competencias (tanto individuales como colectivas) como uno de los cuatro pilares, reconociendo que el capital humano es indispensable para lograr los objetivos estratégicos y fomentar la innovación. En términos generales, “la competencia organizacional es un conjunto integrado de competencias colectivas que se basa en las competencias individuales”. Es decir, las capacidades de una empresa dependen de las competencias de sus miembros, las cuales a su vez derivan de su conocimiento, experiencia, habilidades técnicas, capacidades de aprendizaje y valores. Por ejemplo, competencias individuales como la creatividad, la habilidad para resolver problemas o el trabajo en equipo, cuando se difunden y comparten, devienen en fortalezas organizacionales. Soria destaca que una organización innovadora requiere desarrollar continuamente las competencias de su gente (aprendizaje permanente, adaptación al cambio, dominio técnico, etc.) para sostener la ventaja competitiva en entornos dinámicos. De este modo, las competencias representan el potencial interno de la organización para ejecutar su estrategia: una alta competencia del personal se traduce en mejor desempeño, mayor calidad e iniciativas innovadoras, mientras que brechas de competencias pueden obstaculizar la estrategia pese a tener buena estructura, sistema o liderazgo.



Un aporte central de Soria es resaltar que estos cuatro elementos no actúan de forma aislada, sino como un sistema integrado e interdependiente. La estructura y el sistema de dirección constituyen los componentes "duros" (formales) de la organización, mientras que el liderazgo, junto con las competencias humanas, representan los componentes "blandos" (informales o culturales). Ambos conjuntos de factores interactúan constantemente. De hecho, Soria indica que el desempeño y la cultura innovadora emergen del impacto conjunto de todos los elementos organizacionales.

Para lograr una organización eficaz e innovadora, los elementos duros y blandos deben alinearse y reforzarse mutuamente. Un cambio o deficiencia en uno de ellos afecta a los demás: por ejemplo, una reestructuración (estructura) exige ajustar las políticas y objetivos (SOP), preparar a los líderes para gestionar el cambio (liderazgo) y posiblemente desarrollar nuevas habilidades en el personal (competencias). En términos de teoría organizacional, las variables internas están ligadas en un sistema: "si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables". Por tanto, Soria (2013) enfatiza que la organización debe ser gestionada holísticamente. Cuando estructura, SOP, liderazgo y competencias se encuentran en sintonía, la cultura organizacional resultante tiende a ser más fuerte y propicia a la innovación, lo que redunda en mejores resultados empresariales. En cambio, desacoplos entre estos elementos pueden obstaculizar el desempeño y el cambio.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es un componente crucial que configura el entorno interno de una empresa, moldeando las interacciones entre sus miembros y con el entorno externo. Según Robbins, Coulter y DeCenzo (2017), la cultura organizacional se define como "el sistema compartido de significados que los miembros de una organización atribuyen a sus experiencias laborales". Esta definición subraya cómo los valores y creencias compartidos influyen en el comportamiento y las actitudes dentro de la organización.

Chiavenato (2019) amplía esta perspectiva al señalar que la cultura organizacional tiene un impacto profundo en el desempeño general y en la capacidad de adaptación al cambio dentro de una empresa. Actúa como un marco que organiza y guía el comportamiento de los empleados, promoviendo la cohesión y alineación con los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, la cultura no solo define el ambiente de trabajo, sino que también afecta la capacidad de los empleados para adaptarse y prosperar en un entorno en constante evolución.

Armstrong (2014) refuerza la importancia de una cultura organizacional sólida al señalar que una cultura positiva puede potenciar significativamente la motivación y el compromiso de los empleados. Al establecer un entorno en el que los valores y expectativas están claramente definidos y compartidos, se facilita un mayor alineamiento



entre los empleados y los objetivos de la organización. Esta cohesión es esencial para mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral, ya que los empleados se sienten más conectados con la misión y visión de la empresa.

Además, Davis y Newstrom (2002) destacan que la cultura organizacional influye directamente en la gestión de recursos humanos. Los procesos de selección, formación y evaluación del desempeño deben estar en sintonía con los valores culturales de la empresa para ser efectivos. Una cultura que valora la transparencia, la comunicación abierta y el desarrollo profesional facilita una implementación más eficaz de las prácticas de recursos humanos, contribuyendo así a una gestión del talento más efectiva.

Formalización y profesionalización organizacional

En el contexto del diseño organizacional, la *formalización* alude al grado de estandarización de las actividades a través de reglas y procedimientos escritos dentro de la empresa. De acuerdo con Daft (2019), "la formalización se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización". Tal documentación abarca procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas, los cuales establecen el comportamiento y las actividades esperadas dentro de la organización.

De este modo, la formalización aporta consistencia a las operaciones diarias, ya que las normas documentadas unifican criterios y guían la actuación del personal. La formalización es reconocida como una de las dimensiones estructurales fundamentales del diseño organizacional (junto con la especialización, la jerarquía de la autoridad y la centralización), y su nivel puede variar significativamente entre distintos tipos de organizaciones.

Por lo general, el grado de formalización se puede medir cuantificando el número de páginas de documentos oficiales que posee una entidad (Daft, 2019). Por ejemplo, las universidades grandes suelen tener una formalización muy alta debido a la abundancia de reglamentos escritos que regulan diversos procesos académicos y administrativos. En contraste, una pequeña empresa familiar casi no cuenta con reglas formalizadas, lo que se traduce en una gestión marcadamente más informal. En síntesis, la formalización refleja el nivel en que las actividades de la organización están reglamentadas mediante documentos formales, lo cual funciona como un mecanismo de control y coordinación dentro de la estructura organizacional (Daft, 2019).

Aplicación

Relevamiento de la situación actual

Para abordar adecuadamente los desafíos identificados en Estudio P&C, resulta esencial partir de un análisis detallado de su situación actual. Este relevamiento se llevó a



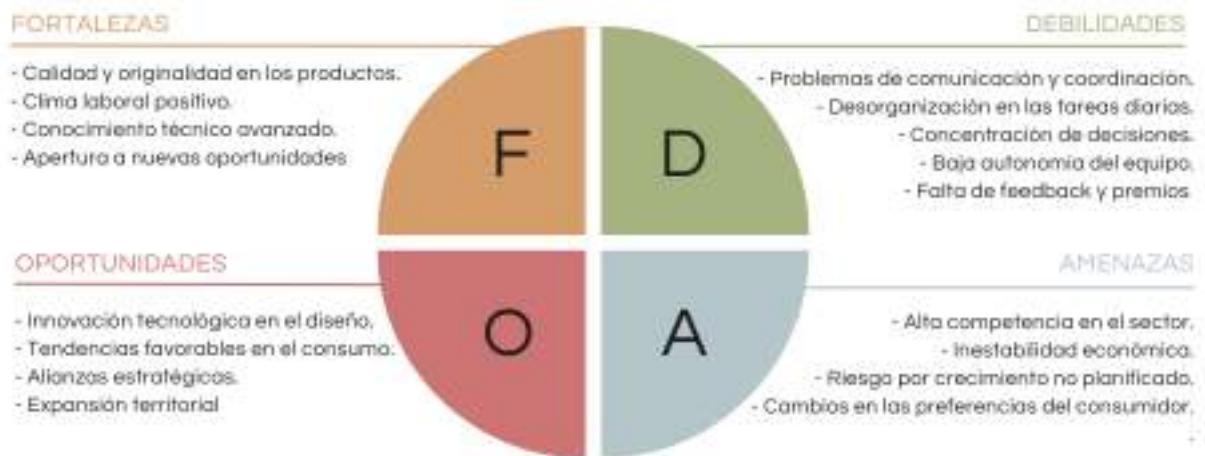
cabo mediante entrevistas a los socios y miembros de la empresa y observación directa del funcionamiento diario. El análisis abarca aspectos como un análisis FODA y el diagrama de Ishikawa, que facilitó la identificación de posibles causas estructurales de los principales síntomas observados. Este análisis inicial se vuelve indispensable para fundamentar la aplicación de herramientas de administración como la descripción y análisis de puestos, la evaluación de desempeño y la revisión integral del diseño organizacional, en el marco de un proceso de mejora estructural más amplio.

ANÁLISIS FODA

En primer lugar, se elaboró un Análisis FODA, el cual permite identificar de manera integrada los factores internos y externos que inciden en el desempeño de la empresa. Su nombre proviene de las iniciales de sus cuatro dimensiones analíticas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, las cuales se examinan con el fin de obtener una visión completa de la situación actual y orientar la toma de decisiones.

A partir de las entrevistas semiestructuradas realizadas a la mayoría de los operarios de las distintas unidades de negocio y a los socios de la empresa, se obtuvieron los datos necesarios para llevar a cabo dicho análisis:

Figura 2. Análisis FODA de Estudio P&C



Fuente: Elaboración propia

Fortalezas:

1. Calidad y originalidad en los productos: La empresa se destaca por ofrecer productos de alta calidad y con diseños originales, lo que constituye una ventaja competitiva en el mercado de la decoración y permite diferenciarse por propuestas creativas y una producción cuidada

2. Clima laboral positivo: El ambiente de trabajo se caracteriza por relaciones cercanas, confianza y respeto entre socios y colaboradores, lo que genera un fuerte sentido de pertenencia dentro del equipo.



3. Conocimiento técnico avanzado: los dueños poseen un profundo conocimiento en diseño, estética y comercial, ofreciendo ventaja competitiva en el desarrollo de proyectos.

4. Apertura a nuevas oportunidades: La empresa presenta disposición a explorar nuevas oportunidades de negocio. Aunque estas surgen principalmente del impulso individual de los socios, constituyen una fortaleza en términos de iniciativa y proyección.

Oportunidades:

1. Innovación tecnológica en el diseño: La creciente incorporación de herramientas de inteligencia artificial en el ámbito del diseño ofrece nuevas posibilidades de creatividad, personalización y diferenciación en el mercado.

2. Tendencias favorables en el consumo: Se identifica un aumento del interés por la estética, el diseño personalizado y los espacios como cafeterías de especialidad, lo que abre nuevas líneas de negocio afines.

3. Alianzas estratégicas: Existen oportunidades para establecer vínculos con diseñadores, clientes o emprendimientos del sector que permitan expandir el alcance del negocio y potenciar su posicionamiento.

4. Expansión territorial: Se reconoce el potencial para abrir nuevas sucursales, especialmente en localidades cercanas a Tucumán, lo cual permitiría consolidar una red comercial más amplia.

Debilidades

1. Problemas de comunicación y coordinación: Existen dificultades en la comunicación interna y la coordinación de tareas, lo que afecta la eficiencia y el flujo de trabajo, así como la comprensión de las directivas por parte de los empleados.

2. Desorganización en las tareas diarias: Los colaboradores tienen dificultad para establecer prioridades, definir qué tareas realizar y a quién reportar, lo que evidencia la ausencia de una estructura clara y de un sistema de dirección formal.

3. Concentración de decisiones: Las decisiones como políticas salariales, diseño de productos y aspectos financieros, recaen exclusivamente en los socios, generando sobrecarga y dependencia.

4. Baja autonomía del equipo: La falta de delegación efectiva y de mecanismos formales de planificación limita la autonomía del equipo, afectando su capacidad de acción y toma de decisiones en el día a día.

5. Falta de feedback y premios: La carencia de retroalimentación y de incentivos para el reconocimiento del buen trabajo afecta la moral y el rendimiento del equipo.

Amenazas

1. Alta competencia en el sector: El mercado del diseño presenta una competencia creciente, con nuevas marcas que apuestan por la personalización y la estética de autor, así también como cafeterías.



2. Inestabilidad económica: La variabilidad de precios e insumos nacionales representa un riesgo para la rentabilidad, dado que incrementa los costos de producción y dificulta la previsión financiera.

3. Riesgo por crecimiento no planificado: La posibilidad de expandirse sin un modelo organizativo consolidado puede comprometer tanto la calidad del producto como la coherencia de la marca.

4. Cambios en las preferencias del consumidor: El dinamismo en las tendencias de consumo exige una capacidad constante de adaptación, lo que puede representar un desafío si no se cuenta con mecanismos ágiles de respuesta.

Análisis FA, FO, DO, DA

Para optimizar el rendimiento de la empresa, es crucial desarrollar estrategias basadas en el análisis FODA. Las estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades) utilizan las capacidades internas para aprovechar oportunidades externas, las FA (Fortalezas-Amenazas) buscan enfrentar amenazas externas utilizando las fortalezas internas, las DO (Debilidades Oportunidades) se enfocan en superar debilidades internas para aprovechar oportunidades externas, y finalmente, las DA (Debilidades-Amenazas) abordan las debilidades para mitigar las amenazas del entorno. Estas estrategias, propuestas tanto por el dueño como por los empleados, guiarán a la empresa en su camino hacia el éxito y la sostenibilidad.

Análisis FO (Fortalezas y Oportunidades)

La calidad de los productos, la originalidad de los diseños y el conocimiento técnico avanzado de los socios pueden capitalizarse frente al contexto de creciente interés por el diseño personalizado y la estética en general. Estas capacidades permiten a la empresa incorporar nuevas herramientas tecnológicas como la inteligencia artificial, explorando formatos innovadores de diseño que favorezcan su diferenciación. Asimismo, el clima laboral positivo y la apertura a nuevas oportunidades potencian la viabilidad de alianzas estratégicas y proyectos de expansión territorial en entornos como cafés de especialidad u otros espacios afines.

Análisis DO (Debilidades y Oportunidades):

Las debilidades estructurales, como la falta de planificación y la centralización de decisiones, pueden mitigarse a partir del aprovechamiento de oportunidades externas. La implementación de nuevas herramientas tecnológicas, así como la consolidación de alianzas estratégicas, puede facilitar la formalización de procesos y la delegación progresiva de tareas. La expansión hacia nuevos mercados también puede motivar la necesidad de establecer procedimientos y roles más definidos, sirviendo como impulso para profesionalizar la gestión.

Análisis FA (Fortalezas y Amenazas):



El equipo directivo cuenta con experiencia técnica sólida y una estructura interna con buen clima laboral, lo que podría utilizarse como base para enfrentar la creciente competencia en el sector del diseño y de cafeterías. La buena relación entre socios y colaboradores puede ser una ventaja para sostener la cohesión ante contextos económicos adversos. Además, el capital simbólico que otorgan los productos originales y de calidad puede funcionar como amortiguador frente a la inestabilidad del mercado y los cambios de preferencia del consumidor.

Análisis DA (Debilidades y Amenazas):

La desorganización interna, la baja autonomía del equipo y la concentración de decisiones se convierten en factores críticos frente a un entorno competitivo e inestable. Si no se abordan con urgencia, estas debilidades pueden amplificar el riesgo de un crecimiento desordenado, pérdida de calidad y pérdida de alineación entre la identidad de marca y su posicionamiento. La falta de coordinación también puede debilitar la capacidad de adaptación frente a cambios del mercado, exponiendo a la organización a una mayor vulnerabilidad.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE DISCURSO

A partir de los resultados obtenidos en el Análisis FODA, se consideró necesario profundizar en la perspectiva directiva y complementar con una mirada que refleje la interpretación de los propios socios sobre la situación actual de la empresa. En este sentido, se elaboró una Matriz de análisis de discurso, basada en las entrevistas realizadas a los dueños de Estudio P&C, la cual permitió identificar sus percepciones respecto a la estructura, la comunicación y la gestión del crecimiento organizacional:

Tabla 1. Matriz de análisis de discurso

Categoría de análisis	Fragmento del discurso	Interpretación / Sentido	Relación con otras herramientas
Misión y visión	"La misión y visión que están establecidas habría que revisar... no apuntar solo a productos sino también a un servicio."	Reconocen que los lineamientos estratégicos están desactualizados.	Revisión documental: misión y visión vigentes corresponden a una etapa inicial.
Roles y funciones	"No, no hay nada definido, todo es implícito."	Falta de definiciones formales de puestos y responsabilidades.	Empleados: reportan incertidumbre sobre sus funciones; Observación: no existen manuales escritos.
Toma de decisiones	"Hay muchas decisiones que se delegan, pero no	Persistencia de centralización;	Empleados: perciben lentitud en procesos por



	son todavía 100% delegadas.”	delegación incipiente.	depender de socios.
Comunicación	“Nos manejamos con grupos de WhatsApp y Google Drive.”	Predominio de canales informales sin registros institucionales.	Observación: comunicación oral e informal como práctica dominante.
Gestión del crecimiento	“Lo más importante es establecer un gerente en cada una de las áreas de negocio...”	Interés en profesionalizar estructura y delegar funciones.	Documentos: organigrama desactualizado; Empleados: piden mayor claridad en roles.
Debilidades reconocidas	“Falta de comunicación, falta de claridad en los roles, sobrecarga de tareas.”	Admiten limitaciones internas que obstaculizan la eficiencia.	Confirma lo detectado en todas las demás herramientas aplicadas.

Fuente: Elaboración propia.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Una vez analizados los aspectos estructurales, se procedió a identificar las causas raíz de las problemáticas que afectan la coordinación y la eficiencia operativa. Para ello, se elaboró un Diagrama de Ishikawa, herramienta que permite identificar, clasificar y visualizar las distintas causas que contribuyen a un problema central, agrupándolas en categorías que facilitan su análisis. Su principal utilidad radica en que ayuda a comprender la relación entre los diferentes factores que inciden en un fenómeno organizacional, distinguiendo las causas directas de las indirectas.

El diagrama se construyó a partir de la información obtenida mediante entrevistas semiestructuradas a colaboradores y socios, observación directa de los procesos internos y revisión de documentación institucional. A través de esta herramienta, fue posible sintetizar los principales factores que afectan la eficiencia y la organización interna de la empresa, organizándose en categorías:

Figura 3. Matriz causa–efecto de los problemas detectados en Estudio P&C



Fuente: Elaboración propia

Espinaz principales y sus causas:

1. *Personal:*

Se evidenció una falta de claridad en funciones y responsabilidades. Los operarios expresaron que las tareas se asignan “sobre la marcha”, lo que genera superposición de actividades y vacíos en otras. Esta situación afecta la motivación y la percepción de pertenencia, ya que los colaboradores no saben con certeza qué rol cumplen ni a quién deben reportar.

2. *Métodos:*

La empresa carece de manuales de funciones y protocolos de trabajo. Las actividades se desarrollan a partir de experiencias previas e instrucciones informales, sin lineamientos claros. Esta carencia impide la estandarización de procesos y limita el control de resultados.

3. *Gestión:*

Las decisiones operativas requieren la aprobación de los socios y, en algunos casos, de los gerentes. Esto provoca lentitud y dependencia excesiva de la dirección. Se observa una escasa delegación de autoridad, lo que impide que los mandos medios actúen con autonomía.

4. *Comunicación:*

Predominan los canales informales (WhatsApp, oralidad). Aunque estos medios permiten inmediatez, no aseguran trazabilidad ni registros institucionales. Esto genera riesgo de pérdida de información, contradicciones y falta de seguimiento.

5. *Procesos*

Existen superposiciones de tareas en el área administrativa en relación con otras unidades de negocio. Se detectaron también vacíos de responsabilidades en



determinados sectores. La ausencia de definiciones claras de procesos afecta la coordinación interna y el control de actividades.

6. Entorno Organizacional

La empresa experimentó un rápido crecimiento y diversificación en los últimos años. Este cambio no fue acompañado por una actualización del organigrama, que solo refleja una unidad de negocio. La falta de adaptación estructural dificulta la gestión del crecimiento y acentúa los problemas organizativos.

Diagnóstico

A partir del relevamiento realizado y de las herramientas de análisis aplicadas, resulta posible interpretar el funcionamiento de Estudio P&C a la luz del modelo de los cuatro elementos organizacionales propuesto por Soria (2013). Este enfoque permite descomponer la dinámica interna de la empresa en dimensiones claves: estructura, sistema de dirección, liderazgo y competencias, cuya interacción determina la capacidad organizativa para coordinar tareas, tomar decisiones, sostener procesos y orientar el desempeño.

El análisis por elementos facilita identificar con precisión los desajustes presentes, comprender cómo se relacionan entre sí y reconocer cuáles son sus efectos sobre la eficiencia operativa, la claridad en los roles y la cohesión del equipo.

En los apartados siguientes se presenta el diagnóstico correspondiente a cada elemento, integrando síntomas observados, interpretaciones conceptuales y conclusiones que servirán de base para la formulación de propuestas de mejora en el capítulo posterior.

1. Liderazgo:

El liderazgo dentro de Estudio P&C se caracteriza por un estilo cercano y un clima laboral positivo, favorecido por relaciones de confianza entre los socios y los colaboradores. No obstante, se observa una sobrecarga en los socios, quienes concentran la mayor parte de las decisiones estratégicas y operativas. Esta concentración limita la delegación efectiva y restringe la autonomía del equipo. Los colaboradores expresan la necesidad de contar con mayor claridad en la conducción y con pautas más estructuradas para desempeñar sus funciones. La falta de distribución de responsabilidades deriva en una gestión más lenta y dependiente de la disponibilidad de los socios.

2. Competencias:

En materia de competencias, se identifica la ausencia de perfiles formales de puesto que definen los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para cada función. El proceso de aprendizaje se desarrolla principalmente a través de la práctica cotidiana, sin procedimientos de inducción estructurados ni planes de capacitación sistemáticos. Esto genera heterogeneidad en el desempeño y dependencia del conocimiento tácito transmitido por los socios. Si bien el equipo muestra predisposición, compromiso y capacidad de adaptación, la falta de retroalimentación formal y de estrategias de desarrollo limita el fortalecimiento del capital humano y la



profesionalización de la gestión.

3. Estructura

El diagnóstico de la estructura organizacional de Estudio P&C evidencia un funcionamiento caracterizado por un bajo nivel de formalización. La organización no dispone de un organigrama actualizado que establezca áreas, niveles jerárquicos o líneas de reporte, lo que genera solapamiento de funciones y ausencia de delimitación clara de responsabilidades. La asignación de tareas se realiza de manera informal y atiende principalmente a urgencias operativas, lo que afecta la continuidad del trabajo y dificulta la planificación. Este escenario se refleja en la percepción del equipo, que manifiesta dificultades para determinar prioridades y definir a quién deben reportar, evidenciando desorden operativo y falta de lineamientos estructurales.

4. Sistema de dirección

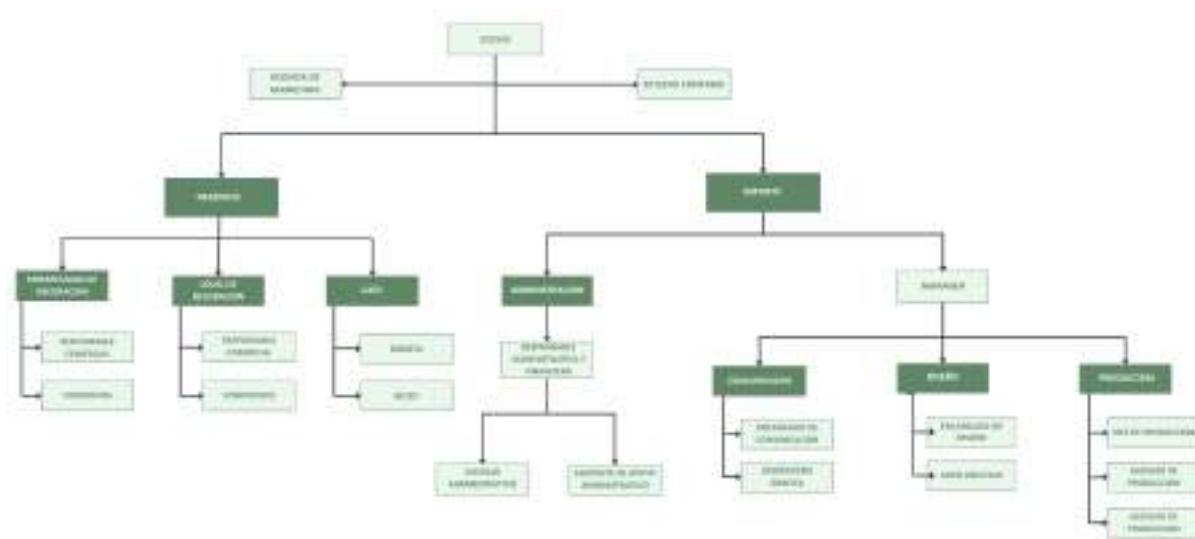
El sistema de dirección presenta debilidades significativas. La empresa no cuenta con objetivos organizacionales definidos ni con metas específicas que orienten el accionar cotidiano. Asimismo, no se identifican indicadores de desempeño que permitan monitorear avances o evaluar resultados. La ausencia de reuniones periódicas limita la coordinación interna y reduce la posibilidad de retroalimentación sistemática. La toma de decisiones permanece centralizada en los socios, lo que genera dependencia y falta de criterios formales que guíen la actuación del equipo. Esta situación se traduce en incertidumbre respecto de las prioridades de trabajo y de las expectativas organizacionales.

Propuestas de mejora

A partir del diagnóstico realizado y del análisis de los cuatro elementos organizacionales, se identifican una serie de desajustes estructurales, operativos y de gestión que afectan el funcionamiento de Estudio P&C. Con el fin de abordar estas problemáticas y orientar a la organización hacia un modelo de trabajo más profesionalizado, se presentan las siguientes propuestas de mejora que se estructuran en torno a los elementos analizados (estructura, sistema de dirección, liderazgo y competencias) y buscan ofrecer lineamientos concretos que permitan fortalecer la organización, mejorar la coordinación interna, optimizar los procesos y favorecer un crecimiento sostenible.

1. Formalización de la estructura organizacional

Figura 4. Organigrama de Estudio P&C



Fuente: Elaboración Propia.

El modelo organizacional propuesto se basa en una estructura matricial, adecuada para organizaciones que combinan múltiples unidades de negocio con procesos y áreas de soporte compartidos. En este esquema, se distinguen dos dimensiones complementarias. Por un lado, se organizan las unidades de negocio —Empapelados de Decoración, Local de Decoración y Café—, cada una con sus roles operativos y comerciales específicos. Esta agrupación permite ordenar las actividades propias de cada línea de negocio y establecer niveles de responsabilidad definidos dentro de cada unidad.

Por otro lado, el modelo incorpora áreas de soporte transversales, tales como Administración y Finanzas, Comunicación, Producción, Diseño y Mantenimiento. Estas áreas brindan servicios especializados a todas las unidades de negocio, asegurando coherencia en los procesos, estandarización de prácticas y eficiencia operativa. Su carácter transversal permite optimizar recursos, evitar duplicación de funciones y favorecer la coordinación entre actividades diversas.

Asimismo, se propone la creación de un rol gerencial que actúe como articulador entre las unidades de negocio y las áreas de soporte. Esta figura tiene como finalidad desconcentrar la toma de decisiones que actualmente recae de manera exclusiva en los socios, facilitar la supervisión operativa y constituirse como referente para la resolución de problemas cotidianos. Con ello, se busca fortalecer la conducción intermedia y promover un funcionamiento menos dependiente de la dirección fundacional.

La adopción de esta estructura matricial se justifica por la necesidad de generar un orden organizativo acorde con la complejidad creciente del negocio. Al delimitar funciones, establecer líneas de reporte claras y definir responsables para cada área y unidad, la empresa supera las limitaciones del funcionamiento informal previo y avanza



hacia un modelo de gestión más profesional, eficiente y adaptable.

2. Formalización de funciones y asignación de responsabilidades

Como segundo eje del proceso de mejora organizacional, se plantea avanzar en la formalización de las funciones y la delimitación clara de responsabilidades dentro de Estudio P&C. Si bien la empresa cuenta con un equipo consolidado y comprometido, el funcionamiento diario se apoya principalmente en acuerdos informales y en la experiencia acumulada de sus miembros, lo que ha generado superposición de tareas, zonas grises de responsabilidad y dependencia de consultas reiteradas a los socios.

En respuesta a esta situación y en base a la información recolectada de las entrevistas realizadas a los miembros de la organización, se desarrollaron descriptivos de puestos para los roles clave del nuevo organigrama, con el propósito de establecer por escrito las tareas principales, relaciones jerárquicas, requisitos y competencias asociadas a cada cargo. Esta herramienta brinda claridad organizacional, permite alinear expectativas y facilita la planificación de procesos vinculados a la incorporación, capacitación y evaluación de colaboradores.

Responsable Administrativo - Financiero:

Figura 5. Descriptivo de puesto de Responsable Administrativo - Financiero.



FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre del puesto:	Responsable Administrativa y Financiera
Superior inmediato	Socios
Personal a su cargo:	Auxiliar Administrativo y Asistente de Apoyo Administrativo.
Relaciones inherentes al nivel organizacional	Coordinación funcional con los socios para aspectos financieros estratégicos.
Fecha	03 noviembre 2025

Objetivos generales	Gestionar integralmente los procesos administrativos, contables y financieros de la empresa, asegurando el cumplimiento de las obligaciones fiscales, la correcta administración de recursos y la provisión de información confiable para la toma de decisiones.
Funciones generales	Supervisar y ejecutar los procesos administrativos y contables, garantizando orden, confiabilidad y eficiencia en la gestión interna.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar informes financieros periódicos (mensuales y trimestrales). - Supervisar la ejecución de pagos, gestión de cobranzas y manejo de proveedores. - Supervisar la carga de comprobantes, facturación y arqueos. - Coordinar la liquidación de haberes y gestionar nóminas. - Controlar la documentación necesaria para el estudio contable. - Supervisar el cumplimiento de obligaciones fiscales y previsionales. - Asistir en la elaboración de presupuestos y control presupuestario. - Coordinar y supervisar el trabajo del equipo administrativo. - Implementar mejoras en los procedimientos administrativos. - Articular información administrativa con las unidades de negocio. - Mantener archivo documental digital y físico actualizado. - Proponer medidas de eficiencia financiera y administrativa.

COMPETENCIAS	
Competencias Genéricas	Competencias Específicas
1.Organización y planificación. 2. Responsabilidad y confiabilidad operativa. 3. Comunicación efectiva. 4. Atención al detalle. 5. Pensamiento analítico. 6. Trabajo en equipo.	1. Gestión contable y financiera. 2. Manejo de herramientas administrativas. 3. Control y seguimiento de procesos. 4. Elaboración de reportes e indicadores. 5. Conocimiento fiscal y previsional.

FORMACION Y CONOCIMIENTOS	
- Nivel educativo:	Título universitario en Contabilidad, Administración de Empresas o afines.
- Experiencia	Experiencia en áreas administrativas y contables con funciones de supervisión. Mínimo 3 años.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
XXX	XXX	XXX

Fuente: Elaboración Propia.



Encargado de comunicación:

Figura 6. Descriptivo de puesto de encargado de comunicación.

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del puesto:	Encargado de comunicación
Superior inmediato	Manager
Personal a su cargo:	No tiene
Relaciones inherentes al nivel organizacional	Coordinación funcional con el Manager para definiciones estratégicas de comunicación y marca.
Fecha	03 noviembre 2025
Objetivos generales	Planificar, coordinar y ejecutar la estrategia de comunicación interna y externa de Estudio P&C, asegurando coherencia institucional, visibilidad de marca y una correcta circulación de información entre todas las áreas de la empresa.
Funciones generales	Desarrollar y gestionar la comunicación institucional de la empresa, tanto interna como externa, garantizando consistencia, claridad y efectividad en los mensajes y contenidos generados.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar y ejecutar el plan de comunicación institucional. - Coordinar la comunicación interna entre áreas y unidades de negocio. - Supervisar la creación de contenido para redes sociales, sitio web y medios digitales. - Gestionar la identidad visual y el manual de marca. - Redactar y revisar comunicados, notas, piezas gráficas y materiales informativos. - Supervisar campañas de marketing y promoción vinculadas a las unidades de negocio. - Administrar el calendario de contenidos y campañas. - Coordinar la relación con proveedores externos (fotógrafos, diseñadores, agencias, imprentas). - Monitorear la presencia digital de la marca y producir informes de métricas. - Garantizar la correcta difusión de novedades, políticas y procedimientos internos. - Colaborar con el área comercial en estrategias de posicionamiento y lanzamientos. - Velar por la coherencia entre la comunicación interna, externa y la identidad institucional.
COMPETENCIAS	
Competencias Genéricas	Competencias Específicas
1. Creatividad 2. Comunicación efectiva 3. Organización y planificación 4. Atención al detalle 5. Trabajo colaborativo 6. Adaptación al cambio	1. Gestión de comunicación institucional 2. Manejo de redes sociales y métricas digitales 3. Supervisión de diseño y contenido 4. Redacción profesional 5. Coordinación interárea 6. Gestión de campañas y calendarios



FORMACION Y CONOCIMIENTOS		
- Nivel educativo:	Título universitario en Comunicación Social, Marketing, Publicidad, Diseño Gráfico o afines.	
- Experiencia	Experiencia en roles de comunicación institucional, marketing o gestión de contenidos. Mínimo 2 años.	
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
XXX	XXX	XXX

Fuente: Elaboración Propia.

Jefe de Producción:

Figura 7. Descriptivo de puesto de Jefe de Producción.

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del puesto:	Jefe de Producción
Superior inmediato	Manager
Personal a su cargo:	Auxiliar de producción y Asistente de producción.
Relaciones inherentes al nivel organizacional	Coordinación operativa diaria, planificación y reportes con Manager.
Fecha	03 noviembre 2025
Objetivos generales	Planificar, coordinar y supervisar los procesos de producción de wallpapers y otros productos, garantizando la calidad, el cumplimiento de los plazos y la eficiencia en el uso de recursos materiales y humanos.
Funciones generales	Supervisar el proceso productivo de la empresa, asegurando la eficiencia operativa, la calidad del producto final y el flujo óptimo de trabajo entre áreas.



Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar la producción diaria y semanal según demanda. - Coordinar las órdenes de trabajo provenientes del área Comercial. - Supervisar el funcionamiento de maquinaria y equipos de impresión. - Asegurar la disponibilidad de insumos y coordinar necesidades con Administración. - Realizar controles de calidad en todas las etapas del proceso. - Supervisar la correcta preparación, revisión y embalaje de los productos. - Controlar inventarios de insumos y materiales. - Detectar desvíos o fallas en la producción y proponer mejoras. - Organizar los turnos y tareas del personal de producción. - Garantizar el cumplimiento de normas de seguridad y buenas prácticas. - Llevar registros de producción, mermas y tiempos operativos. - Coordinar con el área de Diseño para asegurar coherencia entre diseño y producción. - Informar periódicamente al Manager sobre el estado de la producción y necesidades del área. 	
COMPETENCIAS		
Competencias Genéricas	Competencias Específicas	
1. Organización y planificación 2. Atención al detalle 3. Resolución de problemas 4. Trabajo en equipo 5. Comunicación efectiva 6. Responsabilidad operativa	1. Manejo de procesos productivos 2. Control de calidad 3. Gestión de insumos y tiempos de producción 4. Coordinación operativa interárea 5. Mantenimiento básico de maquinaria 6. Registro y seguimiento de indicadores productivos	
FORMACION Y CONOCIMIENTOS		
- Nivel educativo: - Experiencia	Formación técnica en Diseño Industrial, Producción, Tecnología Gráfica o áreas afines. Experiencia en tareas de producción o supervisión en entornos gráficos, de diseño o manufactura. Mínimo 2 años.	
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
XXX	XXX	XXX

Fuente: Elaboración Propia.

Manager:

Figura 8. Descriptivo de puesto de Manager.



FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre del puesto:	Manager
Superior inmediato	Socios
Personal a su cargo:	Supervisión funcional de las áreas de soporte y coordinación operativa con las unidades de negocio.
Relaciones inherentes al nivel organizacional	Articulación directa con los socios para decisiones estratégicas y supervisión integral de las áreas de soporte y unidades de negocio.
Fecha	03 de noviembre de 2025

Objetivos generales	Coordinar de manera integral las operaciones de la empresa, asegurando el funcionamiento articulado de las áreas de soporte y su alineación con las necesidades de las unidades de negocio, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales definidos por los socios.
Funciones generales	Supervisar, coordinar y articular las operaciones internas de la empresa, garantizando la coherencia y continuidad de los procesos.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar el funcionamiento de las áreas de soporte. - Coordinar el trabajo con las unidades de negocio para asegurar coherencia operativa. - Facilitar la toma de decisiones de nivel operativo. - Garantizar el uso eficiente de recursos humanos, materiales y financieros. - Monitorear el cumplimiento de plazos en producción, compras y administración. - Resolver conflictos operativos y gestionar contingencias. - Asegurar la correcta comunicación entre áreas. - Supervisar el registro, seguimiento y mejora de los procesos internos. - Realizar informes periódicos al Directorio sobre funcionamiento general. - Implementar acciones correctivas y de mejora continua.

COMPETENCIAS	
Competencias Genéricas	Competencias Específicas
1. Liderazgo y conducción 2. Organización y planificación 3. Comunicación efectiva 4. Resolución de problemas 5. Trabajo en equipo 6. Gestión del tiempo	1. Coordinación operativa interárea 2. Gestión de recursos 3. Análisis y toma de decisiones 4. Supervisión de procesos 5. Implementación de mejoras operativas

FORMACION Y CONOCIMIENTOS	
- Nivel educativo:	Título universitario en Administración, Contabilidad, Ingeniería Industrial o carreras afines.
- Experiencia	Mínimo 3 años en puestos similares

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
XXX	XXX	XXX

Fuente: Elaboración Propia.

3. Profesionalización de los procesos operativos clave



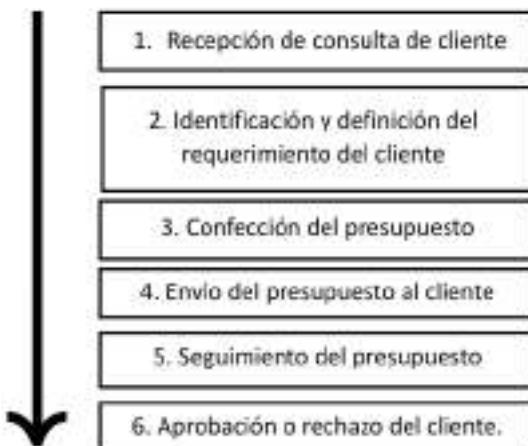
Como parte del proceso de formalización y profesionalización de la gestión interna, se plantea la necesidad de avanzar en la definición de protocolos para los procesos operativos más relevantes de Estudio P&C. El crecimiento y la diversificación de las unidades de negocio han incrementado la complejidad de las operaciones, generando una mayor interdependencia entre áreas y una necesidad de estandarizar tareas que hasta el momento se desarrollaban de forma mayormente informal.

La propuesta de protocolizar los procesos surge de la necesidad de superar las limitaciones propias de una gestión informal basada en el conocimiento tácito de los integrantes. En el caso de Estudio P&C, el crecimiento orgánico y la ampliación de unidades han evidenciado inconsistencias en la ejecución, tiempos dispares de respuesta y una fuerte dependencia de la experiencia individual para el cumplimiento de tareas clave. Esta situación no solo dificulta la eficiencia, sino que también compromete la posibilidad de delegar, capacitar y sostener estándares de calidad de manera uniforme.

Frente a este escenario, los protocolos operativos permiten establecer un marco común de acción que ordene las actividades, reduzca errores, facilite la coordinación entre sectores y brinde soporte a la toma de decisiones.

Figura 9. Flujograma del Proceso de Presupuestación.

PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN

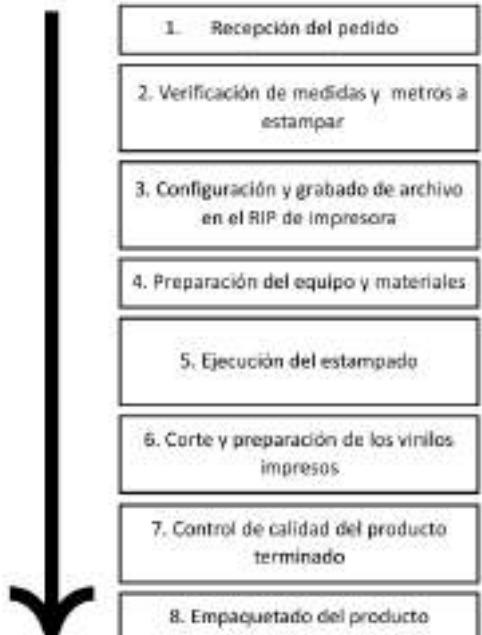


Fuente: Elaboración Propia.

Figura 10. Flujograma del Proceso de Producción.



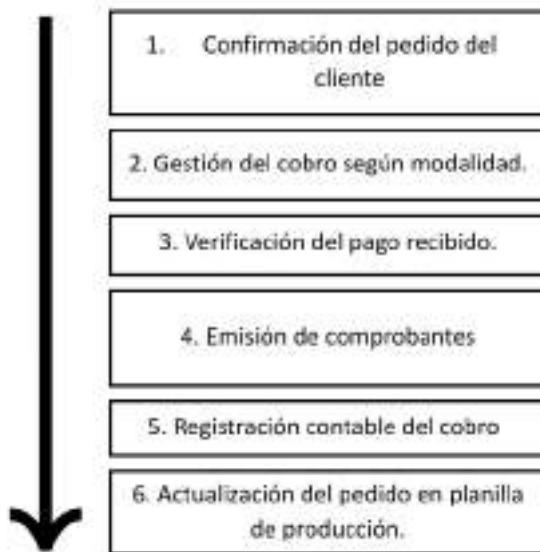
PROCESO DE PRODUCCIÓN



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 11. Flujograma del Proceso de Cobranza.

PROCESO DE COBRANZA

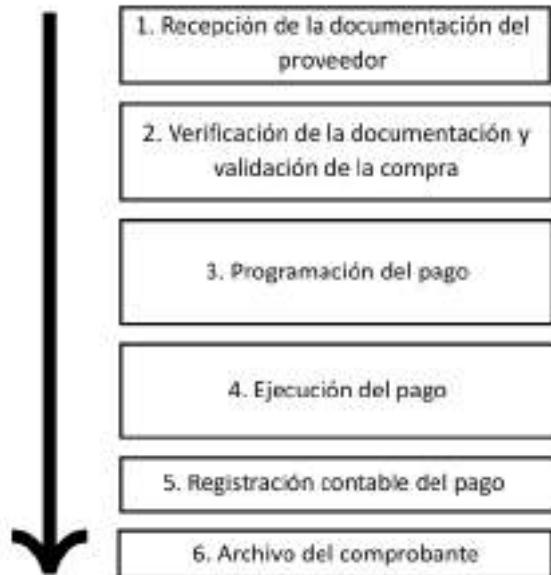


Fuente: Elaboración Propia.

Figura 12. Flujograma de Proceso de Pago a Proveedores.



PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES



Fuente: Elaboración Propia.

Matriz RACI

Con el propósito de complementar esta formalización, se incorpora la utilización de matrices RACI para los procesos clave de la empresa. Esta herramienta facilita la identificación precisa de los actores involucrados, especificando quién ejecuta una tarea (Responsable), quién asume la autoridad final sobre ella (Aprobador), quién debe ser consultado (Consultado) y quién debe mantenerse informado (Informado). La aplicación de esta metodología permite disminuir ambigüedades, evitar superposición de funciones y fortalecer la coordinación entre áreas, aspectos que el diagnóstico inicial identifica como problemáticos.

La integración entre procesos formalizados y matrices RACI aporta un marco sistemático para la gestión interna, ya que no solo describe la secuencia de actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa, sino que también asigna responsabilidades de manera clara y consistente con la estructura organizacional propuesta. De este modo, ambas herramientas contribuyen a profesionalizar la operación cotidiana, mejorar la comunicación entre sectores y consolidar un modelo de funcionamiento alineado con los objetivos institucionales.

Proceso de Presupuestación

Figura 13. Matriz RACI para el Proceso de Presupuestación.



Etapas del proceso	Manager	Responsable comercial	Vendedor	Responsable de Diseño
Recepción de consulta del cliente	I	R		
Identificación del requerimiento		R		C
Confección del presupuesto	I	R	I	C
Envío del presupuesto	I	R	I	
Seguimiento del presupuesto	I	R	R	C
Aprobación o rechazo del cliente	I	R/A	R	I

Fuente: Elaboración Propia.

- **Responsable Comercial:** Lidera el desarrollo del proceso.
- **Responsable de Diseño:** Participa como referente técnico cuando se requiere validar aspectos estéticos, dimensiones, factibilidad visual o ajustes específicos solicitados por el cliente.
- **Vendedor:** Cuando interviene, acompaña las tareas operativas de seguimiento y comunicación con el cliente.
- **Manager:** Se mantiene informado de los avances y decisiones claves del proceso, asegurando su coherencia con los lineamientos generales de gestión y el funcionamiento del negocio.

Proceso de Producción

Figura 14. Matriz RACI para el Proceso de Producción.

Etapa del proceso	Manager	Jefe de Producción	Auxiliar de producción	Responsable de Diseño	Responsable de comercio
Recepción del pedido		A	R	I	O
Verificación de medidas y metros	A		R	O	I
Configuración y grabado de archivo en el RIP de impresora	A		R	C	
Preparación del equipo y materiales	R/A		I		O
Ejecución del estampado	A/I		R	C	O/I
Corte y preparación de los vinilos estampados	A		R	C	I
Control de calidad	A		R	C	I
Empaquetado del producto	I	A	R		O/I

Fuente: Elaboración Propia.

- **Jefe de producción:** Actúa como autoridad técnica y responsable de validar el avance y calidad del trabajo.
- **Auxiliar de producción:** Asume las tareas operativas principales.
- **Responsable de Diseño:** Interviene en instancias que requieren de criterios técnicos o ajustes visuales



- **Responsable Comercial:** Garantiza la trazabilidad del proceso desde la perspectiva del cliente, siendo informado o consultado cuando la etapa lo requiere

Proceso de Cobranza

Figura 15. Matriz RACI para el Proceso de Cobranza.

Etapas del proceso	Responsable Administrativo-Financiero	Auxiliar Administrativo	Manager	Responsable comercial	Jefe de Producción
Confirmación del pedido del cliente				R/A	I
Gestión del cobro según modalidad	C	I	I	R/A	
Verificación del pago recibido	A	R		C/I	
Emisión de comprobantes	A/C		I	R	
Registración contable del cobro	A	R		C/I	
Actualización del pedido en planilla de producción	A			R	I

Fuente: Elaboración Propia.

- **Responsable Comercial:** Lidera la interacción inicial con el cliente, confirmando los pedidos y gestionando el cobro según la modalidad acordada.
- **Auxiliar Administrativo** Interviene en las tareas operativas garantizando la correcta imputación de los movimientos económicos.
- **Manager:** Informado de las etapas claves para dar seguimiento y control al proceso.
- **Responsable Administrativo-Financiero** Actúa como autoridad de control sobre las etapas críticas del proceso.
- **Jefe de Producción:** Informado en los momentos clave, dado que la confirmación del pago impacta directamente en la continuidad del proceso productivo.

Proceso de Pago a Proveedores

Figura 16. Matriz RACI para el Proceso de Pago a Proveedores.



Etapas del proceso	Responsable Administrativo - Financiero	Auxiliar Administrativo	Responsables de unidades de negocios
Recepcion de la documentacion del proveedor	I	R / A	C
Verificacion de la documentacion y validacion de la compra	A	R	C / I
Programacion del pago	A / I	R	C
Ejecucion del pago	A / I	R	C
Registracion contable del pago	A	R	
Archivo del comprobante	A	R	

Fuente: Elaboración Propia.

- **Auxiliar Administrativo:** Asume un rol central como responsable directo de la mayoría de las actividades operativas. Su participación asegura continuidad y precisión en la gestión diaria.
- **Responsable Administrativo-Financiero:** Interviene como la autoridad de control del proceso, validando las etapas críticas y asumiendo la responsabilidad final sobre la exactitud de la información contable y el cumplimiento de los compromisos financieros.
- **Responsables de las Unidades de Negocio:** Participan como actores consultados cuando la documentación requiere verificación técnica o cuando es necesario confirmar que las compras corresponden efectivamente a insumos o servicios recibidos.



Recomendaciones

- 1. Implementar y comunicar la estructura formal:** Poner en práctica el organigrama propuesto, comenzando por clarificar líneas de reporte y ubicación de cada rol. Es importante presentar la estructura al equipo, explicar su sentido y los principales cambios respecto del funcionamiento previo, de modo que todos cuenten con una referencia común sobre cómo se organiza la empresa.
- 2. Precisar funciones y responsabilidades por puesto:** Sobre la base del organigrama, elaborar descripciones de puestos para los roles clave y, luego, extenderlas al resto de los cargos. Estas descripciones deben indicar tareas centrales, responsabilidades y márgenes de decisión. Contar con esta información por escrito ayuda a evitar superposiciones, reducir vacíos de responsabilidad y ordenar la distribución del trabajo.
- 3. Establecer objetivos y rutinas de coordinación:** Definir objetivos generales y metas de corto plazo que orienten el trabajo diario y acompañarlos con espacios de coordinación periódica entre socios y referentes, como, por ejemplo, reuniones breves semanales. Estos encuentros permiten acordar prioridades, revisar avances y anticipar problemas, disminuyendo la gestión basada solo en urgencias.
- 4. Acordar criterios de delegación de decisiones:** Clarificar qué decisiones permanecen a cargo de los socios y cuáles pueden resolver colaboradores de referencia. Resulta útil diferenciar tipos de decisiones: casos habituales, reclamos frecuentes, problemas operativos, etc.; y explicitar el nivel de autonomía esperado. De esta forma se agilizan los tiempos de respuesta y se reduce la dependencia permanente de los socios.
- 5. Ordenar la gestión de competencias del equipo:** Relevar de manera sencilla qué sabe hacer cada persona y qué capacidades se requieren para el funcionamiento cotidiano. A partir de ello, diseñar acciones breves de transmisión y desarrollo de competencias, como guías de procedimientos, acompañamiento en tareas complejas, capacitaciones, instancias de devolución. Esto disminuye la dependencia del conocimiento tácito y facilita la incorporación o reemplazo de colaboradores.
- 6. Dar seguimiento y ajustar el proceso de cambio:** Definir algunos criterios para observar la marcha de los cambios, como ser: frecuencia de consultas a los socios, tiempos de resolución de tareas, percepción del equipo, y revisarlos periódicamente. En función de lo que surja, introducir ajustes graduales en la estructura, las funciones o la coordinación. Este seguimiento permite adaptar la propuesta a la dinámica real de la empresa y sostener el proceso de mejora en el tiempo.



Conclusiones

El análisis realizado permite caracterizar la situación actual de Estudio P&C como una etapa de creciente complejidad organizativa, en la que el desarrollo y la diversificación de sus tres unidades de negocio han superado la estructura informal con la que la empresa venía operando. Los resultados evidencian la ausencia de roles claramente definidos, la falta de procesos formalizados y una fuerte centralización de las decisiones en el núcleo de socios, apoyada en la intuición y la buena disposición del equipo. Si bien este modo de gestión resultó funcional en las primeras etapas, se vuelve insuficiente y riesgoso frente a un escenario que demanda mayor coordinación, previsibilidad y eficiencia en el funcionamiento interno.

En este contexto, las propuestas planteadas en el trabajo adquieren especial relevancia como hoja de ruta para transitar hacia un modelo de gestión más profesional. La incorporación de un organigrama formal, la elaboración de descripciones de puestos, la definición de procesos básicos y el uso de herramientas como las matrices RACI constituyen avances concretos que otorgan mayor estructura al trabajo diario. Estas acciones permiten clarificar responsabilidades, ordenar los flujos de información y reducir la dependencia permanente de los socios, favoreciendo un diseño organizacional más equilibrado y sostenible en el tiempo.

A partir de este enfoque, la profesionalización no implica burocratizar ni hacer rígida la dinámica de la empresa, sino establecer condiciones mínimas de organización que hagan posible un funcionamiento coherente y eficiente. La formalización de la estructura y de las funciones no reemplaza la identidad ni la impronta creativa de la empresa, sino que las potencia al disminuir errores, mejorar la coordinación y facilitar una toma de decisiones más informada. De este modo, la organización se posiciona en mejores condiciones para sostener su crecimiento, fortalecer sus unidades de negocio y consolidar un esquema de gestión más robusto.

No obstante, la implementación de estas propuestas constituye solo el inicio de un proceso más amplio de cambio organizacional. La profesionalización del diseño organizacional requiere continuidad, revisión y adaptación. Resultará necesario mantener actualizados los documentos formales, incorporar indicadores simples que permitan monitorear el funcionamiento y consolidar espacios periódicos de seguimiento y reflexión conjunta. El compromiso de los socios y del equipo será decisivo para sostener los avances logrados y evitar el retorno a prácticas informales que fueron útiles en etapas anteriores, pero que hoy limitan las posibilidades de expansión.

En resumen, Estudio P&C posee un importante potencial de crecimiento, pero su desarrollo dependerá de la capacidad de formalizar su estructura, ordenar sus procesos y fortalecer sus mecanismos de gestión. Las propuestas presentadas establecen los cimientos para un funcionamiento más profesional, eficiente y sostenible, preparando a la



empresa para avanzar hacia una etapa de mayor solidez organizativa y mejor capacidad para afrontar los desafíos de su evolución futura.



Referencias

- Armstrong, M. (2014). *Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page Publishers.
- Baztán, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Ariel.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma edición ed.). McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2019). *Teoría y diseño organizacional* (12a. ed.). Cengage Learning.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional* (10ma ed. ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6ª ed. ed.). McGraw-Hill.
- Robbins, S. (n.d.). *Comportamiento Organizacional* (13º edición ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Management*. 14a ed.
- Soria, J. M. (2013). *Innovando la organización: Un modelo de Cultura de Innovación para acertar con la implantación de la estrategia empresarial*. Osmar D. Buyatti.

Fuentes electrónicas:

Cursalabio. (2023, February 3). *Modelo de descriptivo de puesto*. LinkedIn. Retrieved November 24, 2025, from <https://es.linkedin.com/pulse/formato-gratuito-de-descripci%C3%B3n-puesto-cursalabio>

Apéndice

Guía de entrevista a los colaboradores

1. ¿A qué área y unidad de negocio dentro de la organización perteneces?
2. ¿Qué puesto, según vos, consideras que ocupas?



3. ¿Puedes describir brevemente las tareas que realizas cotidianamente en tu día a día? Además de las rutinarias, ¿Qué otras realizas?
4. ¿Qué nivel de autonomía consideras que tienes en tu trabajo?
5. ¿Me podrías describir una decisión que tomes habitualmente?
6. ¿Cuál consideras que es tu mayor responsabilidad dentro de la empresa?
7. ¿Cuáles son las Áreas con las que interactúas más?
8. ¿Con qué frecuencia necesitas pedir ayuda a otros para avanzar?
9. ¿A quién reportan habitualmente los resultados de tu trabajo?
10. Si tuvieras que definir tu rol en una frase, ¿Cuál sería?

Guía de entrevista a los socios

1. ¿Cómo describirían la misión y visión de la empresa en el mediano plazo?
2. ¿Cuáles son hoy los principales objetivos de la empresa y hacia dónde quieren llevarla?
3. ¿Cómo describirían la estructura actual de la empresa?
4. ¿Tienen definidos los roles y responsabilidades de cada puesto?
5. ¿Qué funciones consideran que aún generan superposición o indefinición?
6. ¿Cuáles son los procesos más importantes que sostienen el negocio día a día?
7. ¿Cómo se coordinan actualmente las distintas áreas entre sí (mecanismos formales e informales)?
8. ¿Existen protocolos escritos para tareas clave (ejemplo: caja, stock, reclamos)?
9. ¿Qué decisiones suelen tomar ustedes directamente y cuáles se delegan?
10. ¿Sienten que tienen sobrecarga de tareas y responsabilidades que no son necesarias tenerlas?
11. ¿Qué cambios creen necesarios para hacerla más profesional y eficiente?
12. ¿Qué dificultades encuentran al gestionar al equipo humano?
13. ¿Han implementado instancias de capacitación o evaluación del desempeño?
14. ¿Cuáles creen que son las principales fortalezas y debilidades de la empresa? ¿Y las oportunidades y amenazas?

Guía de observación directa

Estructura y roles

15. ¿Se respetan las autoridades o hay saltos de nivel?
16. ¿Se observan superposiciones o vacíos de responsabilidad?

Procesos y coordinación

17. ¿Cómo se organizan las actividades dentro de cada unidad?
18. ¿Existen procedimientos estandarizados o se improvisa según la situación?
19. ¿Cómo se coordinan entre áreas?

Comunicación

20. ¿Qué canales predominan en la comunicación interna?
21. ¿Cómo se transmite la información entre colaboradores y gerentes?



22. ¿Se observan reuniones o instancias formales de comunicación?

Toma de decisiones

23. ¿Qué tipo de decisiones se toman en el lugar observado?
24. ¿Quién toma esas decisiones?
25. ¿Se observa autonomía de los empleados o todo requiere autorización?

Clima organizacional

26. ¿Cómo es la interacción entre colaboradores y superiores?
27. ¿Se percibe claridad en las instrucciones o confusión?
28. ¿Cómo reaccionan los empleados ante situaciones nuevas o imprevistas?

Anexo

Organigrama desactualizado de la empresa

