



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

EJERCICIO DE JEFATURAS EN PYMES CHILENAS

**Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial
con mención en Administración**

Profesor Guía : Eduardo Acuña Aguirre
Alumno : Martín Juan Abarzúa Torres

Santiago de Chile, 2008.

AGRADECIMIENTOS

A Eduardo Acuña, mi profesor y amigo. Agradezco cada una de sus palabras. Sin duda, es un gran docente.

A María Gabriela y Arístides, mis padres que apoyaron cada una de mis decisiones. Gracias por la entrega incondicional.

A Cristóbal, Fernanda y Benjamín, mis hermanos que fueron los grandes compañeros en este proceso.

ÍNDICE

pág.

Resumen	7
Introducción	8
Capítulo I: Marco Teórico	11
I. Introducción	11
II. Primera Parte	11
1. Administración	11
1.1 ¿Qué es la Administración?	11
1.2 Evolución de la Teoría Administrativa	13
1.3 Enfoques de la Administración	15
1.3.1 Enfoque Clásico	15
1.3.2 Enfoque Humanístico	17
1.3.3 Enfoque Neoclásico	18
1.3.4 Enfoque Estructuralista	19
1.3.5 Enfoque del Comportamiento	19
1.3.6 Enfoque Contingencial	20
1.4 Enfoque Sistémico de la Administración	20
1.4.1 Teoría General de Sistemas	20
1.4.1.1 Principios Teoría General de Sistemas	21
1.4.1.2 Definición de Sistema	21
1.4.2 Tipos de Sistemas	22
1.4.3 Parámetros de los Sistemas	22
1.4.4 Las Organizaciones como Sistema Abierto	23
1.4.4.1 Definición de Organización	23
1.4.4.2 Caract. de la Organización como Sistema Abierto	24
2. Trabajo del Directivo	27
2.1 ¿Quiénes son los Gerentes?	27
2.1.1 Definición de Gerente	28
2.1.2 Clasificación	28
2.1.3 Funciones de los Gerentes	29
2.1.4 Habilidades de los Gerentes	32
2.2 Funciones del Directivo Según Mintzberg	32
2.2.1 Papeles Interpersonales	33
2.2.2 Papeles Informativos	34
2.2.3 Papeles Decisorios	35
2.2.4 El Trabajo Integrado	36
3. Planeación	37
3.1 Definición	37
3.2 Objetivos Planeación	37
3.2.1 Tipos de Metas	38
3.2.2 Tipos de Planes	39
3.2.3 Métodos para Fijar Metas	39
3.3 Planificación Estratégica	40
3.3.1 Proceso de Planificación Estratégica	40
4. Organización del Trabajo	41
4.1 Mecanismos Coordinadores	41
4.2 Partes de una Organización	42
4.3 Parámetros de Diseño Organizacional	43
4.4 Factores de Contingencia	45

4.5	Tipos de Organizaciones	46
4.5.1	Estructura Simple	46
4.5.2	Burocracia Mecánica	46
4.5.3	Burocracia Profesional	46
4.5.4	Organización Diversificada	47
4.5.5	Organización Innovadora o Adhocrática	47
4.5.6	Organización Ideológica o Misionera	47
4.5.7	Organización Política	47
5.	Dirección	48
5.1	El Comportamiento Organizacional	48
5.2	Grupos de Trabajo y Equipos	49
5.3	Motivación	49
5.4	Gerentes o Líderes	50
6.	Control	51
III.	Segunda Parte	53
1.	La PYME	53
1.1	¿Qué son las Pymes?	53
1.2	Características de las Pymes	54
1.2.1	Escala Eficiente de Operación	54
1.2.2	Nichos y Diferenciación de Productos	55
1.2.3	La Dinámica Industrial, Entrada, Desarrollo y Salida de Empresas	55
1.3	La PYME y el Capital Humano	55
1.3.1	Generación de Empleo	56
1.4	Dirección Administrativa y Gestión del Negocio en las Pymes	57
2.	Industria Metalmeccánica	58
IV.	Conclusiones	60
Capítulo II: Metodología de la Investigación		61
I.	Introducción	61
II.	Primera Parte	61
1.	La Investigación Científica	61
2.	Enfoque Cuantitativo de la Investigación	62
3.	Enfoque Cualitativo de la Investigación	63
4.	Tipos de Estudio	64
5.	Recolección de Datos	65
III.	Segunda Parte: Metodología del Estudio	67
1.	Problema, Objetivos y Tipo de Metodología	67
2.	Selección de Casos	68
3.	Métodos de Recolección de Datos del Estudio	70
4.	Análisis de Datos y Presentación de Resultados	70
Capítulo III: Casos de Pymes de la Industria Metalmeccánica		72
I.	Introducción	72
II.	Caso Armalum	72
1.	Historia Empresa	72
2.	Misión	74
3.	Objetivos Generales	74
4.	Objetivos Específicos	75
5.	Organización del Trabajo	75
5.1	Organigrama	75

5.2	Descripción Jefaturas y Responsabilidades Personal Administrativo	75
5.3	Descripción Jefaturas y Responsabilidades Personal Operaciones	76
6.	Ambiente	76
6.1	Insumos	77
6.2	Cobertura	77
6.3	Clientes	77
6.4	Proceso de Transformación	78
7.	Estrategia	80
7.1	Mecanismos de Difusión del Servicio	81
8.	Recursos Humanos	82
9.	Información Financiera	84
10.	Descripción Personaje Clave	85
11.	Cómo Ocurre el Trabajo de Administración	87
12.	Conclusiones	89
III.	Caso Euzkadi	90
1.	Historia Empresa	90
2.	Misión	92
3.	Objetivos Generales	92
4.	Objetivos Específicos	92
5.	Organización del Trabajo	92
5.1	Organigrama	92
5.2	Descripción Jefaturas y Responsabilidades Personal Administrativo	93
5.3	Descripción Jefaturas y Responsabilidades Personal Operaciones	93
6.	Ambiente	94
6.1	Insumos	94
6.2	Cobertura	95
6.3	Clientes	95
6.4	Proceso de Transformación	96
7.	Estrategia	98
7.1	Mecanismos de Difusión del Servicio	100
8.	Recursos Humanos	100
9.	Información Financiera	102
10.	Descripción Personaje Clave	103
11.	Cómo Ocurre el Trabajo de Administración	105
12.	Conclusiones	111
IV.	Caso Maestranza Welzel	111
1.	Historia Empresa	111
2.	Misión	113
3.	Objetivos Generales	113
4.	Objetivos Específicos	113
5.	Organización del Trabajo	113
5.1	Organigrama	114
5.2	Descripción Jefaturas y Responsabilidades Personal Administrativo	114
5.3	Descripción Jefaturas y Responsabilidades Personal Operaciones	114
6.	Ambiente	115
6.1	Insumos	116
6.2	Cobertura	117
6.3	Clientes	117
6.4	Proceso de Transformación	118
7.	Estrategia	120
7.1	Mecanismos de Difusión del Servicio	121
8.	Recursos Humanos	122
9.	Información Financiera	124

10. Descripción Personaje Clave	124
11. Cómo Ocurre el Trabajo de Administración	127
12. Conclusiones	130
Capítulo IV: Análisis Comparativo	131
I. Introducción	131
II. Aspectos Generales	131
1. Cuadro Comparativo	131
2. Análisis	132
III. Ambiente y Estrategia	140
1. Cuadro Comparativo	140
2. Análisis	140
IV. Perfil del Directivo	145
1. Cuadro Comparativo	145
2. Análisis	146
V. Gestión de la Administración	150
1. Cuadro Comparativo	150
2. Análisis	151
VI. Conclusiones	158
Capítulo V: Conclusiones de la Investigación	159
I. Introducción	159
II. Conclusiones Generales	159
Bibliografía	163
Anexos	164

RESUMEN

La administración es una ciencia que se practica en todo tipo de organizaciones. Las distintas formas de implementación invitan a estudiar bajo cuales criterios se desarrolla el proceso administrativo en el universo de empresas.

Tener una perspectiva de cómo se manifiesta esta ciencia en Pymes de la industria metalmeccánica es uno de los principales objetivos del presente estudio. La selección de este tipo de compañías se debe al conocimiento previo del investigador acerca de la dinámica al interior de aquellas organizaciones.

Entender el concepto y las funciones administrativas es el primer paso en la investigación. Un segundo objetivo es identificar las principales tareas de los directivos, además de sus anhelos y metas. La teoría se obtuvo de bibliografía básica de administración, mientras la recolección de datos se realizó mediante entrevistas a directivos y observación en las dependencias de las tres compañías elegidas.

A lo largo de este seminario se busca mostrar cómo se gestiona la administración en tres Pymes profundizando en el rol que juega el directivo en aquel proceso. Por otra parte dimensionar en qué medida la teoría administrativa es implementada en esta realidad empresarial.

INTRODUCCIÓN

La diversidad de las empresas chilenas, invita a entender el comportamiento y las decisiones administrativas que explican en parte los acontecimientos que ocurren en ellas. En el caso de la PYME (Pequeña y Mediana Empresa) específicamente, ésta interactúa con el ambiente y crea procedimientos organizacionales para generar rentabilidad; en efecto, establece estrategias, objetivos y métodos administrativos, no obstante éstos responden básicamente a las necesidades urgentes.

El estudio de las teorías de administración de empresas se hace necesario para comprender aquellas decisiones que acontecen al interior de las Pymes, sin embargo en ocasiones sus contenidos específicos no son posibles aplicarlos a este grupo de empresas. Estas compañías con estructuras organizacionales simples presentan un proceso administrativo que se ajusta a medida que surgen necesidades generadas en su interior o exterior. Estos procesos generalmente no gozan de planificación o de una elaborada preparación.

Esta investigación busca tener una mirada acerca de cómo se ejerce la administración en organizaciones tipo Pymes de la industria metalmeccánica. Además busca identificar las funciones y responsabilidades de los gerentes a cargo de este tipo de compañías y al mismo tiempo comparar la gestión con lo afirmado por la teoría administrativa.

Para entender los procesos al interior de este tipo de empresas, se estudiaron los orígenes de la teoría administrativa además de los principales elementos y enfoques que influyeron en lo que se conoce hoy como administración. La investigación comienza con un acercamiento hacia este concepto y sus distintas aplicaciones (enfoques) en las organizaciones. En efecto, se introduce el tema organizacional a partir de la Teoría General de Sistemas.

Una de las motivaciones de la investigación es mostrar cómo se desenvuelve el directivo en Pymes de la industria metalmeccánica. La teoría administrativa ha generado un perfil ideal de aquellos cargos del ápice estratégico¹ quienes ejercen la

¹ Personas encargadas de la responsabilidad general de la organización: el director, gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales y los que suministran apoyo directo a estos ejecutivos como secretarios, asistentes, etc. Están encargados de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también de satisfacer las necesidades de aquellos que la controlan o que tienen poder sobre la empresa.

autoridad² y administración, sin embargo en este tipo de organizaciones la presencia de profesionales es escasa, por lo tanto como se manifiesta el liderazgo de los directivos no está basado en conocimiento teórico acerca de la administración, sino en inquietudes y decisiones con mucho sentido común e inteligencia adquirida con la experiencia del cargo. En efecto, uno de los objetivos principales de este estudio es comprender como llevan a cabo los gerentes sus decisiones y los fundamentos de aquellos comportamientos. Asimismo relacionar la dinámica y los resultados operacionales de estas compañías fruto de la gestión administrativa.

El **primer capítulo** del seminario contiene la parte teórica donde se desarrolla el tema de la administración desde una perspectiva histórica, incluyendo los distintos enfoques de más influencia en la ciencia de la administración. Asimismo, se muestra el aporte de la Teoría General de Sistemas y su visión acerca de las organizaciones, concepto utilizado a lo largo del estudio para interiorizar la estructura de las empresas. En relación al ejercicio de los directivos, se señala teoría acerca del perfil de un individuo con una jefatura bajo su responsabilidad, además de sus habilidades y principales funciones. Se hace énfasis en las cuatro funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control. En la segunda parte del capítulo, se da a conocer información descriptiva acerca de las Pymes chilenas su dinámica y ambiente, y los factores característicos de la industria metalmecánica.

En el **segundo capítulo** se explica la metodología utilizada en esta investigación. En una primera parte describimos el método científico; el enfoque cuantitativo y cualitativo, los tipos de estudios existentes, los métodos de recolección de datos, entre otras etapas del proceso. La segunda parte contiene la metodología seleccionada para el estudio; los procedimientos que se debieron llevar a cabo para la recolección de información, el proceso de selección de empresas, el tipo de análisis, etc. Se realizó un estudio de tres casos de Pymes de la industria metalmecánica. Las compañías seleccionadas fueron: **Armvalum**, **Euzkadi** y **Maestranza Welzel**. **Armvalum** es una empresa fabricante e instaladora de estructuras de aluminio y cristal; **Euzkadi** una compañía familiar que fabrica e instala estructuras de acero y finalmente **Maestranza Welzel** que construye y monta líneas con cañerías de acero para agua potable.

² Se define como persona revestida de poder, mando o magistratura.

En el **tercer capítulo** se presenta la elaboración de los casos. Se realizó una descripción general de las empresas seleccionadas con información acerca de la organización, estrategia, producción, recursos humanos entre otros principales aspectos administrativos. Por otra parte se dan a conocer mediante una visión dinámica los ambientes que afectan a cada organización, utilizando los conceptos del enfoque sistémico. Luego se presenta información acerca del perfil del directivo a cargo y cómo éste gestiona sus responsabilidades gerenciales.

En el **cuarto capítulo** se encuentra un análisis comparativo entre las empresas seleccionadas acentuando los aspectos donde la gestión administrativa genera resultados positivos. Asimismo se usa la comparación para destacar aquellas características en los directivos que les han permitido progresar profesionalmente.

Finalmente en el **quinto capítulo** se presentan las principales conclusiones de la investigación.

Capítulo I: MARCO TEÓRICO

I. Introducción

En este capítulo se da a conocer las principales aristas de la administración. Dada la amplitud de lo involucrado en el concepto y su carácter universal, se presentan los enfoques de mayor peso sobre la Teoría de la Administración y de reconocimiento contemporáneo. El entendimiento de estas visiones, es el primer paso para estudiar la administración. Al comprender el origen de la teoría, su aplicación en las organizaciones empresariales se facilita. En ese sentido, el capítulo continúa describiendo las funciones administrativas, además de las características y habilidades de un directivo.

Cuando las organizaciones alcanzan un cierto grado de desarrollo, debido al tamaño y a la complejidad, llega un punto en que necesitan ser administradas³. Dentro del universo de organizaciones en este estudio se profundiza el caso de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME). En particular, en el capítulo se presentan las características más importantes de estas empresas y su situación en la sociedad chilena. Además presentan antecedentes de la industria metalmecánica, que es donde las empresas del estudio se desempeñan.

II. Primera Parte

1. Administración

1.1 ¿Qué es la administración?

Muchas son las definiciones que han aparecido a lo largo de la historia de este concepto. Que definición es la correcta, o cuál se apega en mayor medida a lo que realmente es, son interrogantes que incitan al investigador a conocer cada una de éstas, y a partir de ello interiorizarse cabalmente del tema. El lector no debe pasar por alto que quién conoce mejor la administración, es el que la practica.

³ Chiavenato, 1995

"La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas" (Robbins & Coulter 2005). La eficiencia se define como los procedimientos que permiten obtener los mayores resultados con la mínima inversión, en tanto la eficacia, corresponde al hecho de completar las metas de la organización mediante actividades de trabajo específicas⁴. La administración, por tanto, no es una tarea fácil, y no cualquier individuo puede ejercerla. De hecho las responsabilidades de los gerentes están enmarcadas por cuan eficiente y eficaz sean implementadas, y las supervisa una constante evaluación, donde los principales fiscalizadores son los mismos administradores, ya que sus aspiraciones no estarían completas si es que no cumplen con las metas de la organización en el ejercicio del día a día.

"La administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles y áreas de trabajo, cualquiera sea su ubicación" (Robbins & Coulter 2005). Si bien el concepto de administración está presente en todas las organizaciones, no quiere decir que se practique de la misma forma. En este sentido quien ejerza la administración podrá ser juzgado, pero el que enjuicie, debe estar consciente de las diferencias existentes entre cargos de distinto nivel jerárquico y los ambientes donde están inmersos. Por ejemplo entre supervisores y directores ejecutivos; la teoría señala que ambos realizan las mismas funciones, pero con énfasis y grados distintos.

Cualquiera sea el nivel del administrador, cuando deba responder por sus responsabilidades, va a alcanzar los resultados esperados si logra la cooperación de sus subordinados. Independientemente de los objetivos organizacionales, ya sean éstos industriales, comerciales, militares, religiosos, caritativos o educativos, la coordinación del esfuerzo humano es un problema esencialmente administrativo.

Una definición más globalizada de la administración que incluye todos los temas señalados anteriormente es la que muestra Idealberto Chiavento en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*; "*La palabra administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando del otro, es decir, prestación de un servicio a un tercero*", agrega que dicho significado etimológico ha sufrido radicales transformaciones y es otro panorama el de la actualidad, ya que; "*la tarea actual de la*

⁴ Robbins & Coulter, 2005

administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la entidad, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera adecuada según el contexto” (Chiavenato, 1995).

1.2. Evolución de la Teoría Administrativa

Las definiciones actuales sobre las teorías de la administración, son el resultado de la historia y la contribución de numerosos intelectuales y sucesos que con el paso del tiempo fueron manifestándose mediante obras, teorías o simplemente hechos. Cada uno en su propio campo de ocupación, en ocasiones no relacionadas directamente con la administración, pero en su trasfondo sí.

Diversos personajes, entidades, momentos y pasares históricos influenciaron el contenido de la administración. Cada uno de ellos determinó la manera como la administración se hizo presente en el contexto de la época en cuestión. Desde la antigüedad a través de filósofos, hasta los enriquecidos empresarios de la Edad Contemporánea. A continuación se explican los factores que influenciaron el entendimiento de la administración⁵:

- **Filósofos:** Sócrates (470 a.C. – 399 a.C.), Platón (429 a.C. – 347 a.C.), y Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.) en la antigüedad a través de sus visiones acerca del desarrollo político y social del pueblo griego. Tiempo después, en la Edad Moderna, personajes como Francis Bacon (1561 – 1626) que buscó separar lo esencial de lo accidental o accesorio a través del *Principio de la Prevalencia de lo Principal Sobre lo Accesorios*, René Descartes (1596 – 1650); creador del *Método Cartesiano* que proporciona un conjunto de reglas para deducir las verdades y no cometer errores, cuya gracia es que puede utilizarse en cualquier campo del saber, Tomás Hobbes (1588 – 1679) en tanto, habla sobre el Estado como el ente que viene a imponer el orden y la organización en la vida social del hombre moderno que difiere en muchas cosas de los antiguos primitivos de estado salvaje, Jean-Jacques Rousseau (1712 – 1778) por su parte desarrolló la *Teoría del Contrato Social*, que identifica al Estado como un acuerdo de voluntades, y donde el hombre es individualista y bueno de por sí, pero en la sociedad se corrompe. Finalmente en

⁵ Chiavenato, 1995

la Edad Contemporánea, Karl Marx (1818 – 1883) y Friedrich Engels (1820 – 1895) a través de su teoría del origen económico del Estado, donde éste se convierte en un orden coercitivo, impuesto por una clase social explotadora, logran plasmar una ideología que influye en el estudio del desarrollo económico de la sociedad, y en consecuencia evidentemente impacta en el campo de la administración.

- **Iglesia Católica:** la Iglesia Católica es hasta el día de hoy una Institución admirable en cuanto a su organización. En sus inicios, las normas públicas fueron traspasadas del Estado a la naciente Iglesia ya que era más fácil aunar los ideales mediante esta Institución dados sus respetados objetivos y principios. Es así como desde la época de Roma y Atenas adquiere mucho poder e influencias. Hoy en día su estructura de organización simple y a la vez exitosa, dirigida por el Papa, es un modelo que muchas organizaciones han utilizado como ejemplo en sus dependencias, buscando traspasar el éxito a sus compañías.
- **Organizaciones Militares:** la escala jerárquica, es decir, la escala de niveles de mando de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad correspondiente es un elemento característico de éstas organizaciones. Con Napoleón (1769 - 1821), por ejemplo, el poder estaba totalmente centralizado. Él como jefe de ejército debía vigilar todo el campo de batalla. Con el tiempo a medida que aumentaba su imperio, debió delegar responsabilidades donde la centralización ya no fue tal. El caso de Napoleón es recordado como uno de los generales más autócratas de la historia, nunca dio una orden sin explicar su objetivo y verificar que se había comprendido, ya que según él, la obediencia ciega no existe⁶. Las organizaciones militares tienen normas y principios que se aplican actualmente en procesos administrativos.
- **Revolución Industrial:** su impacto es notable. En su desarrollo de dos fases, una de los años 1780 a 1860 la del carbón y el hierro, y la posterior de 1860 a 1914 la del acero y la electricidad, influyó fuertemente la Teoría de la Administración. A grandes rasgos el mayor cambio fue el nacimiento de las organizaciones y empresas modernas. Ya no existían las estructuras corporativas antiguas, y el trabajo operativo se ejerció utilizando avanzados métodos tecnológicos donde el artesano de principio del siglo XVIII es reemplazado. Se da paso entonces al surgimiento de las industrias.
- **Economistas Liberales y Empresarios Pioneros:** las ideas liberales surgen del derecho natural, que dice que el orden natural es la organización más perfecta. Su

⁶ Chiavenato, 1995

máxima expresión es la Revolución Francesa a fine del siglo XVIII. Según este idealismo los principios económicos y la mano de obra están sujetos a los mismos principios que rigen el mercado de materias primas. En ese sentido los obreros están a merced de los dueños de las organizaciones por que éstos son dueños a la vez de los insumos productivos. Correligionarios de este idealismo son Adam Smith (1723 - 1790), James Mill (1773 - 1836), David Ricardo (1722 - 1823), entre otros. Adam Smith señala que un buen administrador debe preservar el orden, la economía y la atención, sin descuidar el control y los sueldos de los empleados. Mill en tanto, da a conocer en su libro *Elementos de Economía Política* métodos operativos para aumentar la producción. Finalmente, Ricardo estudia exhaustivamente la economía incluyendo el rol del trabajador. En vista de los problemas económicos que surgieron producto del liberalismo (desequilibrios en la competencia, monopolios, mala calidad de vida, entre otros), se generaron corrientes que buscaban perfeccionar el sistema. Es así como el *sindicalismo* y *socialismo* se convierten en agentes importantes del nuevo escenario político económico a principios del siglo XX.

Por otra parte la influencia de los primeros empresarios se dio a partir del siglo XIX, donde la innovación y el cambio empresarial eran permanentes. Aparecieron los primeros imperios industriales, definidos como conglomerados de empresas donde las estructuras simples de organización del trabajo existentes eran insuficientes. Nacen a partir de este fenómeno los gerentes profesionales cuyo fin fue armonizar el funcionamiento de estas nuevas compañías. Las organizaciones siguieron creciendo y con ellas sus estructuras e instalaciones.

1.3. Enfoques de la Administración

Una vez interiorizados los principales elementos influyentes en el concepto de administración, se hace necesario exponer las distintas corrientes o enfoques de ésta, y así reconocer sus bases. Es un hecho que su definición varía enormemente según la escuela o teoría considerada. Normalmente cada autor o estudioso de la administración tiende a abordar las variables y los asuntos característicos de la orientación teórica de su escuela o doctrina. Los principales enfoques son el Clásico, el enfoque Humanístico, el enfoque Neoclásico, el enfoque Estructuralista, el enfoque del Comportamiento y finalmente el enfoque Contingencial. Existe además el enfoque Sistémico de la Administración que se explica con mayor detalle en incisos siguientes.

1.3.1. Enfoque Clásico

Uno de los exponentes más importantes de este enfoque de principios de siglo XX es Frederick Winslow Taylor, quién desarrolló la teoría de la *administración científica*. Esta escuela buscaba, al aplicar dicha administración, aumentar la eficiencia en las industrias a través de la racionalización del trabajo. En palabras simples el objetivo consistió en mejorar la productividad de la empresa mediante un aumento del rendimiento en el nivel operacional. En ese sentido, la unidad más importante corresponde a cada división del trabajo obrero. Esta teoría prioriza el rol del obrero por sobre los niveles jerárquicos más altos. Asimismo implantó el concepto del hombre económico; individuos buscan el trabajo no porque les guste, sino como medio para ganarse la vida a través del salario que éste le proporciona. Por tanto el hombre trabaja obligado y por miedo a pasar necesidad.

Otra doctrina que forma parte de este enfoque es la *Teoría Clásica*, cuyo difusor principal fue Henri Fayol. Esta teoría centraba el interés en la estructura de las organizaciones como la forma para lograr la eficiencia. Mira las empresas como un todo, y de esta manera garantizar la eficiencia en todas las partes, sean ellas secciones, departamentos o personas. La Teoría Clásica se caracterizó por su enfoque normativo y prescriptivo, ya que determinó los elementos de la administración y principios generales que debe seguir el administrador en su actividad.

Los elementos se refieren a las funciones del administrador. Éstos son⁷:

- *Planear*: el futuro y el programa de acción.
- *Organizar*: la estructura material como social de la empresa.
- *Dirigir*: al personal.
- *Coordinar*: los actos y esfuerzos colectivos.
- *Controlar*: lo que suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Los principios generales de la administración en tanto son⁸:

- *División del Trabajo*: especialización de las tareas y personas para aumentar la eficiencia.

⁷ Chiavenato, 1995

⁸ Chiavenato, 1995

- *Autoridad y Responsabilidad:* autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia, en tanto, la responsabilidad es consecuencia de la primera. Deben estar equilibradas.
- *Disciplina:* depende de cuanto se respeten los acuerdos establecidos.
- *Unidad de Mando:* cada trabajador recibe órdenes de un solo superior. Es el principio de autoridad única.
- *Unidad de Dirección:* es el establecimiento de una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
- *Subordinación de los Intereses Individuales a los Intereses Generales:* los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
- *Remuneración del Personal:* debe haber una satisfacción justa en términos de retribución para los empleados.
- *Centralización:* concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
- *Jerarquía:* línea de autoridad que va desde el escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
- *Orden:* un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.
- *Equidad:* amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
- *Estabilidad y Duración del Personal en un Cargo:* la rotación tiene un impacto negativo sobre la organización. Cuanto más tiempo permanezca en un cargo mejor.
- *Iniciativa:* la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
- *Espíritu de Equipo:* la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

Fayol elabora estos principios y funciones de la administración para asegurar el buen funcionamiento de su teoría. Su enfoque en las estructuras de las organizaciones no escapa de lo ya escrito anteriormente por otros autores, ya que sus afirmaciones fueron ideas recopiladas de intelectuales de su época.

1.3.2. Enfoque Humanístico

Este enfoque transfiere el énfasis puesto en la racionalización del trabajo por parte de la administración científica y el énfasis en la estructura organizacional por la Teoría Clásica, a las personas que trabajan o participan en las organizaciones. Con esta

corriente la propiedad son el hombre, su grupo social y el entendimiento de éstos, donde se incluyen los aspectos psicológicos y sociológicos.

Nace a partir de los años treinta, y busca corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, producto de la aplicación de métodos científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían aceptar forzosamente. Gracias a este enfoque se incorporan nuevas variables en la concepción de la administración, como el *hombre social*. El hombre es ahora una criatura social compleja, con sentimientos, deseos y temores. Su comportamiento en el trabajo es consecuencia de factores motivacionales y grupales.

1.3.3. Enfoque Neoclásico

Este enfoque se define como la reivindicación de la Teoría Clásica, ya que utiliza los mismos principios y normas, pero aplicados a las empresas de los años cincuenta. Tiene un gran énfasis en los resultados y objetivos de la empresa. Además reafirma los postulados clásicos y los principios generales de administración. Es decir, busca definir la manera como el administrador debe planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados.

A parte de la Teoría Neoclásica, surge la Administración por Objetivos (APO). Es una corriente del enfoque neoclásico que se define como una técnica de dirección de esfuerzos al interior de las organizaciones, que a partir de una planeación y control administrativo eficaz, se alcanzarán los resultados de la organización siempre y cuando se definan claramente en que industria se está compitiendo y cuales objetivos se quieren alcanzar.

Las características principales de la APO son⁹:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre empleados y el administrador.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento de la organización.
- Dependencia e interrelación entre los objetivos de los departamentos.
- Elaboración de planes operacionales y estratégicos, con énfasis en el control de los procesos.
- Actualización y revisión permanente de dichos planes.

⁹ Chiavenato, 1995

- Participación activa de la alta jerarquía organizacional.
- Supervisión y apoyo de un grupo especializado.

1.3.4. Enfoque Estructuralista

Dentro de este enfoque aparecen dos teorías administrativas; la Burocracia y la Estructuralista.

La *Teoría de la Burocracia* se define como la forma de organización humana que busca la metodología para alinear los recursos con los objetivos pretendidos por la organización. Max Weber, sociólogo y economista, creó las bases de esta ideología. Él señalaba que la burocracia es una organización eficiente por excelencia. Para lograr dicha eficiencia, el administrador debe describir en forma detallada y clara los procesos necesarios para desarrollar las funciones perfectamente.

El estructuralismo por su parte, se define como un método analítico y comparativo que estudia los elementos de las organizaciones, considerando la entidad como un todo, y a su vez enfatizando las funciones y responsabilidades de cada parte de su estructura. Esta teoría entiende la organización en su totalidad, reconoce las partes que la conforman y sus respectivas interdependencias. El principio básico del idealismo estructuralista es que valorar todo tiene mayor relevancia que la suma de las partes.

1.3.5. Enfoque del Comportamiento

Este enfoque incorpora la Teoría del Comportamiento y la Teoría del Desarrollo Organizacional. La primera corresponde al estudio individual de las personas. Según este enfoque la forma de conocer sus comportamientos es a través de la motivación. Los autores de esta idea definen que el administrador debe comprender el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como medio para mejorar el rendimiento de los trabajadores en las organizaciones.

La motivación se define como el deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, dependiendo si este esfuerzo logra a la vez satisfacer alguna necesidad individual.

El Desarrollo Organizacional, por su parte, aparece a partir de los años 60. Se define como las respuestas de la organización a los cambios del entorno. Es una visión y esfuerzo destinado a cambiar las actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de tal manera que éstos puedan adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen en el ambiente externo. El desarrollo organizacional es la reacción planeada que presenta la compañía frente a cambios del sistema y es una forma de minimizar los problemas por efectos de imprevistos.

1.3.6. Enfoque Contingencial

Este enfoque propone que la administración no se puede basar en principios fijos aplicables a toda circunstancia. Eso va a depender del contexto, es decir, los administradores encargados de la gestión de las organizaciones, tienen que ir adaptándose en forma progresiva a los cambios y aplicar los métodos necesarios para enfrentar el nuevo escenario, sean estos nuevos o no. La teoría señala que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las metodologías administrativas requeridas para alcanzar los objetivos de la organización en dicho ambiente. Aquellas relaciones deben estar bien identificadas y aclaradas para disponer de información actualizada acerca del entorno. A partir de ello, el administrador conocerá suficiente su industria para implementar una estrategia eficaz.

1.4. Enfoque Sistémico de la Administración

En los 50, nace esta corriente en manos del biólogo Ludwing von Bertalanffy. Este intelectual elaboró las bases de la Teoría de Sistemas cuya gran trascendencia es que el concepto es aplicable interdisciplinariamente, es decir, en cualquiera de las ciencias. La administración, por tanto, no es la excepción.

Lo que plantea es un nuevo modelo basado en principios generales, aquellos que permiten a un descubrimiento hecho por una ciencia ser utilizado por el resto. Se aproxima entonces las fronteras y existe un complemento entre ellas. A continuación se explica los aspectos de esta teoría que aporta a la perspectiva desde la cual se analiza las organizaciones.

1.4.1. Teoría General de Sistemas

La Teoría de Sistemas es una rama específica de la Teoría General de Sistemas. Esta última afirma que los sistemas no se comprenden analizando sus elementos por separado, sino en forma global, incluyendo las interdependencias de sus partes.

Esta teoría se fundamenta en tres principios; los sistemas existen dentro de sistemas, los sistemas son abiertos y las funciones de un sistema dependen de su estructura. Cada uno se explica a continuación.

1.4.1.1. Principios Teoría General de Sistemas

- *Los sistemas existen dentro de sistemas:* las moléculas existen dentro de las células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de órganos, los órganos dentro de organismos, los organismos dentro de colonias, las colonias dentro de culturas y así sucesivamente.
- *Los sistemas son abiertos:* cada sistema, exceptuando el mayor y menor de la cadena, recibe y descarga algo en los sistemas siguientes. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que corresponden a los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, ya que pierde su fuente de energía.
- *Las funciones de un sistema dependen de su estructura:* por ejemplo, los tejidos musculares se contraen, porque están constituidos por una estructura celular que permite dicha función.

1.4.1.2. Definición de Sistema

Sistema se define como un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes. Es un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el obtenido si funcionaran independientemente. El todo tiene propiedades que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados. Asimismo definir los límites de ese sistema y su ambiente contendrá cierta arbitrariedad.

Según Ludwing von Bertalanffy el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De esta afirmación se deducen dos características básicas de un sistema:

- *Propósito u objetivo:* todos los sistemas tienen algún fin. Las partes de éste y sus respectivas relaciones definen una distribución de energía que busca alcanzar un objetivo.
- *Totalidad:* la naturaleza orgánica de los sistemas, implica que toda acción que cause un cambio en una de las unidades del sistema, tendrá efectos en el resto de éstas. Esto ocurre dado la relación que existe entre ellas. El resultado final, es que el sistema se verá modificado en su totalidad.

1.4.2. Tipos de Sistemas

Para clasificar los sistemas existen variados criterios, sin embargo el que más se relaciona con la administración es por naturaleza. Según esta tipología los sistemas pueden ser cerrados o abiertos.

Los **sistemas cerrados** no presentan intercambio con el ambiente, porque son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y no producen nada que sea enviado al ambiente. Los sistemas cerrados son aquellos cuyo comportamiento es totalmente programado y con pequeño intercambio de materia y energía. Un ejemplo de ellos son los sistemas mecánicos o equipos.

Los **sistemas abiertos** tienen relaciones de intercambio regular con el ambiente, a través de entradas y salidas. Desde el punto de vista de la administración las entradas y salidas se interpretan como insumos y productos respectivamente. Los sistemas abiertos se adaptan constantemente al medio. La calidad de su estructura se optimiza cuando este se organiza para enfrentar un nuevo cambio en el ambiente. El concepto de sistema abierto puede aplicarse a distinto nivel: del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad, desde un microsistema hasta un suprasistema.

1.4.3. Parámetros de los Sistemas

Como se diferencie un sistema de otro va a depender de sus parámetros. Éstos son constantes que por sus propiedades determinan el valor y la descripción dimensional de cada sistema o componente de éste, por muy específico que sea.

Los parámetros son:

- 1) **Entrada o insumo:** es la fuerza de arranque del sistema que provee el material o la energía para la operación de éste.
- 2) **Salida, producto o resultado:** es la finalidad para la cual se unieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son los productos que deben ser congruentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.
- 3) **Procesamiento, proceso o transformación:** es el fenómeno que produce cambios. Es el mecanismo de conversión de insumos en productos o resultados. Este parámetro identifica la acción de los sistemas y la totalidad de los elementos la conforman, ya que en conjunto buscan la producción de un resultado.
- 4) **Retroalimentación:** este parámetro tiene por objetivo el control del sistema. Busca monitorear que el producto sea parecido al criterio estándar preestablecido. La retroalimentación trata de mantener o perfeccionar el desempeño del proceso haciendo que su resultado sea adecuado al estándar o criterio escogido.
- 5) **Ambiente:** es el medio que rodea externamente al sistema. Los sistemas reciben insumos del ambiente, los procesa y los convierte en productos que salen nuevamente al ambiente. La relación entre el sistema y el ambiente es de constante interacción, por tanto se habla de que ambos están interrelacionados. El sistema es influenciado por el ambiente a través de los insumos que éste le proporciona y el sistema a la vez influencia al medio mediante sus productos.

1.4.4. Las Organizaciones como Sistema Abierto

Las características del sistema abierto son exactamente aplicables a una organización empresarial. Para aclarar esta asociación se define a continuación el concepto de Organización.

1.4.4.1. Definición de Organización

Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. Además la organización es la manera como se da toda asociación humana, cuando se requiere el logro de un objetivo común. Su universidad es una asociación, es decir, desde un club estudiantil, hasta oficinas de gobierno. Para ser una organización entonces deben cumplir con tres características:

- 1) Contar con una finalidad definida.
- 2) Disponer de individuos encargados de ejecutar las funciones.
- 3) Tener organizada la entidad mediante una estructura deliberada.

Como primera característica, cada organización tiene una finalidad distinta, en otras palabras la meta o las metas que pretenden alcanzar. Segundo, toda organización está compuesta por personas. Una persona que trabaja sola no es una organización y hacen falta individuos para realizar el trabajo y así cumplir las metas de la organización. En tercer lugar, todas las organizaciones crean una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar. Esa estructura puede ser abierta, flexible, sin límites claros de los deberes laborales, es decir, puede ser una red simple de relaciones irrelevantes. Asimismo existen estructuras más tradicionales con reglas, normas y descripciones de puestos bien definidas y en la que algunos integrantes tienen la autoridad sobre los demás. Pero cualquiera que sea el rubro de la organización, tiene que ser una estructura deliberada en la que se clarifiquen las relaciones laborales de los miembros.

Así como el mundo ha cambiado, las organizaciones no se quedan atrás. Cambios sociales, económicos, políticos, naturales y tecnológicos han creado un ambiente en el que inclusive las organizaciones exitosas, definidas como las que alcanzan sus metas, deben adaptarse al igual que el resto.

Henry Mintzberg, investigador y profesor en la teoría administrativa contemporánea, define el concepto de organización a través de una comparación, dice: *"la diferencia entre una organización formal y un conjunto aleatorio de personas, es la presencia de algún sistema de autoridad y administración, personificado en uno o más directivos dentro de una jerarquía para unir todos los esfuerzos"*¹⁰.

1.4.4.2. Características de la Organización como Sistema Abierto

Una organización empresarial es un sistema abierto que mantiene una interacción dinámica con su ambiente, ya sea con los clientes, proveedores, competidores, entidades sindicales, órganos gubernamentales o muchos otros agentes externos. Las empresas influyen y se ven influenciadas por el ambiente. Su explicación es que son

¹⁰ Mintzberg, 1987.

un tipo de sistema compuesto por partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con otras con el propósito de alcanzar una serie de objetivos organizacionales como individuales.

Las organizaciones como sistemas abiertos poseen las siguientes características¹¹:

- **Comportamiento Probabilístico:** como el ambiente está constituido por variables desconocidas e incontrolables, las organizaciones al intercambiar constantemente con éste, presenta consecuencias no determinísticas, es decir, en una realidad de probabilidades. Parte de esto se explica por la naturaleza de los sistemas abiertos, ya que son creados por el hombre que es un ser impredecible e irracional. La administración, por tanto, no debe esperar un comportamiento predecible de los agentes de las empresas.
- **Son parte de una sociedad mayor constituida por partes menores:** las organizaciones son sistemas dentro de sistemas. Se entiende que el objetivo específico de las organizaciones, desde el punto de vista del sistema mayor o suprasistema, corresponde a una función especializada o diferenciada de éste último. La organización es un elemento del sistema que forma parte. Asimismo ésta está imbuida en los valores dominantes de su ambiente.
- **Interdependencia de sus partes:** la organización es un sistema social con partes interdependientes e interrelacionadas. Por ejemplo, si se presenta un cambio de las partes producto de la división del trabajo, dichas partes necesitan ser coordinadas a través de medios de control. Es una necesidad básica para que ésta siga funcionando luego del cambio de su estructura.
- **Homeostasis:** o estado de equilibrio, se define como un equilibrio alcanzado mediante la autorregulación, es decir el autocontrol. Es la capacidad que tiene el sistema para mantener los parámetros dentro de ciertos límites, incluso si se viera forzado por el ambiente a sobrepasarlos. Según la teoría, una organización entendida como un sistema abierto, alcanzará dicho estado si cumple con dos requisitos, *unidireccionalidad* y *progreso*. El primer de ellos, unidireccionalidad o constancia de dirección, propone que a pesar de los constantes cambios en el ambiente, la organización busca alcanzar los mismos resultados, es decir, no pierde su orientación original. El segundo requisito, en tanto, señala que la empresa busca obtener un grado de progreso en cuanto a los resultados y sus costos, es decir, si obtiene sus metas siendo más eficiente y eficaz. En conclusión, la homeostasis

¹¹ Chiavenato, 1995

establece los procesos del sistema, ya que independiente de los cambios en el ambiente, éste tiene sus objetivos claros, así como la forma de alcanzarlos.

- **Frontera o límite:** es la línea que sirve para demarcar lo que está dentro y fuera del sistema. No obstante, esta no se aprecia de forma explícita en ciertos casos. Un autor del Enfoque Sistémico, señala que "las organizaciones son entidades estables, duraderas, con límites bien precisos y características bien marcadas que las distinguen de todo lo demás a su alrededor. Las organizaciones tienen una planta física, una dirección, y unos individuos que forman parte de ellas y que trabajan allí durante un tiempo diariamente y después regresen a casa. La organización existe en los fines de semana y durante los días feriados, aunque no esté presente la fuerza de trabajo. En resumen, parece estar separada de todo lo demás en el mundo"¹².
- **Morfogénesis:** las organizaciones tienen la capacidad para modificar sus estructuras básicas. Una máquina no puede cambiar sus engranajes y un animal no puede crear una cabeza adicional, por el contrario las empresas pueden modificar su constitución y estructura mediante un avance tecnológico, o implementando un outsourcing, en donde los miembros de ésta comparan los resultados con los anteriores a la modificación y así detectan los errores que deben ser corregidos para mejorar la situación.

¹² Chiavenato, 1995

2. Trabajo del Directivo

Toda organización tiene una jerarquía. Quien tiene la autoridad, la obtiene por un proceso de diferenciación de poder en donde recibe un grado de responsabilidad y liderazgo. En ese sentido se define a continuación el perfil de los directivos o gerentes que encabezan esta jerarquía, donde sus decisiones tienen un peso mayor al resto de los niveles.

2.1. ¿Quiénes son los Gerentes?

En el pasado los gerentes eran los miembros de la organización que indicaban al personal lo que tenían que hacer y cómo. Era fácil distinguir a los gerentes de los empleados no administrativos. Estos últimos eran los integrantes de la organización que trabajaban directamente en un puesto o tarea y no tenían subordinados.

La idea de que el gerente es el responsable directo del éxito o el fracaso de la organización se conoce como **hipótesis del gerente omnipotente**. Es común esta acepción en la actualidad, ya que se individualiza al gerente o directivo que encabece una empresa de prestigio y calidad.

Otra teoría sobre el rol del gerente, es la **hipótesis del gerente simbólico** que afirma lo contrario a la hipótesis anterior. Ésta señala que el éxito o fracaso de una compañía se debe a fuerzas externas del ambiente que no están bajo el control del directivo¹³. En ese sentido un gerente tiene funciones más prácticas como planear, decidir, controlar, siempre pensando en los beneficios de los elementos de la organización, ya sean clientes, accionistas, empleados, entre otros. Pero en lo que se refiere a los logros de la organización, la incidencia del gerente es mínima.

La administración, en tanto, es el medio por el cual los gerentes buscan encontrar esos objetivos y así jactarse de los resultados de su organización. Cabe destacar que como existen muchas corrientes dentro de la Teoría de la Administración, la implementación de ésta, es individual en cada una de las empresas.

¹³ Robbins & Coulter, 2005

Ambas teorías dan un primer paso a la importancia del gerente en una organización. A continuación se explica los aspectos relevantes del gerente; se define el concepto, se clasifican los niveles jerárquicos, las respectivas funciones del gerente y sus habilidades. Así se aclara el alcance del rol gerencial.

2.1.1. Definición de Gerente

Un gerente es un individuo que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización. Su trabajo no es de realizaciones personales, sino ayudar a los demás a hacer su trabajo y conseguir logros. Esto quiere decir que coordina el trabajo de un departamento o grupo, o que supervisa a una sola persona. Puede consistir en coordinar las actividades laborales de un equipo compuesto por personas de varios departamentos o, incluso, de personas que no forman parte de la organización, como los trabajadores eventuales o los empleados de los proveedores. Los gerentes desempeñan tareas que no tienen que ver con coordinar ni integrar el trabajo de los demás, ya que no es su única responsabilidad.

2.1.2. Clasificación

Dentro de la línea gerencial se clasifican en:

- **Directores:** En el vértice de la organización se encuentran los directivos, que son los responsables de tomar las decisiones que abarcan a toda la organización, y determinan planes y metas que influyen a la organización entera. Títulos como vicepresidente ejecutivo, presidente, director administrativo, director de operaciones o presidente del consejo de administración.
- **Gerentes Medios:** Los *gerentes medios* comprenden todos los niveles administrativos entre la primera línea y la dirección de la organización. Dirigen el trabajo de los gerentes de primera línea y los denominan como gerente regional, director de proyectos, gerente de planta o gerente de división.
- **Gerentes de primera Línea:** Los *gerentes de primera línea* se encuentran en el nivel administrativo inferior y dirigen el trabajo de empleados no administrativos que se ocupan directa o indirectamente de la producción o la creación de los productos de

la organización. En ocasiones son denominados supervisores, pero también jefes de turno, gerentes de distritos, jefes de departamentos, jefes de oficina, capataces, etc.

Cabe señalar que no todas las organizaciones hacen su trabajo con esta forma piramidal tradicional. Por ejemplo, algunas son más flexibles y su configuración es menos rígida. En esos lugares, el trabajo lo hacen equipos de empleados que se traspasan de un proyecto a otro en la medida que surja la necesidad. Es más difícil determinar cual es el gerente en esas organizaciones, pero es un hecho que deben cumplir con dichas funciones, es decir, existe alguien que trabaja con las personas y a través de ellas coordina el trabajo para conseguir las metas de la organización.

Otra clasificación de los niveles de autoridad, se basa en los problemas que surgen en la organización. Según el tipo de problema, la responsabilidad de solucionarlos se atribuye a distintos niveles jerárquicos¹⁸. Éstos son:

1. **Nivel Institucional:** compuesto por directivos y gerentes generales. Es responsable de la definición de los principales objetivos estratégicos de la organización, con sus asuntos a largo plazo y con la totalidad de la misma. Es el nivel que se relaciona con el ambiente externo de la organización.
2. **Nivel Gerencial:** compuesto por gerentes y jefes. Una vez tomadas las decisiones en el nivel institucional, el nivel gerencial es el responsable de su transformación en planes y programas, para que el nivel técnico lo ejecute. Detalla los problemas, capta los recursos necesarios, lo que les permite estar presente dentro de las diversas partes de la organización.
3. **Nivel Técnico:** Supervisores y técnicos conforman este nivel, y sus preocupaciones es cumplir con las tareas de producción y ejecutar los programas desarrollados en el nivel gerencial.

2.1.3. Funciones de los Gerentes

Como la finalidad de las organizaciones es alcanzar un objetivo, alguien tiene que definirlo claramente, lo mismo que los medio para conseguirlo. La administración es ese alguien. Los gerentes que desempeñan la función de **planeación** definen las

¹⁴ Chiavenato, 1995

metas, fijan las estrategias para alcanzarlas y trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

Los gerentes también son responsables de disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Se denomina **organización** a esa función. Cuando los gerentes organizan, determinan que tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

En todas las organizaciones hay personas y el gerente debe trabajar con ellas y a través de ellas para alcanzar las metas de la organización. Esta es la función de **dirección**. Los gerentes dirigen cuando motivan a sus subordinados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquier otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados.

La última función de la administración es la de **control**. Después de fijar las metas, formular los planes, decidir el esquema estructural (organización) y contratar, capacitar y motivar al personal (dirección), es preciso evaluar si las cosas van como estaba previsto. Hay que comparar el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es deber de la administración retomar las riendas del desempeño. Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que entendemos por la función de control.

Sin duda el espectro de la administración, que ejercen los gerentes no es totalmente un consenso. Autores como Mintzberg señalan que las cuatro funciones no dicen mucho de la realidad de los gerentes, sino que sólo indican ciertos objetivos ambiguos que tienen los directivos cuando trabajan.

Asimismo en cuanto a la función de planificación demuestra otro enfoque, donde el directivo responde a las presiones de su trabajo, no con previa programación o análisis, sino todo lo contrario, actúa rápidamente y evitando la demora. Por lo mismo el trabajo de gerencia no genera profesionales programados y reflexivos.

Además de tratar las excepciones, el trabajo de dirección implica la ejecución de varias obligaciones regulares, incluyendo los rituales y ceremonias, negociaciones, y procesar información blanda que enlaza la organización con su entorno. La calidad de gerente o

director le permite acceder a la información blanda necesaria para tomar decisiones o delegar tareas. Los gerentes prefieren los medios orales como reuniones y llamadas telefónicas. No toda la información es valiosa, solo la que tiene uso específico e inmediato tiene importancia. De hecho si es así, los ejecutivos interrumpen sus reuniones y reprograman los días de trabajo.

El gerente debe cumplir con ritos como atender visitas importantes, entregar premios a los empleados, dirigir eventos especiales, etc. Estos son responsabilidades intrínsecas de su trabajo. Asimismo la información blanda que se puede adquirir en estos eventos, tiene valor por ejemplo, si al director le informan que su cliente más importante fue visto jugando golf con su principal competidor, tiene que tomar alguna medida si es que no quiere ver una reducción de ventas en el informe del siguiente semestre.

Sin embargo a pesar de lo valiosa de esta información, no existe un ente dentro de las organizaciones que registre en medios escritos dicha información. Quien maneja ese conocimiento es el directivo, solo él, por el carácter de su cargo y el almacenamiento de éste lo lleva en su propio cerebro, por tanto los datos estratégicos de las organizaciones no se encuentran en las memorias de las computadoras sino en las mentes de sus directivos.

En ese sentido para el directivo es complicado traspasar la información a sus empleados ya que implica tiempo, y tiene un costo de oportunidad muy alto para él; entonces opta, la mayoría de las veces, por realizar la tarea el mismo.

Para muchos el tema de la dirección, se está convirtiendo en una ciencia y una profesión. Esta afirmación implica ineludiblemente que en el ejercicio de ésta existe la promulgación de un procedimiento o un programa sistemático analíticamente determinado. Pero, ¿es así? Para Henry Mintzberg la dirección no es una ciencia. Dice que "los programas de los gerentes, como organizar el tiempo, procesar información, tomar decisiones, y así sucesivamente permanecen profundamente encerrados en sus cerebros, por tanto describir esos programas es indispensable ahondar en el juicio e intuición de los directivos". Sin duda no pueden ser prescritos por medio del análisis

científico, por tanto desde esta perspectiva la dirección no corresponde definirla como ciencia¹⁵.

2.1.4. Habilidades de los Gerentes

Los gerentes necesitan ciertas habilidades para desempeñar los deberes y actividades que caracterizan su trabajo. Según Robert Katz, los gerentes necesitan tres habilidades básicas: técnicas, de trato personal y conceptuales¹⁶.

- Las *habilidades técnicas* son el conocimiento y competencia en un campo especializado, como ingeniería, computación, contabilidad o manufactura. Estas habilidades son más importantes en los niveles inferiores de la administración, pues estos gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la organización.
- Las *habilidades de trato personal* consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Como los gerentes tratan directo con las personas, estas habilidades son cruciales. Los gerentes que las poseen son capaces de sacar lo mejor de su personal. Saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza, por ende también son importantes en todos los niveles de administración.
- Las *habilidades conceptuales* son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Con estas habilidades los gerentes contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa en el entorno general. Estas habilidades son más importantes en los niveles administrativos superiores.

2.2. Funciones del Directivo Según Mintzberg¹⁷.

El directivo es aquella persona que está a cargo de una organización o de una de sus subunidades. Esta definición incluye desde los directivos a supervisores, ya que el punto en común es que todas están investidas de autoridad formal sobre una unidad organizativa. De la autoridad formal procede el estatus, el cual conduce a varias relaciones interpersonales de las cuales se intercambia información. A partir de esa

¹⁵ Mintzberg, 1989

¹⁶ Robbins & Coulter, 2005

¹⁷ Mintzberg, 1989

información el directivo tiene las herramientas para tomar decisiones y estrategias propias de su unidad.

Para Mintzberg, el trabajo del directivo se puede describir en función de roles o conjuntos organizados de comportamiento identificados con una posición. Estos son roles interpersonales, informativos y decisorios.

2.2.1. Papeles Interpersonales

Los deberes que implican papeles interpersonales pueden ser rutinarios a veces, con poca información seria y toma de decisiones poco importantes, no obstante, son relevantes para el funcionamiento fluido de la organización y por ello no pueden ser ignoradas. Los papeles interpersonales son de Cabeza Visible, Líder y de Enlace.

- **Cabeza Visible:** dada su posición como “cabeza” de la unidad organizativa, debe cumplir con deberes ceremoniales. Por ejemplo el director da la bienvenida a dignatarios de visita, por otra parte el supervisor asiste a la boda del operario y el director de venta invita a almorzar a un cliente importante.
- **Líder:** al ser jefe de la unidad organizativa, el directivo es responsable del trabajo y productividad de los empleados. Por ello debe ejercer el liderazgo a cabalidad. Por ejemplo, en la mayoría de las organizaciones los directivos son responsables de contratar y preparar a sus propios staff de asesores. Todos los directivos tienen que motivar y animar a sus empleados, alineando sus necesidades individuales con los objetivos de la organización. En los contactos que realiza el directivo con esos empleados, los subordinados le solicitan la opinión al gerente; ¿le parece bien?, ¿cómo le gustaría que quedara el informe?, ¿qué le interesa más, la participación de mercado o los beneficios altos? En definitiva la influencia del directivo se ve más claramente en el papel de líder, ya que la autoridad formal proporciona a éste un gran poder potencial, que el tipo de liderazgo que ejerza determinará.
- **Enlace:** el directivo mantiene contactos fuera de su cadena vertical de mando. La mayoría de los estudios de dirección señalan que los gerentes pasan mucho tiempo de la jornada laboral con individuos de cargos similares externos a la compañía como con personas fuera de sus unidades y subordinados, y poco tiempo con los superiores o dueños de la empresa. En este contexto el rol de enlace es vital para

obtener información. En efecto, el papel de enlace se dedica a estructurar el propio sistema informativo externo del directivo; oral, informal, privado, y de uso inmediato.

2.2.2. Papeles Informativos

Por los contactos interpersonales que maneja, tanto con los subordinados como con la red de informantes externa, el directivo surge como el eje central de la unidad organizativa en cuestión. Como líderes, los gerentes tienen acceso directo con cada uno de sus subordinados, por tanto suelen saber más de sus propias unidades que cualquier otra persona. Los directivos tienen en su poder bases de datos ricas en información utilizable en los procesos para cumplir las metas de la organización. Por lo mismo, los gerentes no dejan las reuniones o cuelgan el teléfono para volver al trabajo ya que la comunicación es su trabajo. Los papeles informativos son de Monitor, de Difusor y de Portavoz.

- **Monitor:** el gerente barre continuamente su entorno buscando información; comenta con la red de contactos y subordinados donde recibe información que no ha solicitado. Parte de esa información que recoge el directivo le llega en forma oral como murmuraciones, rumores y especulaciones.
- **Difusor:** los directivos tienen que compartir y distribuir gran parte de la información recopilada. En el papel de difusor, el directivo entrega los antecedentes privilegiados a sus subordinados, que de otra manera no tendrían acceso a ella. E incluso cuando no hay una comunicación fluida entre los empleados de la organización, el gerente debe traspasar la información de unos a otros.
- **Portavoz:** en este rol, los directivos pasan parte de su información a personas de fuera de sus unidades, por ejemplo un presidente da una conferencia insistiendo en alguna necesidad de la organización, o un capataz sugiere a un proveedor que modifique un producto. En ese sentido todo directivo tiene que informar y satisfacer a las personas influyentes que controlan su unidad organizativa. En especial los gerentes de alto nivel, que pasan gran cantidad de tiempo con personas influyentes. Otros ejemplos; los accionistas tienen que ser advertidos del comportamiento financiero, a los grupos de consumidores se les tiene que

garantizar que la organización esté cumpliendo con sus responsabilidades sociales, etc.

2.2.3. Papeles Decisorios

La información no es un fin en sí misma, sino el input básico para tomar decisiones. Para Mintzberg, lo que está claro en el tema de la dirección, es que los gerentes o directivos, desempeñan el papel principal en el sistema de toma de decisiones de la organización. Al ser la autoridad formal, sólo el directivo puede obligar a la unidad a nuevos cursos de acción, ya que posee información completa y actual para tomar el conjunto de decisiones que determinan la estrategia de la unidad. Los papeles decisorios son de Empresario, de Gestor de Anomalías, la responsabilidad de Asignar Recursos y de Negociador.

- **Empresario:** el directivo busca mejorar su unidad, adaptarlas a las condiciones cambiantes del entorno. En el papel de monitor, el directivo busca nuevas ideas, y cuando esta aparece el rol de empresario comienza. Con la idea el directivo ejecuta proyectos de desarrollo o bien los delega a algún empleado. Estos proyectos relevantes en el quehacer del papel de empresario tienen dos características. Una de ellas es que el proyecto no implica decisiones únicas o ni siquiera un grupo unificado de decisiones. Lo que acontece es que las decisiones van emergiendo como una serie de medidas y acciones en secuencia temporal. La otra característica es que los directivos o gerentes supervisan muchos de ellos al mismo tiempo. Los gerentes generales mantienen un inventario de proyectos, unos activos y otros no. Por lo mismo periódicamente, se efectúan nuevos impulsos y presupuestos para que los proyectos retomen su curso. Obviamente los que se vuelven imposibles, son desechados. Ejemplos de proyectos de desarrollo: nuevos productos o procesos, nuevas campañas publicitarias, solución del problema de estado de ánimo en divisiones extranjeras, integración de operaciones computarizadas, etc.
- **Gestor de Anomalías:** el directivo debe responder involuntariamente a presiones, por ejemplo: huelgas, aumentos de incobrables, sobregiros bancarios, etc. Las anomalías surgen no sólo porque los malos directivos ignoren las situaciones hasta que alcanzan una proporción crítica, sino también porque no es posible que los buenos directivos anticipen todas las consecuencias de las acciones que realizan. En definitiva quien responde por los problemas suscitados es el directivo.

- **Encargado de Asignar Recursos:** quién tendrá qué en la unidad organizativa, es otra responsabilidad del directivo. Un recurso valioso que asigna el directivo es en parte su propio tiempo.
- **Negociador:** los gerentes pasa gran parte del tiempo en negociaciones. Según Mintzberg sí bien es rutinario, hay que hacerlo. Las negociaciones son relevantes en el desempeño del directivo, ya que solo él posee la autoridad para disponer de recursos y además maneja la información necesaria para que las negociaciones importantes lleguen a un buen fin. Ejemplos como la visita del directivo al presidente del equipo de fútbol, para solucionar un contrato con la superestrella que está retrasando su firma; el presidente de la corporación dirige el contingente de su compañía para negociar un asunto de huelga; el capataz quiere concluir un problema de agravios con el enlace sindical; etc.

2.2.4. El Trabajo Integrado

Los papeles o roles no se deben separar, ya que forman un todo integrado. Si existen directivos sin ciertos roles claros en su personalidad, se percibirán sus efectos en el desempeño del trabajo. Por ejemplo, el gerente que no tenga contactos de enlace, carece de información exterior.

Si las jefaturas de una organización la dirigen grupos de personas, a menos que funcionen integralmente, los problemas van a surgir, especialmente con los papeles informativos, donde unos conocen más que otros y así hay asimetría de información y eso influye en las decisiones.

Los directivos no le dan la misma importancia a cada rol, por ejemplo los directivos de ventas fomentan los papeles interpersonales, en tanto gerentes de operaciones destacan en los papeles decisorios, finalmente los directivos de staff, disponen más tiempo en los papeles informativos. El objetivo final es buscar el equilibrio entre los roles gerenciales a través de un trabajo integrado y organizado.

3. Planeación*

El anhelo de los gerentes es alcanzar los objetivos de la organización. Los gerentes planean para determinar cuáles serán las metas por las que se van a trabajar, asimismo para determinar las estrategias por implementar que colaborarán en la concreción de dichas metas. Esta función del gerente es muy importante ya que establece las bases para las demás actividades de los mismos. A continuación se describe la función de planeación en sus aspectos más importantes.

3.1. Definición

La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo dentro de ésta. Se preocupa tanto de los fines como de los medios para obtener los resultados esperados. No obstante, la planeación no es un proceso uniforme, ya que las distintas organizaciones presentan maneras distintas de implementar esta función. De hecho, la planeación se clasifica en formal o informal, donde se reafirma lo anteriormente expuesto.

- En la *planeación informal* no existe un documento escrito y hay pocas metas que se comparten en la organización. Esta forma de planeación se lleva cabo en empresas pequeñas, en las que el propietario tiene una visión acerca de dónde quiere que marche su negocio. La informalidad implica que no existe una continuidad en el proceso, por lo que el gerente tiene mucha importancia en organizaciones con este tipo de planeación. Si este no está presente nadie conoce realmente las metas y estrategias de la compañía.
- Por su parte, la *planeación formal* define metas específicas y por un extenso periodo de tiempo. Se redacta en un escrito y participan los integrantes de la organización, asimismo en esta planeación se establecen programas claros de acción sobre los pasos a seguir por la organización. Todo está especificado y no se cae en incertidumbre.

3.2. Objetivos Planeación

* Robbins & Coulter, 2005

1. Marcar una dirección: tanto para gerente de primera línea como directores. Cuando los empleados conocen los objetivos de la empresa y sus respectivas funciones, pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo posible por alcanzar dichos fines.
2. Reducir incertidumbre: planificar implica mirar el futuro y anticipar los cambios, por lo tanto los efectos del ambiente no tienen mayor repercusión en las organizaciones. Los gerentes están preparados y proporcionan respuestas eficaces cuando cuentan con objetivos claros.
3. Reducir Ocio: la planificación indiscutiblemente minimiza los tiempos muertos, ya que todo tiene su horario y programación.
4. Establecer metas y control: una vez establecidas las metas y planes, a través del control, se identifican las desviaciones de los procesos en relación a sus objetivos y frente a ello, se adquieren las medidas correctivas necesarias para mejorar el desempeño de cada operación.

3.2.1 Tipos de Metas

Las metas es un objetivo de la planeación. Marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios necesarios para comparar los resultados operativos de la organización. Existen ciertas clases de metas:

- *Metas económicas:* se relacionan con el desempeño financiero de la organización. Estas metas se asocian con las organizaciones con fines de lucro, sin embargo éstas últimas tienen objetivos en todos los niveles de la organización, no sólo en el marco de las utilidades.
- *Metas estratégicas:* se relacionan con el desempeño de todas las áreas de la organización, no solo la financiera.
- *Metas declaradas:* son anuncios oficiales que la organización dicta y quiere que los empleados consideren como sus objetivos. En ocasiones los intereses de la sociedad donde la organización está inmersa no concuerdan con las metas declarados y en ese caso surgen conflictos.
- *Metas reales:* se definen como los objetivos que una organización persigue realmente, para ello hay que comprender las acciones de los integrantes.

3.2.2. Tipos de Planes

Los planes son documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, como se asignan los recursos, la distribución del tiempo y toda acción necesaria para cumplir los objetivos de la empresa. Los tipos de plan son:

- *Planes estratégicos:* se aplican a toda la organización, fijan metas generales que tratan de posicionarlas en el contexto de la empresa.
- *Planes operativos:* especifican los detalles cómo van a alcanzarse las metas de producción.
- *Planes de largo plazo:* su horizonte temporal rebasa los tres años.
- *Planes de corto plazo:* abarcan un año o menos.
- *Planes específicos:* tienen objetivos definidos claramente, son precisos y no hay asimetrías en su interpretación. Por ejemplo, el departamento de ventas quiere crecer al 8% anual para el próximo año, a través de una contratación de 3 nuevos vendedores y un aumento en el 50% del presupuesto de marketing.
- *Planes direccionales:* planes flexibles que establecen lineamientos generales. Este plan fija un enfoque, pero no exige la acción de procedimientos específicos.
- *Plan único:* es un plan destinado a satisfacer las necesidades de una sola ocasión.
- *Plan permanente:* son planes continuos que encauzan las actividades que se realizan repetidamente.

3.2.3 Métodos para Fijar Metas.

Existen dos métodos:

- 1. Fijación Tradicional de Metas:** método en el que las metas se definen en la dirección de la organización y enseguida se dividen en metas parciales para cada nivel de la misma.
- 2. Administración por Objetivos:** como se explicó con anterioridad este es una teoría de administración en el que los empleados en conjunto con sus jefes determinan las metas específicas de desempeño. Además revisan periódicamente el progreso hacia tales metas, y se distribuyen las recompensas de acuerdo con ese progreso.

3.3. Planificación Estratégica

La planificación estratégica se define como el conjunto de decisiones y acciones administrativas en las cuales se basará la organización en el largo plazo. Es una tarea netamente de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas; planeación, organización, dirección y control. La teoría señala que al implementar la administración estratégica el desempeño de la organización en cuestión mejora, por tanto no es menor.

Otro punto relevante de este proceso, es que tiene efectos en la adaptabilidad a los cambios del ambiente por parte de la empresa. Como la administración estratégica busca que los gerentes se pregunten qué hacer en caso que ocurriera cualquier situación, la adaptación a la incertidumbre del ambiente es más eficiente ya que en su momento se evaluó y se establecieron los procedimientos.

Esta planificación además ayuda a coordinar las organizaciones con estructuras complejas. Simplifica los problemas de comunicación ya que los cursos de acción ya están establecidos y cada parte de la empresa tiene claro sus funciones y objetivos.

3.3.1. Proceso de Planificación Estratégica

1. *Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización:* la misión determina las razones fundamentales para estar en el negocio. En tanto los objetivos y estrategias, como se dijo anteriormente, sirven para que los empleados se esfuercen en conseguirlos, y sepan la manera de alcanzarlos.
2. *Análisis Externo:* el carácter sistémico de la organización da a entender que constantemente se está intercambiando con el ambiente, por tanto es imprescindible desarrollar un estudio de los principales factores que la afectan como competidores, proveedores, clientes, complementarios, entre otros. Asimismo es necesario reconocer las oportunidades que le brinda el ambiente y los posibles problemas que pudiesen aparecer.
3. *Análisis Interno:* es el estudio de las fortalezas o debilidades internas de la organización, donde el gerente entiende las restricciones que existen en cuanto a recursos y capacidades operacionales.

4. *Formulación de la estrategia*: los gerentes determinan la alternativa estratégica que mejor aprovecha las fortalezas de la organización y saca mayor partido a las oportunidades del ambiente.
5. *Puesta en marcha de la estrategia*: sin importar con cuánta eficacia se haya planeado la estrategia, ésta no tendrá éxito si no se implementa de manera apropiada.
6. *Evaluación de Resultados*: en base a este proceso, los gerentes toman acciones para cambiar la estrategia o efectuar alguna modificación a la estructura de la organización.

4. Organización del Trabajo*

4.1. Mecanismos Coordinadores

Para lograr la coordinación entre las tareas divididas por la organización del trabajo, existen formas de comunicación entre las personas que conforman la organización, que permiten a la institución mantenerse unida. Éstas son:

- ***Adaptación o ajuste mutuo***: Logra la coordinación por el simple proceso de la comunicación informal, como la conversación entre dos operarios, no siendo determinante el papel de un eventual supervisor para que las cosas funcionen.
- ***Supervisión directa***: La coordinación se logra cuando una persona asume la responsabilidad por el trabajo que ejecutan otros, emitiendo órdenes e instrucciones y supervisando sus acciones.
- ***Normalización o estandarización de los procesos de trabajo***: La coordinación se logra a través de especificar o programar los contenidos de los trabajos. Generalmente, mediante normas, reglas y procedimientos que se deben llevar a cabo para desarrollar los trabajos. En definitiva, se establece el "cómo" han de realizarse las labores.
- ***Normalización de los productos***: Se logra la coordinación al especificar los resultados del trabajo, dimensiones del producto o del desempeño. En concreto, lo importante es aclarar "qué" debe hacerse.

* Mintzberg, 1989

- **Normalización de las habilidades:** La coordinación se logra al precisar las habilidades o destrezas requeridas para desarrollar los trabajos. Lo relevante en este caso es determinar "quién" es el más apto para desarrollar una tarea (perfil).
- **Normalización de las reglas:** Son las reglas que afectan el trabajo las que se controlan, generalmente a nivel de toda la organización para que todo el personal funcione de acuerdo con el mismo conjunto de doctrinas, como en una orden religiosa.

4.2. Partes de una Organización

Las organizaciones están estructuradas de una forma en particular para determinar las interrelaciones entre las distintas partes que la conforman. A continuación se detallan las distintas partes:

- **Núcleo de operaciones:** En la base de cualquier organización se encuentran sus operarios, aquellas personas que realizan el trabajo básico. Está relacionado directamente con la fabricación de los productos y/o de prestar los servicios.
- **Cumbre o ápice estratégico:** Se encuentra en el otro extremo de la organización. Aquí están aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización: el director, gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales y los que suministran apoyo directo a estos ejecutivos como secretarios, asistentes, etc. La cumbre o ápice estratégico está encargado de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también de satisfacer las necesidades de aquellos que la controlan o que tienen poder sobre la organización como propietarios, oficinas gubernamentales, sindicatos, según sea el caso.
- **Línea media:** Es la parte de la cadena donde se incluyen desde altos gerentes hasta supervisores de contacto. Ellos van supervisando partiendo de la cumbre estratégica hasta el núcleo operativo, por ello se forman a medida que la organización crece y aumenta la necesidad de ejercer supervisión directa.
- **Tecnoestructura:** A medida que la organización continúa su proceso de crecimiento, busca la estandarización de los procesos (tecnoestructura) con el objetivo de coordinar su trabajo y así minimizar costos. Por ello aparecen las asesorías o staff, que son grupos de personas fuera de la línea o jerarquía que se preocupan de estandarizar o normalizar procesos de trabajo. Afectan el trabajo de los empleados,

ya que si bien no forman parte del trabajo operacional, pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar al personal para que lo haga.

- **Staff de Apoyo:** Son unidades especializadas que proporcionan servicios indirectos a toda la organización y que se encuentran fuera de su corriente operacional. Pueden ejercer labores de: conserjería, remuneraciones, servicios generales, seguridad cafetería, etc.
- **Cultura Organizacional:** Este aspecto viene a ser la ideología dominante, es decir, la filosofía con que se abarcan las creencias y tradiciones que distinguen a la organización de otras. Asimismo en el ámbito externo, distintas personas y agrupaciones pueden afectar el funcionamiento organizacional, entre los cuales se pueden mencionar: propietarios; asociaciones de empleados, proveedores, clientes, competidores, y la propia acción de organismos gubernamentales. Este conjunto se denomina **contexto**.

4.3. Parámetros de Diseño Organizacional

La esencia del diseño organizacional es la manipulación de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el logro de la coordinación. Los principales son:

- *Especialización del trabajo:* horizontal si cada empleado tienen muchas o pocas tareas, o verticalmente si la jerarquía tiene o no el control sobre las tareas.
- *Formalización del comportamiento:* es el grado de normalización de los procesos de trabajo que imponen instrucciones operativas. Se refiere a si los cargos están descritos con reglamentos claros.
- *Formación:* programas que normalizan las destrezas o habilidades requeridas.
- *Adoctrinamiento:* programas y técnicas por medio de las cuales se normalizan las reglas de los miembros de una organización.
- *La agrupación de unidades o criterios de departamentalización:* una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denominan departamentalización. Los principales tipos de departamentalización son*:

* Robbins & Coulter, 2005

- ✓ *Departamentalización Funcional*: agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas. Este enfoque se puede usar en todos los tipos de organizaciones, aunque las funciones cambian para reflejar el propósito y el trabajo de la organización.
- ✓ *Departamentalización de Productos*: agrupa los trabajadores por línea de productos. En este enfoque, cada área importante de productos se coloca bajo la autoridad de un gerente que es responsable de todo lo que implique esa línea de producto en particular.
- ✓ *Departamentalización Geográfica*: agrupa los trabajadores con base en el territorio o la geografía, como las regiones del sur, medio oeste o noroeste, o quizás las regiones norteamericana, europea, latinoamericana y de Asia y el Pacífico.
- ✓ *Departamentalización de Procesos*: agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes. En este enfoque, las actividades de trabajo siguen un flujo de procesamiento natural de productos o incluso clientes.
- ✓ *Departamentalización de Clientes*: agrupa los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes, los cuales se pueden atender mejor al tener especialistas para cada uno de ellos.
- *Tamaño de la unidad*: corresponde al número de puestos y cuantas personas tiene bajo su control.
- *Sistemas de planificación y control*: se usan para normalizar los out puts, como por ejemplo; las planificaciones de acciones, los sistemas de control de rendimiento, entre otros.
- *Dispositivos de enlace*: elaborados para fomentar la adaptación mutua entre y dentro de las unidades. Ejemplos: puestos de enlace, grupos de trabajo, directivos integradores y estructuras matriciales.
- *Descentralización o difusión del poder*: La centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En contraste, cuanto más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización. No existe una organización completamente centralizada o descentralizada en sus decisiones. En consecuencia, son mínimas las compañías que podrían funcionar de manera eficaz si en ésta sólo un grupo selecto de gerentes de alto nivel tomaran todas las decisiones; ni tendrían un buen desempeño aquellas donde todas las decisiones se delegan a los empleados de niveles inferiores.

4.4. Factores de Contingencia

Existen ciertos factores de contingencias o situación que influyen sobre la elección de estos parámetros de diseño, que en definitiva conforman la estructura organizacional. Entre éstos, se incluyen:

Edad y tamaño de la organización

Mientras más años tiene una organización, más formalizado es su comportamiento. Lo mismo ocurre cuando se trata de organizaciones de gran tamaño, cuanto más grande es una organización, más elaborada es su estructura; esto es, más especializados son sus puestos de trabajo y unidades, y más desarrollados son sus componentes administrativos.

Sistema técnico

Se relaciona con los implementos usados en el núcleo de operaciones para producir los bienes o servicios. Este sistema puede caracterizar una organización en los siguientes aspectos:

- Mientras más se controle el trabajo de los operarios, más formalizado y burocratizado estará el trabajo.
- Si existe un sistema técnico complejo, más elaborado y profesional será el staff de apoyo como soporte del sistema.
- Si el trabajo del núcleo de operaciones se automatiza, la organización pasa de una estructura administrativa burocrática a una orgánica donde existe libre flujo de información.

Entorno

En este factor se incluyen varias características del ambiente externo de la organización como: los mercados, el clima político, las condiciones económicas, entre otras. Una vez analizado se entiende que:

- Si el entorno de una organización es dinámico, más orgánica será su estructura.
- En vista de un entorno complejo, más descentralizada será la estructura de la organización.
- Cuanto más diversificados sean los mercados de una organización, mayor será la propensión a dividirse en unidades basadas en el mercado, o divisiones, dada una economía de escala favorable.

Poder

En este factor se incluye el grado en que una organización está controlada desde fuera, apreciándose que:

- Cuanto mayor sea el control externo de una organización, más centralizada y formalizada será su estructura.
- Una coalición externa dividida hará aparecer una coalición interna politizada.

De forma ideal, los parámetros de diseño se eligen según la edad, tamaño, sistema técnico y entorno propio de la organización, sin embargo, la teoría señala que existe un factor adicional que es ***la moda***, donde muchas compañías adquieren esa estructura y sus respectivos parámetros, ya que es la forma que está dando resultado en la actualidad.

4.5. Tipos de Organizaciones.

4.5.1. Estructura Simple

La organización tiene una estructura informal, flexible y baja jerarquía de línea media. Las actividades giran en torno al director, quien ejerce el control personalmente, por medio de supervisión directa. El contexto de la organización es cambiante, donde el gerente debe tener un fuerte liderazgo y carisma. Se presenta generalmente en organizaciones pequeñas y en fabricantes de zonas específicas, donde ambas cubren un nicho determinado.

4.5.2. Burocracia Mecánica

Este tipo de estructuras tiene procedimientos formales, con una especialización del trabajo bien establecida. Se agrupa la mano de obra según la función, y la tecnoestructura adquiere fuerza ya que es indispensable la normalización del trabajo en estas organizaciones; por lo general son más grandes y maduras que las de estructura simple. Es habitual en las empresas de producción en masa o entidades gubernamentales, que su común denominador es la resistencia al cambio de estrategia, dado que prefieren largos períodos de estabilidad.

4.5.3. Burocracia Profesional

Esta es una burocracia descentralizada, donde los profesionales trabajan en forma autónoma, pero sometidos a los controles propios de su profesión. La tecnoestructura es mínima al igual que la jerarquía de línea media, por tanto solo existe el apoyo del

staff en gran proporción. Los principales problemas en esta estructura es que falla la coordinación entre los profesionales.

4.5.4. Organización Diversificada

La organización tiene divisiones basadas en el mercado y bajo la dirección de la administración central. Las divisiones dirigen los negocios en forma autónoma, con sus propias estrategias y procesos productivos. Esta estructura se manifiesta frente a distintas opciones de mercados, por ello las organizaciones maduras como las corporaciones empresariales utilizan esta estructura.

4.5.5. Organización Innovadora o Adhocrática

Esta estructura es descentralizada, donde los expertos funcionales desplegados en equipos multidisciplinarios de staff, llevan a cabo proyectos innovadores. A pesar que dicho proyectos tienen distinta naturaleza, se coordinan a través del personal de enlace, o simplemente por adaptación. Esta estructura enfrenta el entorno complejo y dinámico, que incluye alta tecnología y cambios frecuentes de productos por lo que en las industrias de jóvenes está más presente.

4.5.6. Organización Ideológica o Misionera

Estructura basada en valores y creencias que distingue a la organización. Tiene un objetivo claro asociada a un liderazgo carismático. La coordinación se realiza por medio de la normalización de reglas, asimismo constantemente se refuerza mediante la selección, socialización y adoctrinamiento de los miembros. Esta estructura está constituida por pequeñas unidades, organizadas débilmente y fuertemente descentralizadas, pero con controles normativos potentes.

4.5.7. Organización Política

Esta estructura nace por medios de poder técnicamente ilegítimos, a menudo por propio interés de un individuo, que causa conflictos donde se separan los individuos o las unidades de la organización. Como en las empresas no existe una coordinación concentrada, en ocasiones sustituyen a los sistemas legítimos de poder y surgen estos movimientos donde la autoridad se distribuye de manera informal. La política y las organizaciones políticas finalmente desempeñan un rol importante en las organizaciones, especialmente para ayudar a efectuar los cambios necesarios bloqueados por los sistemas legítimos de influencia.

5. Dirección*

5.1. El Comportamiento Organizacional

El gerente trabaja a diario con el comportamiento organizacional, que se define como las acciones de las personas en el trabajo. Este elemento, que a simple vista tiene un aspecto sencillo, está constituido por factores no tan claros y que el gerente debe conocer, ya que son variables que influyen en el desempeño de los empleados.

El comportamiento organizacional se centra en el área individual y grupal. En la primera ahonda en las actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación de cada empleado, mientras en la parte grupal, desarrolla todo lo relacionado con éstos y su comportamiento como las normas, roles, formación de equipos, liderazgo y conflictos.

Los objetivos del comportamiento organizacional son explicar, predecir e influir en el comportamiento. El éxito de un gerente radica en lograr que se hagan las cosas a través de las personas, por tanto este tema tiene mucha importancia en el ejercicio de una jefatura. La teoría señala que el gerente debe ser capaz de explicar por qué los empleados presentan un comportamiento más que otro; además, debe predecir cómo responderán los trabajadores a diversas acciones que podría realizar la alta gerencia y finalmente requiere tener la capacidad de influir en el comportamiento de sus empleados.

Se detallan a continuación 5 actitudes que explican gran parte del comportamiento de los empleados y que el gerente debe estar al tanto en que grado se presentan en su organización:

- *Productividad*: medida de desempeño tanto de eficiencia como eficacia.
- *Ausentismo*: no presentarse al trabajo.
- *Rotación*: retiro voluntario e involuntario permanente de la organización.
- *Comportamiento de Ciudadanía Organizacional*: se refiere al comportamiento discrecional que no forma parte de los requisitos laborales formales de un empleado, pero que no obstante fomenta el funcionamiento eficaz de la

* Robbins & Coulter, 2005

organización. Por ejemplo: ayudar a miembros del equipo de trabajo, ofrecerse como voluntario para realizar actividades laborales prolongadas, etc.

- *Satisfacción del Trabajo*: se refiere a la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Este es un resultado vital para el gerente porque asegura que el trabajador no deje sus funciones.

5.2. Grupos de Trabajo y Equipos

Dentro de las organizaciones existen grupos de trabajo. Para el gerente es una preocupación que cada uno ellos ejerza por sí sólo sus responsabilidades de manera de cumplir con los objetivos generales.

Los *grupos formales*, propios de las organizaciones empresariales, se definen como grupos de trabajo constituidos a partir de la estructura organizacional de la cual forman parte, donde tienen responsabilidades bien designadas y con la especificación de su contenido. Se establecen además los comportamientos adecuados para el desempeño laboral que también están alineados con los objetivos de la compañía.

Existe otro tipo de grupo llamado *equipo*, donde el gerente es un agente secundario, ya que estos equipos de trabajo están constituidos por miembros que trabajan intensamente por concretar el objetivo individual y colectivo, usando sus habilidades individuales, y colaborando con el principio de responsabilidad personal y con el grupo.

Para los gerentes, los equipos son más flexibles y sensibles a los cambios del ambiente que los departamentos tradicionales u otros grupos de trabajo permanente.

5.3. Motivación

La motivación se entiende como el esfuerzo ejercido hacia el objetivo organizacional. El elemento esfuerzo es una medida de intensidad o impulso por tanto una persona motivada se esfuerza mucho. Para los individuos la motivación satisface una necesidad, por tanto, los requerimientos de la organización deben ser compatibles con las necesidades del individuo. Si no concuerdan los individuos pueden estar realizando grandes niveles de esfuerzo que sean contrario a los intereses de la organización y en ese sentido los resultados que obtendrá la empresa no serán los esperados.

5.4. Gerentes o líderes

El gerente debe poseer una actitud mental positiva, aceptando obligaciones y responsabilidades como parte de su trabajo. Debe dejar de lado muchos intereses personales. Debe saber determinar lo que se debe hacer, tener deseos de conducir al grupo y estar dispuesto a los sacrificios que el cargo exige. Deberá ser activo, creativo y desarrollar aptitudes para la función que realiza. Tendrá que solucionar situaciones difíciles y aceptar las críticas.

Liderazgo y gerencia no es lo mismo. Esta última equivale al cargo que tiene el gerente, el cual hace cumplir las funciones encargadas de acuerdo a normas establecidas. El líder, en cambio, es el que tiene capacidad de mando y la aceptación del grupo.

A continuación se enumeran los rasgos relacionados con el liderazgo gerencial según Robbin & Coulter en su texto Administración:

- **Dinamismo:** los líderes realizan gran cantidad de esfuerzo. Tienen un deseo relativamente alto de logro, son ambiciosos, tienen mucha energía y son persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.
- **Deseo de dirigir:** tienen fuerte deseo de influir en los demás y dirigirlos. Muestran el deseo de tomar la responsabilidad.
- **Honestidad e integridad:** crean relaciones de confianza entre ellos mismos y sus seguidores siendo sinceros y honestos, y mostrando gran congruencia entre sus palabras y hechos.
- **Confianza en sí mismos:** los seguidores buscan líderes que no duden en sí mismos. Por lo tanto, los líderes deben mostrar confianza en sí mismos para convencer a sus seguidores de que sus objetivos y decisiones son los correctos.
- **Inteligencia:** deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información y deben tener la capacidad de crear visiones, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.
- **Conocimientos pertinentes para el trabajo:** los líderes eficaces tienen una gran cantidad de conocimiento sobre la empresa, la industria y los asuntos técnicos. Los conocimientos profundos les permiten tomar decisiones bien informadas y entender las implicaciones de esas decisiones.
- **Extraversión:** los líderes son personas muy alegres y activas, Son sociables, seguros de sí mismos y raramente son callados o retraídos.

6. Control*

El proceso de control consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control independientemente que sus unidades se estén desempeñando según lo planeado. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades tienen un desempeño adecuado sino hasta que evalúan que actividades se han llevado a cabo y se comparan el desempeño real con la norma deseada. Por lo tanto un sistema de control eficaz asegura que las actividades se completen de tal manera que conduzca al logro de los objetivos.

Existen tres enfoques para diseñar los sistemas de control:

- i. *Control de Mercado:* es un enfoque que destaca el uso de mecanismos de mercado externos, como la competencia de precios y el porcentaje de participación, para establecer las normas que se utilizan en el sistema de control.
- ii. *Control Burocrático:* enfoque que destaca la autoridad organizacional como medio de control y se basa en normas, reglamentaciones, procedimientos y políticas generales de la organización. El control es un mecanismo jerárquico estricto.
- iii. *Control de Clan:* enfoque en el que los valores compartidos, las normas, las tradiciones, los rituales, las creencias, y otros aspectos de la cultura de la organización regulan el comportamiento de los empleados. El control es propio del grupo.

El control es muy importante ya que es el vínculo final entre las funciones de la gerencia. Es la forma que tienen los gerentes para saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, y en caso contrario reconocer las razones de esa situación.

Asimismo el control es una herramienta esencial para otorgar responsabilidades a subordinados. Por ejemplo, si a una empresa manufacturera, requiere de un supervisor de planta, y el sistema de control, en este caso la evaluación de desempeño, indica

* Robbins & Coulter, 2005

que hay un trabajador en toda la planta que destaca por sobre los demás, sería el candidato idóneo para el cargo.

El proceso de control consta de tres partes, una primera que mide el desempeño real de la unidad o proceso estudiado; la segunda que compara el desempeño real con una norma establecida con anticipación; y la última, que consiste en la toma de medidas administrativas para corregir desviaciones o normas inadecuadas.

Los datos reales de la unidad investigada se obtienen mediante *observaciones personales, informes estadísticos, informes orales e informes escritos*. Con la información disponible, se procede a analizarla y luego se compara con los resultados esperados que indica la norma organizacional. En esta parte del proceso de control, se establece un *margen de variación*, que permite a los resultados reales diferenciarse del estándar esperado. Finalmente si el margen, se ve sobrepasado, la gerencia procede a elaborar las medidas necesarias para mejorar los resultados.

III. Segunda Parte

1. La PYME

1.1 ¿Qué son las Pymes?

Una dificultad cuando se discute sobre la PYME consiste en determinar de qué tipo de organización se está hablando. Existen varias definiciones acerca de la categoría "pequeña y mediana empresa". Éstas apuntan a lo mismo, no obstante dependen de la variable usada para medir su tamaño. Por ejemplo en cuanto a ventas, empleados, capital invertido entre otros.

Según la Dirección de Estudios perteneciente a la Dirección del Trabajo, las empresas pueden clasificarse de acuerdo al número de trabajadores (Ver Tabla 1) en micro, pequeña, mediana y gran empresa. La encuesta ENCLA 2006, es un estudio cuantitativo* que mediante una muestra de empresas chilenas permite generalizar a la totalidad de la población. Por ello se presenta los resultados que arrojó el estudio respecto al tema de la distribución por tamaño de empresas (Ver Gráfico 1).

Tabla 1

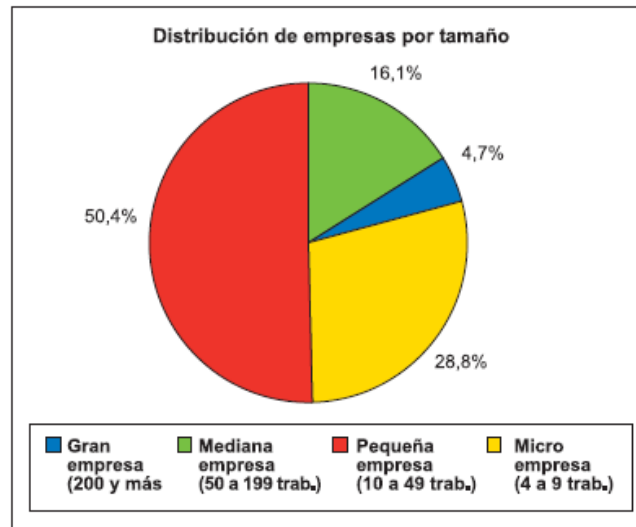
**Clasificación de Empresas
por número de trabajadores**

Tamaño	Nº de trabajadores	Concepto
1	5 a 9	Microempresa
2	10 a 49	Pequeña empresa
3	50 a 199	Mediana empresa
4	200 trabajadores o más	Gran empresa

Fuente: ENCLA 2006

* tipo de estudio que asume que la subjetividad existe, no obstante el fin de éste es demostrar como los fenómenos se adecúan a la realidad objetiva. Generaliza los datos de una muestra a la población total.

Gráfico 1



Fuente: ENCLA 2006.

Los niveles de ventas anuales que determinan a que estrato pertenece cada empresa es otra forma de clasificación. Los límites son los siguientes*:

- *Microempresa*: menos de 2.400 UF. en ventas anuales.
- *Pequeña empresa*: de 2.401 a 25.000 UF. en ventas anuales.
- *Mediana empresa*: de 25.001 a 50.000 UF. en ventas anuales.
- *Gran empresa*: más de 50.000 UF. en ventas anuales.

Clasificar a las empresas por tamaño es útil para formarse una idea de los órdenes de magnitud. Sin embargo se concluye que para la categoría PYME no es suficiente dada la heterogeneidad que caracteriza a este grupo de empresas.

1.2. Características de las Pymes

1.2.1. Escala Eficiente de Operación.

La PYME se observa en sectores cuya escala de operación eficiente es pequeña, en otras palabras, donde las economías de escala no son importantes. Esto ocurre en actividades que no requieren incurrir en costos fijos o hundidos considerables y productos sin publicidad. Por el contrario, cuando la escala eficiente de operación es importante o los productos requieren de publicidad masiva, no se observarán Pymes

* CORFO, PYME Un desafío a la Modernización Productiva.

tratando de competir. Un caso ejemplificador es en la industria nacional del cigarrillo, donde simplemente no existen Pymes productoras*.

1.2.2. Nichos y Diferenciación de Productos.

La segunda característica que justifica la heterogeneidad de las Pymes es que éstas pueden coexistir con empresas grandes produciendo productos parecidos cuando son capaces de explotar nichos de demanda. Aquellos segmentos valoran la diferenciación de productos que entrega este tipo de empresas.

1.2.3. La Dinámica Industrial, Entrada, Desarrollo y Salida de Empresas.

La tercera característica económica fundamental, sin la cual es imposible dar cuenta de la gran heterogeneidad entre Pymes, es la dinámica de las industrias, en particular el ciclo de entrada, evolución y salida de empresas.

Los estudios han permitido establecer que en prácticamente todas las industrias, muchas empresas de las que se crean, fracasan y salen, y sólo unas pocas son exitosas. En países que se ha estudiado esta materia, entre el 5 y 10% del total de firmas muere cada año por razones distintas al ciclo económico.

La tasa de salida es más alta para firmas más jóvenes y para las firmas más pequeñas. Por ejemplo, alrededor del 10% de las firmas muere antes de cumplir un año, y la tasa de fracaso aumenta año tras año.

Por otro lado, la tasa de salida es mayor mientras más pequeña sea la firma, en parte porque la entrada de nuevas firmas tiende a ser a escalas muy pequeñas y alejadas del valor eficiente de operación, y además porque las empresas que declinan tienden a perder ventas por varios años. Sin embargo, las firmas que sobreviven tienden a crecer más rápido mientras más pequeñas son. Vale decir, el fracaso y salida de empresas y su reemplazo por firmas nuevas es parte sustantiva de la dinámica de las industrias.

1.3. La PYME y el Capital Humano

* www.minecon.cl

Una de las proposiciones generalizadas es que la fragilidad de las Pymes en Chile y su escaso potencial de desarrollo radica en que se gestionan mal. Dos razones están detrás de este problema. Por un lado, una falta generalizada de capacidad de gestión que afecta de manera particular a estas empresas, o que el trabajador calificado está siendo utilizado en su mayoría por grandes empresas*.

Las capacidades de la población adulta chilena son muy limitadas e inferiores a las de países de mayor nivel de desarrollo. Es una realidad que no es fácil revertir en el corto plazo. Como ocurre en cualquier país, la capacidad de gestión existente está determinada por la educación formal, entrenamiento y experiencia acumulada, por lo que es el resultado de un proceso de inversión a largo plazo.

Dada esta escasez, la capacidad de gestión se concentra en mayor medida en empresas de mayor tamaño. Por ejemplo, el número de técnicos y profesionales universitarios crece con el tamaño de la empresa, como también el nivel de calificación de los empresarios. Entre las microempresas sólo un 28,3% tienen educación universitaria completa, proporción que aumenta a un 33,5% en el caso de las empresas pequeñas y llega a 46,4% en las empresas medianas**.

La capacidad de gestión se concentra en empresas más grandes dado que es un costo alto, y no todas las Pymes pueden solventarlo. En este contexto, para las empresas grandes contratar un gerente de mayor calificación llega a ser conveniente ya que la gestión operativa del negocio tendrá un soporte administrativo profesional. Estos acontecimientos no ocurren en las Pymes.

1.3.1 Generación de Empleo

Tradicionalmente se ha atribuido a las pequeñas y medianas empresas una gran capacidad de generación de empleo. No obstante, se han sumado al debate temas como la calidad del empleo, las remuneraciones y la productividad que se presentan en las Pymes.

* www.minecon.cl

** www.minecon.cl

La capacitación es un medio por el cual las políticas públicas chilenas buscan mejorar los índices de rendimiento en cuanto a productividad. Asimismo están promoviendo el desarrollo tecnológico, alternativas de financiamiento y una nueva legislación entre las Pymes.

La PYME será una buena opción para el trabajador siempre y cuando las condiciones que le ofrezcan sean mejores a las del mercado informal.

1.4. Dirección Administrativa y Gestión del Negocio en las Pymes

La PYME existe en sectores en los cuales los tamaños eficientes de operación son pequeños y en muchos casos, en los que existe la posibilidad de desarrollar negocios de nicho. La característica fundamental de la gestión en estos casos es el conocimiento del negocio. El empresario debe conocer y entender perfectamente los aspectos productivos de la empresa; ser capaz de diseñar productos para satisfacer las necesidades de sus clientes, buscar la manera de introducir mejoras en los productos y en los procesos, evaluar la calidad de las materias primas que utiliza, etc*.

Los aspectos técnicos de la gestión del negocio son especialmente importantes en el caso de las Pymes. Gestionar bien va mucho más allá de ser eficiente en los aspectos administrativos, de organización y contables de la empresa. Es por ello que una de las bases del éxito de las empresas pequeñas suele ser el capital humano que forma parte de la persona del empresario (gerente o directivo). Una muestra de ello es que muchas Pymes fracasan cuando el empresario fundador muere o se aleja del negocio. Por ello, la escasez de capacidad de gestión entre estas empresas se explica en parte porque el gerente no puede dedicarle gran cantidad de su tiempo a las labores administrativas, ya que su conocimiento y experiencia es insustituible en la operación de la empresa. A esto se suma el que su escala de producción no justifica económicamente contratar un asistente.

Lo que eventualmente podría comprar un empresario pequeño en el mercado es capacidad de gestión administrativa, es decir aquella capacidad de gestión de carácter general que permite mejorar los procesos administrativos, de organización y contables

* www.minecon.cl

de la empresa. Pero es mucho más difícil contratarla, porque es un conocimiento más específico y costoso.

Por eso, lo más apropiado es desarrollar capacidad de gestión al interior de la empresa capacitando al empresario. La ventaja es que precisamente el empresario conoce su negocio y está en condiciones de darse cuenta donde están las oportunidades de mejorar procesos y procedimientos, innovar en su tecnología o disminuir costos. Sin embargo, esta opción puede presentar dos inconvenientes: el empresario puede no querer capacitarse; o bien, el empresario puede no saber quién puede aportarle algo que le sirva. La condición necesaria para que la capacitación destinada a mejorar la gestión de la empresa se efectúe, consiste en que el capacitador entienda los problemas de la empresa, es decir, conozca los aspectos claves del negocio. El empresario podría rehusar capacitarse si ello implica compartir conocimiento específico de su negocio, ya que podría significar una mayor competencia futura. Es por esto que los empresarios de Pymes están dispuestos a compartir su conocimiento del negocio con familiares directos y no con terceros.

2. Industria Metalmeccánica

Esta investigación aborda empresas que se desempeñan en la industria metalmeccánica. Esta última entra en el concepto de la industria manufacturera que incluye empresas que trabajan la materia prima para fabricar productos terminados o semi-terminados los cuales se transan en el mercado nacional o internacional.

En 1993, de las pequeñas empresas existentes el 12,4% se encontraban en la industria manufacturera, en tanto, de las medianas el 18,4% competían en dicha industria. Las Pymes finalmente constituyen el 30,4% en la industria manufacturera, en tanto, el área construcción, la más importante de la categoría, esta conformada por un 32,4% de Pymes*.

Los índices demuestran que las empresas a medida que crecen entran en la industria manufacturera, en caso contrario si éstas disminuyen su porte, cambian su rumbo e incrementan la participación en la producción agropecuaria, restaurantes y servicios personales.

* CORFO, PYME un desafío a la Modernidad Productiva

El sector manufacturero es relevante por tres razones*:

- Es un sector con una alta proporción de valor agregado sobre el valor bruto de producción.
- Genera encadenamientos productivos hacia adelante (sector servicios, transporte, comercio).
- Genera encadenamientos productivos hacia atrás (sector agrícola, minero, forestal, pesquero, bienes de capital, etc.)

A continuación en el Tabla 2 se presenta la distribución de los tipos de empresas en el sector metalmecánico (industria manufacturera metálica). El segmento PYME contiene más del 60% de las compañías pertenecientes a esta rama.

Tabla 2
Distribución de empresas por rama, según tamaño

Rama	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	32,5	46,8	19,0	1,6	100,0
Pesca	19,0	42,9	33,3	4,8	100,0
Explotación de minas y canteras	17,9	60,7	14,3	7,1	100,0
Industrias manufactureras no metálicas	20,6	50,5	22,4	6,5	100,0
Industrias manufactureras metálicas	31,7	55,0	8,3	5,0	100,0

Fuente: ENCLA 2006

* CORFO, PYME un desafío a la Modernidad Productiva

IV. Conclusiones

La administración es un concepto difícil de definir. Existen variados enfoques que explican, con distinto énfasis el alcance del término. Cada uno de ellos se basa en distintas corrientes ideológicas que intentan asociar la administración, con su propia teoría. En este contexto es incorrecto decir cual enfoque es mejor, ya que lo importante es utilizar aquel conocimiento óptimo para el desarrollo de la investigación que se está elaborando. En este caso se profundizó el Enfoque Sistémico, porque grafica las organizaciones claramente y las relaciona con su ambiente externo.

Por otra parte, los gerentes tienen muchas responsabilidades; planear, organizar, dirigir y controlar son las funciones administrativas principales del cargo. Cada una de ellas es vital para que el ejercicio de la gerencia sea provechoso. Si bien, un directivo decide priorizar una función gerencial sobre otra, lo importante es saber implementar cada una de ellas y mantener un equilibrio entre ellas. Para cumplir el objetivo requiere de habilidades y características especiales.

Las responsabilidades de los gerentes, en ciertas empresas, escapan a las labores ciertamente administrativas. Henry Mintzberg señala que los directivos deben cumplir roles, más que funciones. Esta teoría define con más especificación las tareas del directivo.

El análisis acerca de las Pymes nos lleva a concluir como la escasez de tiempo y recursos impide cumplir ciertas responsabilidades administrativas. Es una realidad empresarial de la sociedad chilena, donde los gerentes deben esforzarse mayormente para lograr cumplir con los objetivos organizacionales. Respecto a la industria metalmeccánica se concluye que es un rubro donde el segmento PYME tienen la mayor presencia, no obstante dicha industria no escapa de la realidad de este tipo de empresas; hay déficit de profesionales, déficit de conocimiento administrativo, entre otros problemas.

Capítulo II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

I. Introducción

En este capítulo se desarrolla la metodología de trabajo de investigación, que en palabras simples se define cómo el análisis utilizado para el estudio. El capítulo está constituido por dos partes; una teórica y otra práctica. En la primera se describe el proceso definido como investigación científica en la cual se basa este seminario; los enfoques existentes, los tipos de estudios y los métodos de recolección de datos. Luego en la segunda parte se explican los objetivos y alcances de la investigación, asimismo se describe la metodología y el tipo de estudio implementado. Además se justifica la selección de las empresas de la industria metalmecánica y los métodos de recolección de datos utilizados.

II. Primera Parte

1. La Investigación Científica

Para el desarrollo de este seminario se utilizó la investigación científica. Ésta se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno*. Su esencia es dinámica, cambiante y evolutiva; dinámica ya que es la herramienta para conocer nuestro entorno dinámico, cambiante porque es útil para distintos fines investigativos y finalmente evolutiva dado que sus resultados han afectado la evolución de la sociedad en la cual estamos insertos.

Es un proceso sistemático debido a que no atribuye la casualidad a los acontecimientos, por el contrario, señala que existe una disciplina dispuesta a efectuar la respectiva investigación acerca de las interrogantes del fenómeno. La connotación empírica se relaciona con la recolección y análisis de datos que el investigador, autor del trabajo, debe implementar para llegar a conclusiones.

Dicha investigación se puede manifestar de tres maneras. La primera de ellas es la investigación o enfoque cualitativo, la segunda es la investigación o enfoque cuantitativo, y finalmente el estudio mixto. Ésta última implica la combinación de los

* Hernández, Fernández-Collado y Baptisa, 2006

dos primeros. Cada tipo hace un aporte determinado, en otras palabras cada enfoque presenta variables distintas en su estructura, no obstante nunca caótica y sin método.

Los enfoques cuantitativo y cualitativo ninguno es intrínsecamente mejor que el otro, sino constituyen diferentes aproximaciones al estudio de un fenómeno. La utilización de ambos, juntos o por separado, debe entenderse como una forma de nutrir la investigación científica. El objetivo de ésta es conducir a la solución de los diversos cuestionamientos del investigador.

2. Enfoque Cuantitativo de la Investigación

El *enfoque cuantitativo de investigación*, es un tipo de estudio que asume que la subjetividad existe y el investigador le proporciona cierto valor, no obstante el fin de éste es demostrar como los fenómenos se adecúan a la realidad objetiva. En efecto, en la implementación del enfoque lo importante es acotar la información, para precisar la medición de la variable de estudio. Una de las bondades del enfoque cuantitativo es que permite generalizar los datos de una muestra a la población total.

Este enfoque constituye un proceso secuencial y probatorio; cada etapa precede a la siguiente, y no se puede evitar ninguna. Las fases del enfoque cuantitativo son:

- a) Idea
- b) Planteamiento del Problema
- c) Revisión de la Literatura y Desarrollo del Marco Teórico
- d) Visualización del Alcance del Estudio
- e) Elaboración de Hipótesis y Definición de Variables
- f) Desarrollo del Diseño de Investigación
- g) Definición y Selección de la Muestra
- h) Recolección de Datos
- i) Análisis de los Datos
- j) Elaboración del Reporte de Resultados

El proceso cuantitativo parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación; se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando

métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la hipótesis.

En el planteamiento del problema, la orientación del estudio es hacia la descripción, predicción y explicación, con variables específicas y lo más acotadas posible.

La revisión de literatura y posterior estructuración del marco teórico, tiene un rol fundamental en el estudio, ya que es la justificación del planteamiento y necesidad del estudio.

La recolección de datos se realiza con instrumentos predeterminados y datos exclusivamente numéricos y en una cantidad considerable de casos. El análisis de estos datos es mediante la estadística, cuyo contenido son descripciones de tendencias, comparación de grupos o relación entre variables. Además cada resultado numérico es comparado con informes de estudios previos.

Respecto al reporte de resultados, este enfoque elabora un documento estándar, objetivo y sin tendencias.

3. Enfoque Cualitativo de la Investigación.

El *enfoque cualitativo de investigación* basa su contenido en el estudio del mundo social y cómo sus fenómenos pueden ser explicados a partir de una teoría coherente con la realidad observada. De hecho los modelos culturales se encuentran en el centro del estudio de lo cualitativo.

El investigador del enfoque cualitativo, observa los procesos sin interrumpirlos, alterar o imponer un punto de vista externo, sino tal como son percibidos por los actores del sistema social.

En este enfoque se aplica la lógica inductiva, es decir, de lo particular a lo general. De los datos a las generalizaciones no estadísticas y luego la teoría, el análisis se basa en la dispersión y expansión de los datos recopilados. En la investigación el marco teórico es un elemento que ayuda a justificar la necesidad de investigar un problema planteado, no obstante tiene un papel secundario.

El acento en el enfoque cualitativo no está en medir las variables involucradas en un fenómeno, sino entenderlo. Las fases del enfoque cualitativo son:

- a) Idea
- b) Planteamiento del Problema
- c) Inmersión Inicial en el Campo
- d) Concepción del Diseño de Estudio
- e) Definición de la Muestra inicial del Estudio y Acceso a Ésta
- f) Recolección de Datos
- g) Análisis de los Datos
- h) Interpretación de Resultados
- i) Elaboración del Reporte de Resultados

En este enfoque la certeza acerca de que las preguntas de investigación e hipótesis precedan a la recolección y análisis de los datos no existe. En efecto, pueden nacer interrogantes antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. El objetivo es encontrar las preguntas de investigación óptimas, y poder responderlas. El esquema de trabajo del enfoque cualitativo se mueve de manera dinámica, en ambos sentidos entre los hechos y la interpretación de éstos.

4. Tipos de Estudio

- *Estudio Exploratorio*: determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establece el marco teórico de investigaciones posteriores más rigurosas. Se caracterizan por ser más flexibles en su metodología y su objetivo es proporcionar antecedentes sobre problemas del comportamiento humano que deseen ser estudiados por un especialista de una ciencia.
- *Estudios Descriptivos*: buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Mide diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.
- *Estudios Correlacionales*: mide el grado de relación entre dos o más conceptos variables.
- *Estudios Explicativos*: van más allá que la descripción de conceptos, fenómenos o relaciones entre conceptos, ya que están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar porqué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta.

5. Recolección de Datos

Existen dos tipos de recolección de datos, la del enfoque cuantitativo y la del cualitativo. La primera de ellas se fundamenta en la medición, ya que cuantifican variables contenidas en las hipótesis. Se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por la comunidad científica. Su credibilidad depende si logra demostrar el uso de aquellos procesos. Los fenómenos cuantitativos estudiados necesariamente deben poder medirse, de lo contrario no pertenecerían al enfoque. En el caso de la recolección cualitativa, el método utilizado no es estandarizado y la medición no es numérica, por lo que el análisis se distancia de la estadística. La recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). Generalmente el investigador pregunta cuestiones globales y abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte finalmente en tema. En resumen conduce la investigación de una manera subjetiva y reconoce sus tendencias personales. La preocupación directa del investigador cualitativo se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron sentidas y experimentadas.

i. Métodos de Recolección Cuantitativos

Los métodos de recolección de datos son instrumentos para realizar mediciones. Su confiabilidad y validez son requisitos fundamentales para su aceptación. La confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento a un sujeto, produce resultados iguales. En tanto, la validez se relaciona con si la herramienta de medición explica o no la variable que se espera estudiar. Los principales métodos son:

- Cuestionarios: conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.
- Análisis de Contenidos: técnica para estudiar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y que cuantifica los resultados en categorías.
- Observación Cuantitativa: registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Se recolecta información acerca de la conducta y no percepciones.
- Pruebas Estandarizadas: mide variables específicas como la inteligencia, la personalidad general, el razonamiento matemático, el sentido de la vida, la satisfacción laboral, entre otras.

- Datos Secundarios: revisión de documentos, archivos y registro públicos recolectados por otros investigadores.
- Instrumentos Mecánicos o Electrónicos: sistemas de medición por aparatos como: el escáner, la pistola láser, el detector de mentiras, entre otras.
- Instrumentos Específicos Propios de Cada Disciplina: instrumentos para medir la comunicación organizacional, el análisis sociométrico y de redes para el estudio de grupos, etc.

ii. Métodos de Recolección Cualitativos

La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. El investigador es el instrumento de recolección de datos del enfoque cualitativo. Las unidades de análisis pueden ser personas, casos, significados, prácticas, entre otras. Los principales métodos son:

- Observación: no es mera contemplación, sino que implica una interiorización en profundidad a situaciones sociales, además requiere un papel activo, así como una reflexión permanente. Los detalles, sucesos, eventos e interacciones nutren el instrumento.
- Entrevistas: reuniones para intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado. Pueden ser estructuradas, semiestructuradas o abiertas. Las primeras el entrevistador se basa en una guía específica. La semiestructurada permite al investigador ahondar en los temas de su interés si se presenta la situación, y la entrevista abierta mediante una guía general de contenido el investigador dirige los tiempos y temas ya que cuenta con toda la flexibilidad.
- Grupos de Enfoque: reuniones de grupos pequeños o medianos, en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales.
- Documentos, materiales y artefactos diversos: la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los produce y narran, o delinean sus historias y fenómenos actuales. Son antecedentes valiosos para el investigador para entender el ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano.

III. Segunda Parte: Metodología del Estudio

1. Problema, Objetivos y Tipo de Metodología

Este seminario tiene como objeto de investigación las Pymes que se desempeñan en la industria metalmeccánica y los directivos que ejercen jefatura en su interior. Por ello es fundamental entender, describir, y analizar el contexto interno y externo de dichas organizaciones, además de sus principales componentes.

Todas las organizaciones tienen una jerarquía. Una de las principales diferencias de éstas con un grupo de personas, es que cuentan con una estructura de autoridad establecida. Quien la encabeza es el gerente o directivo, que trabaja en función de cumplir con los objetivos generales de la compañía.

La teoría de la administración identifica claramente las actividades y responsabilidades del gerente, sin embargo en ocasiones los conocimientos no son compatibles con realidades como las Pymes, donde los directivos adquieren responsabilidades adicionales a sus cargos.

Las Pymes en particular, son organizaciones que tienen una estructura simple, donde la división del trabajo de los niveles superiores se reparte entre unas pocas personas. El directivo o gerente de ésta es el gran sostenedor de la organización, ya que controla las variables más importantes del negocio.

Por ello es relevante entender el fenómeno de la administración en este tipo de empresas; reconocer las funciones y responsabilidades de los gerentes, adquiere valor ya que en algunos casos las características de la organización como falta de capital humano, infraestructura, conocimiento o capital, provocan que él adquiera un rol activo en ámbitos más alejados de la dirección, como las ventas, las operaciones y la contabilidad.

Los principales objetivos de esta investigación son:

- Tener una perspectiva general de cómo se ejerce la administración en las Pymes de la industria metalmeccánica.

- Identificar las funciones y responsabilidades de los gerentes a cargo de una PYME que se desarrollen en la industria metalmecánica. Identificar responsabilidades adicionales al trabajo gerencial que son cubiertas por los mismos directivos.
- Estudiar la forma como llevan a cabo sus funciones; control, dirección, planeación y organización del trabajo dentro de su empresa.
- Reconocer si existe un déficit en la capacidad y preparación de los gerentes de Pymes. Investigar acerca de sus intereses, inquietudes y experiencias.

Las preguntas de investigación asociadas a estos objetivos son las siguientes:

- Dado el entorno, ¿cómo se ejerce la administración en las Pymes de la industria metalmecánica?
- ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades que tiene un gerente de una PYME de la industria metalmecánica?
- ¿Cómo se desenvuelven los gerentes o directivos de las tres empresas seleccionadas? ¿Qué inquietudes tienen acerca de su cargo administrativo?
- ¿Hay funciones de los gerentes de las PYME de la metalurgia, que desarrollan a diario y la teoría de la administración no las contempla?

El planteamiento del problema en este estudio es cualitativo y está orientado a la exploración, la descripción y el entendimiento. Su contenido tiene un carácter general y amplio, además el investigador puede incluir su propia experiencia. La revisión de la literatura tiene un rol secundario, no obstante justifica el planteamiento y necesidad del estudio. Esta investigación cualitativa recolecta tres casos de Pymes de la industria metalmecánica, y en sus análisis utiliza la descripción y desarrollo de temas, y frente a los resultados asigna significados profundos. El reporte de los resultados de esta investigación es emergente, flexible y reflexivo.

Este seminario es un estudio exploratorio, en vista de que el análisis acerca de las jefaturas en Pymes chilenas colabora en el entendimiento de un tema poco desarrollado en la teoría administrativa. La información recopilada y su posterior análisis tienen como meta entregar tendencias o relaciones potenciales entre variables del mundo de las Pymes que puedan ser desarrolladas profundamente en otros estudios.

2. Selección de casos

La investigación se concentra en Pymes que se desempeñan en la industria de la metalmecánica. La razón principal se debe al conocimiento previo respecto al funcionamiento de este tipo de organizaciones. En ese sentido fue más simple crear una relación y empatía, ya que existe familiaridad del negocio de parte del investigador.

Las primeras visitas a las organizaciones tenían como objetivo conocer el contexto de las empresas, su estructura y los elementos que la componen; cómo funcionan los procesos y la organización del trabajo existente.

Como primer contacto con las Pymes propias de la industria metalmecánica, visité las dependencias de la Asociación de Industriales de La Reina (AIR), ubicada en la Reina en calle Jorge Alessandri N°50. Ahí me indicaron las empresas que se desempeñan en la industria seleccionada y en las cuales tendría un buen recibimiento. Luego envié un e-mail contando el alcance de mi estudio a aquellas y además preguntaba si existía la disposición a participar. Al recibir la respuesta de los interesados, se efectuó una llamada telefónica para establecer una reunión y visitar la empresa. Se optó por aquellas empresas que cumplieran con los requerimientos y con las cuales existieran facilidades prácticas como la ubicación y la facilidad de acceso para el investigador.

En forma paralela, se buscó entre los contactos personales antecedentes de empresas que cumplieran con las características especificadas. Con esas empresas me dirigí directamente con el gerente vía telefónica para comentarle los objetivos del estudio. Con posterioridad y si aceptaba ser parte de la investigación se acordaba la primera reunión.

Las empresas seleccionadas para el estudio son:

- **Armvalum:** Esta empresa, fabricante de estructuras de aluminio y cristal, fue seleccionada porque representa fehacientemente la realidad de una PYME, con una organización simple donde los cargos del ápice estratégico se reparte entre un grupo reducido de personas.
- **Euzkadi:** Empresa familiar de tres generaciones, productora de rejas y estructuras metálicas, que en base al conocimiento del negocio y la solvencia económica producto de unos terrenos alquilados por el dueño, se ha mantenido hasta el presente.

- **Maestranza Welzel:** Esta empresa ofrece montaje industrial y es fruto del proyecto de un alemán erradicado en Chile, que con ayuda de su colaborador Don Jaime Morales, logra crecer y mantenerse hasta hoy. Cuentan con una plataforma de 32 empleados aproximadamente.

3. Métodos de Recolección de Datos del Estudio

- a) Entrevistas Semiestructuradas: es una entrevista con dos objetivos, lo primero es obtener datos de la empresa (historia, visión, resultados financieros, ambiente laboral, proceso productivo, entre otros) y su entorno. El segundo es ahondar en el cargo, sus responsabilidades y finalmente las experiencias del ejecutivo.
- b) Datos Secundarios: revisión de estudios hechos con anterioridad sobre el tema de las Pymes y revisión de sitios web de interés como www.asimet.cl (sitio de la Asociación Chilena de Industrias Metalúrgicas y Metalmecánicas), asimismo rescatar información del Ministerio de Economía y la CORFO, entidades estatales que trabajan en conjunto con las Pequeñas y Medianas Empresas.
- c) Observación: las entrevistas estarán respaldadas por la observación, para entender cabalmente la dinámica en los cargos gerenciales, así como la relación con el personal. Si bien la situación que acontece a nivel gerencial es lo más relevante para el estudio, de igual manera se observaron las áreas productivas que representan el eje estructural de las empresas manufactureras.

4. Análisis de Datos y Presentación de Resultados

La teoría metodológica permite comprender los límites de esta investigación y de qué forma continuar con el estudio. El análisis se realiza por medio de la elaboración de tres casos, ya que solo así se puede obtener una mirada detallada sobre la realidad de la gerencia en las Pymes que compiten en la industria metalmeccánica. El desarrollo de este ítem se realiza en el capítulo III.

Se da a conocer cada caso en forma independiente con una primera parte centrada en las características de la organización y su ambiente, y una segunda parte enfocada en las funciones, habilidades, capacidades y responsabilidades del gerente, donde se muestran los datos rescatados de las entrevistas semiestructuradas, la observación cualitativa y los datos secundarios.

La interpretación de los resultados se estructura de la siguiente forma: en el capítulo III, se realiza una descripción caso a caso de las Pymes seleccionadas. Luego en el capítulo IV, se efectúa un análisis comparativo entre las distintas experiencias empresariales del trío, tanto a nivel general de la compañía y su entorno, como en relación a las funciones y situaciones específicas vividas por los gerentes.

Finalmente en el capítulo V se presenta las conclusiones de esta investigación.

Capítulo III: CASOS DE PYMES DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

I. Introducción

A continuación en el presente capítulo se elaboran los tres casos de las Pymes seleccionadas. El primero de ellos corresponde a la empresa fabricante de estructuras de aluminio y cristal **Arm~alum**, le sigue el caso de la empresa familiar **Euzkadi**, y finalmente el informe de **Maestranza Welzel**, una compañía que presta servicios de montaje industrial. El contenido de cada caso comienza con la historia y los antecedentes generales de las empresas incluido el ambiente. Luego se analiza los aspectos administrativos más relevantes, para finalizar con el estudio de los directivos respectivos a cada organización y como ellos gestionan la administración.

II. CASO ARM~ALUM



Directivo: Sr. Luis Acevedo Lazo.

1. Historia Empresa

Aluminios Acevedo y Ocampo Ltda., es una empresa chilena que bajo el nombre de **Arm~alum®** el 2007 cumplió diez años de funcionamiento. Nace en Octubre de 1997 tras la asociación entre el **Sr. Luis Acevedo Lazo** y el **Sr. José Miguel Ocampo**. Su giro es la fabricación y venta de ventanas de aluminio, cristales, puertas protex, shower door, termopaneles, divisiones interiores para oficinas de aluminio y cristal entre otros similares.

La historia de **Arm~alum** se remonta a los años '80. Dicha organización es la fiel continuación de **Aluminios MF**, empresa que perteneció a **Don Manuel Fernando Valenzuela**. Éste último es quien comienza con la fabricación de ventanas de aluminio

en el año 1980 y adquiere con el tiempo un posicionamiento prestigioso entre las Constructoras, principal cliente del rubro.

Entre sus empleados de planta se encontraba Don Luis Acevedo Lazo. Éste individuo trabajó durante dieciocho años a cargo del área productiva como supervisor. En ese período Don Luis adquiere la experiencia necesaria y es reconocido entre las constructoras como un especialista en el oficio. Una de las responsabilidades de su cargo fue controlar las instalaciones en las dependencias del cliente, por tanto, se familiarizó con esta área del servicio.

Manuel Valenzuela a la edad de 65, decide aislarse de la jefatura, no obstante, elabora una propuesta comercial a Luis Acevedo para que en conjunto con José Miguel Ocampo, conocido de Manuel Valenzuela, desarrollen el proceso productivo de ventanas y puertas de aluminio y cristal, incluyendo la instalación, y se establezcan como un outsourcing de Aluminios MF. Con esta estrategia, Manuel Valenzuela buscaba mantener el posicionamiento que disponía la empresa.

Fue el año 1997 cuando nace **Armaalum** como una entidad independiente a Aluminios MF (desaparece finalmente del mercado). Los primeros negocios no decayeron gracias a la gestión de Manuel Valenzuela, que elaboró una carta formal destinada a sus antiguos clientes, donde en su contenido les solicitó traspasar sus cotizaciones a la nueva empresa que Luis Acevedo conformó.

Con el cierre de Aluminios MF, Luis Acevedo recibe su indemnización de años de servicios, y con aquel capital adquiere los principales recursos físicos que necesita el negocio para funcionar; maquinarias de fabricación, camión de carga, entre otros, y además le permite financiar el alquiler del taller donde antiguamente se ubicaba Aluminios MF, localizado en Los Tejedores 133, La Reina.

Don Luis disponía de maquinaria, know how, recursos humanos, el local, pero algo trascendental faltaba; los insumos. Como la indemnización la invirtió en otros bienes, no contaba con capital para ello. De hecho, hasta ese momento era imposible producir. En vista de la situación, Don Luis recurrió a contactos con proveedores para solicitar ayuda financiera. Arquetipo, importante distribuidor del rubro, confió en Don Luis y le otorgó un crédito de \$60 millones para iniciar el proceso.

Con el proceso productivo funcionando, las fuerzas se enfocaron en las ventas. En un principio el traspaso de los clientes fue en forma paulatina. De hecho, en las primeras negociaciones las constructoras solicitaban cheques de garantía, y como **Armalum** ya tenía invertido su capital, el aval fue Don Manuel Fernández. Una vez acordados los primeros negocios, y al constatar que la compañía respondía sin contar con su antiguo propietario, los clientes confiaron en este nuevo proveedor llamado **Armalum** y en su directivo Don Luis Acevedo.

Armalum nace con el objetivo de implementar en la industria un servicio de calidad que permita diferenciarse de la competencia. Con un proceso productivo eficiente, y una instalación efectiva, busca mostrarse al cliente como una empresa enfocada en la calidad total. A través de esta estrategia los clientes recomendarán los servicios de **Armalum** a otros que busquen cubrir esa necesidad.

2. Misión

Según el web-site de la empresa, su misión es: "abastecer al mercado nacional en relación a la necesidad del sector de Edificación e Inmobiliario por satisfacer el área de estructuras en Aluminios y Cristales, dentro de la Industria de la Ingeniería y Construcción".

"Entregar calidad en cada uno de los productos desarrollados y servicios complementarios a la fabricación e instalación de Estructuras en Aluminio y Cristales es su objetivo principal".*

En forma complementaria a juicio del Socio-Gerente Don Luis Acevedo Lazo, la misión de **Armalum** es que cada cliente, en especial los que solicitan su primera compra, sean bien atendidos, queden contentos y cancelen en forma inmediata. Con posterioridad ese cliente recomendará el servicio. Así la cadena de la compañía se ampliará cada vez más.

3. Objetivos Generales

- Modernizar los procesos internos de la empresa.

* www.armalum.cl

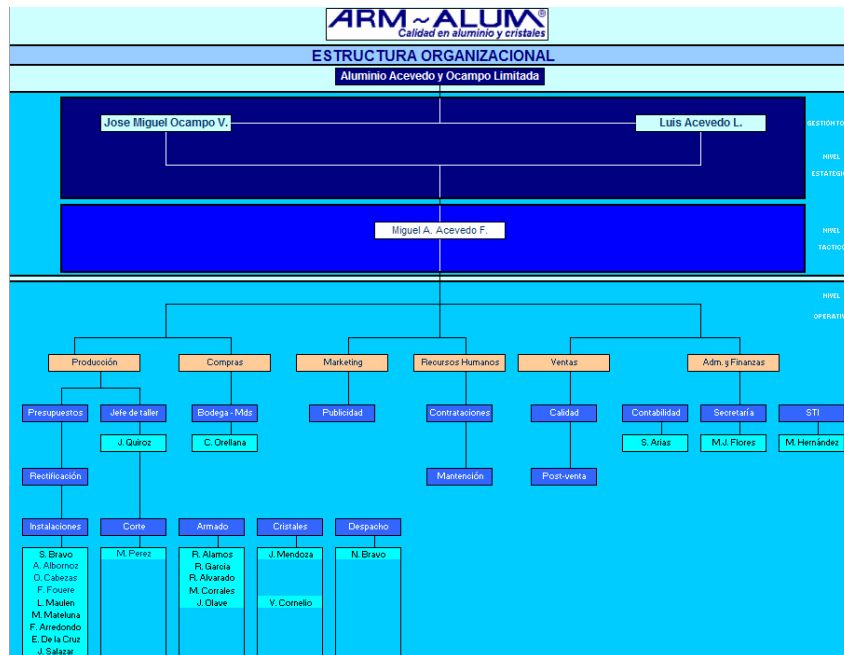
- Aumentar la capacidad de planta; más empleados, más obras simultáneas, etc.

4. Objetivos Específicos

- Prescindir del local que están arrendando y comprar un galpón para continuar con la empresa.
- Traspasar el gasto del arriendo a mejores sueldos para operarios.
- Incorporar el uso del PVC, como insumo de fabricación.
- Terminar en 10 años con flujos positivos que permitan al socio-gerente Don Luis Acevedo Lazo retirarse tranquilamente de los labores de la empresa.
- Recuperar la organización del trabajo, el respeto, y la confianza de los operarios hacia los encargados de la administración.
- Adquirir otro camión de despacho.
- Mejorar la cobranza.

5. Organización del Trabajo

5.1 Organigrama



Fuente: Jefe Administración, Armalum.

5.2 Descripción Jefaturas y Responsabilidades Personal Administrativo

- *Socio Gerente Don Luis Acevedo:* responsable de la fábrica, es decir, que el servicio se ejecute de forma completa, con cada uno de sus elementos donde lo que prima es la calidad. Es quien dirige, administra y controla la empresa, además es la cara visible frente a clientes, proveedores y empleados. Sus funciones principales son la venta, disponer de trabajo para los empleados, manejar las cuentas corrientes y la posventa. Además es quien paga sueldos, la quincena y fin de mes.
- *Socio Gerente José Miguel Ocampo:* su principal labor es la atención a clientes y la supervisión de instalación en terreno. Apoya la gestión comercial.
- *Miguel Acevedo:* control de la contabilidad, y documentos de gestión como facturas, estados de pago, guías de despacho, proveedores, entre otros, también realiza presupuestos. Tiene el apoyo de un contador externo. Además colabora en el proceso de venta.
- *Secretaria:* apoya el desarrollo administrativo y las labores domésticas de una oficina. Teléfono, recepción visitas, entrega de documentos, etc.
- *Contador Externo:* lleva el registro de las cuentas contables y elabora documentos financieros. La información se la facilita a Don Luis Acevedo.

5.3 Descripción Jefaturas y Responsabilidades Personal Operaciones

- *Responsable Compras y Bodega:* responsable de las adquisiciones a proveedores. Pide cotizaciones de insumos a distintos abastecedores y en conjunto con Luis Acevedo determinan cual es la mejor alternativa. Posteriormente solicita el pedido al distribuidor seleccionado.
- *Responsable Presupuestos:* su principal función es elaborar los presupuestos y enviarlos a los clientes. No obstante, debe responder frente a cualquier solicitud de tipo computacional que requiera el área administrativa como digitar documentos, enviar faxes, correos electrónicos, etc.
- *Jefe Taller:* encargado de la producción en la fábrica. Supervisa todo el proceso productivo en cuanto a la calidad y el rendimiento que presentan los operarios. Debe cumplir con metas productivas.

6. Ambiente

El mercado se rige por el precio. **Armalum** y sus competidores utilizan esta estrategia para ganarse un cliente. Su principal competencia son Vitralum y Alumax, empresas con sus fábricas en el mismo sector Parque Industrial La Reina. Quien gane

un negocio, va a depender de cual oferta sea la más económica entre los presupuestos hechos. Cualquiera de las tres empresas que participe de una licitación, su herramienta de negociación es cuan bajo están dispuestos a llegar. Si duda es un ambiente hostil, donde la forma de generar grandes utilidades es masificando la producción y la venta.

6.1 Insumos

El insumo más importante es el aluminio. La distribución de la participación gasto en insumos productivos es aproximadamente un 40% aluminio, un 20% cristal, 20% quincallería y 10% mano de obra. El 10% restante corresponde al arriendo.

Principales Proveedores

- Arquetipo: empresa del rubro. En cantidad es el mayor abastecedor de **Arm~alum**, en perfiles de aluminio, cristal y termopanel.
- Ferrex
- Sodal
- Alumncó: empresa líder del rubro, a la cual **Arm~alum** le compra todo lo que es quincallería. Estos productos son fabricados por ellos, entonces por el efecto de economías de escala los precios son los mejores del mercado en relación a esos productos.
- Metralum

6.2 Cobertura

Arm~alum atiende todo el país. Actualmente el negocio del aluminio está enfocado a la ciudad. Como hay distribuidores y alumineros en todo Chile, la oferta de un proveedor capitalino como **Arm~alum**, siempre quedará fuera por efectos del flete, viático, supervisión, viajes en avión, entre otros gastos que se incurren por realizar un trabajo en regiones.

En definitiva la empresa centra sus negocios en Santiago y alrededores; dejó de atender obras en Rancagua, Chillán, o Viña.

6.3 Clientes

Los clientes son un 80% constructoras y un 20% particulares, recomendados por los administrativos de las constructoras. Con ellos se trabaja principalmente vía precios. En la negociación se “ponen todos los descuentos sobre la mesa”.

6.4 Proceso de Transformación

El proceso comienza con la *solicitud de cotización* por parte del cliente. Para ello se elabora un *presupuesto*, bajo la responsabilidad del encargado señalado con anterioridad. Posteriormente el documento es enviado al cliente. Si se acepta, junto a todas las condiciones; de pago, tiempo de fabricación y costo de materiales, significa que el requisito fundamental para el proceso productivo es un hecho, por tanto, entra en la categoría de obra aceptada y se da comienzo a la fabricación. Cabe destacar que previo a la aceptación, el cliente estudia las opciones que ofrecen la competencia de **Arm~alum**. En esta etapa la responsabilidad tiene que ver con cómo se lleva a cabo la *negociación* con el cliente y los competidores. Quien dirige esta fase es Don Luis Acevedo.

Como los principales clientes son constructoras, el negocio de éstas corresponde a edificaciones de gran escala como edificios. **Arm~alum** trabaja con este tipo de obras. La explicación del proceso productivo (o proceso de transformación) es a partir de cómo responde la empresa frente a una obra de esas características.

Una vez aceptado el presupuesto, se *cotizan* los insumos productivos. En esta etapa hay una *segunda negociación*, pero con proveedores. El objetivo es conseguir el mayor descuento posible y así traspasar ese beneficio al próximo cliente. Con un precio competitivo más bajo aumentan las probabilidades de ganar la siguiente cotización. El responsable de este proceso también es Don Luis Acevedo.

El despacho del material corre por cuenta del proveedor. Con los insumos en la fábrica comienza el proceso de *corte de perfiles*. Los edificios tienen muchas ventanas y puertas que son estándar, por tanto los modelos de corte no presentan mayor complejidad. El operario funciona según una orden de corte, que indica en forma detallada el tipo de aluminio y de cristal, el trazado del corte y el número de piezas que requiere la puerta o ventana. Adjunto a la orden de corte se entrega un documento que contiene un dibujo con la forma del producto en cuestión. Con aquella

información el operario encargado tiene todos los antecedentes necesarios para desarrollar esa función sin inconvenientes.

Luego del corte, los insumos seccionados se traspasan a un banco de trabajo. La siguiente actividad es la *rectificación de medidas*, como forma de control del proceso precedente. Si no hay diferencia en las medidas, el proceso continúa con la *fabricación* a cargo de los operarios. En esta etapa se desarrollan una serie de funciones. En orden cronológico:

- A. *Destaje*: manufactura necesaria del aluminio para permitir el ensamble de las partes del elemento. Esta actividad requiere de maquinaria especializada.
- B. *Quincallería*: accesorios de la ventana como cierre, felpa, manilla, etc.
- C. *Armado*: ensamble de las piezas de aluminio. Previamente cortado, destajado y con su quincallería respectiva.
- D. *Vidrio*: instalación del cristal en la estructura de aluminio ya armada. Ésta es la etapa final del proceso de fabricación.

Posterior a la fabricación de las ventanas, se procede a cargar las estructuras finalizadas en el camión de *despacho*. Luego se trasladan los elementos a la dependencia del cliente y se comienza con el proceso de *instalación*.

Para la instalación acude una cuadrilla de la empresa. En el lugar se da comienzo al procedimiento. Primero se cuadra el rasgo de la edificación y luego instalan la ventana. Posteriormente sellan los extremos para minimizar filtraciones de aire, y finalmente se hace la entrega formal del trabajo.

Estos son las principales actividades productivas. La empresa clasifica el proceso en siete actividades:

- I. Venta
- II. Rectificación
- III. Provisión
- IV. Corte
- V. Fabricación
- VI. Instalación
- VII. Posventa

La *posventa* corresponde al servicio de garantía, supervisión y control que tiene la empresa de la atención hecha a sus clientes. En efecto, una vez terminada una obra, el socio-gerente Don Luis Acevedo, supervisa en persona los resultados de los trabajos. Hace el mismo proceso con cada uno de los casos.

Cabe destacar que este proceso tiene mucho valor para la compañía, ya que de éste depende el prestigio de años en el mercado. A la vez, con un sistema de posventa inmejorable, **Armvalum** asegura una próxima compra del cliente satisfecho.

Maquinarias

El proceso productivo requiere de maquinaria especial para el tipo de trabajo realizado. La mayoría de la tecnología utilizada en la producción, funciona con presión de aire. En **Armvalum** cuentan con:

- Una Cortadora con Tres Cierras: utilizada en el proceso de corte.
- Diez Matrices: utilizadas en la etapa de destaje.
- Un Pulmón: utilizado en la etapa de destaje.
- Dos Compresores: proporcionan el aire que requieren el resto de las máquinas para funcionar.

Además de la maquinaria requerida en el proceso productivo, son indispensables los vehículos de carga, para el traslado de materiales, operarios y herramientas. La compañía dispone de:

- Dos Camionetas: utilizadas en el proceso de despacho.
- Un Camión: utilizado en el proceso de despacho.
- Un Auto: utilizado como apoyo a las funciones administrativa.

7. Estrategia

Armvalum no tiene una estrategia establecida y de conocimiento de toda la compañía. De hecho este año 2007 estuvieron sobrecargados de trabajos, por tanto el principal objetivo de este período fue buscar ser lo más eficiente posible en todas las áreas de la compañía para responder de la mejor forma a cada cliente. No obstante, en estos momentos la estrategia operante en toda la empresa consiste en adquirir conocimiento para ofrecer una gama de productos modernizados. Las circunstancias anteriormente descritas no han permitido concretar este proceso de modernización.

En el ámbito productivo, la empresa transmite por medio del personal administrativo las aspiraciones buscadas en la producción. Los operarios de **Arm~alum** saben que para subsistir en esta industria es imprescindible trabajar eficientemente, una de las exigencias de la administración. De hecho el objetivo del área productiva es producir 600 ventanas mensuales. De concretarse, recibe un beneficio monetario que indirectamente les recuerda que la única forma de incrementar los ingresos en el rubro es siendo eficiente y eficaz.

Arm~alum tiene una estrategia de consensos. Don Luis dialoga con los competidores para acordar con que obra se queda cada cual para evitar el enfrentamiento en cuanto a precios. Para ello, visita personalmente a cada competidor y mediante una conversación plantea repartir la obra licitada, como las futuras. El objetivo de esta estrategia es evitar la competencia desleal para que el precio final del presupuesto, sea quien sea el beneficiario, permita obtener un margen deseable. Al parecer, los resultados de estas conversaciones no son del todo los esperados, ya que los competidores no cumplen los acuerdos y bajan los precios a niveles que **Arm~alum** no puede solventar.

"Para vender bien, se debe comprar bien". Es uno de los paradigmas en los cuales se basan los procesos de la compañía. En este sentido, cada compra de insumos a proveedores se realiza posterior a una negociación que Don Luis Acevedo dirige. Sin embargo este proceso es conflictivo, ya que para el área operativa lo relevante es contar con todos los insumos independientemente de los costos, por tanto, cuando del personal de operaciones depende la adquisición, no tienen preocupación por los precios de compra.

La calidad es uno de los ejes del servicio de **Arm~alum**. Es un factor de la estrategia fundamental. Por ello en la post venta, uno de las formas de diferenciarse del resto de la competencia, enfocan fuerzas para implementarla a la perfección. Se destina tiempo y recursos para ese fin. En ese sentido se cuidan mucho los maestros instaladores, ya que son escasos en el mercado y traen muchos beneficios a la empresa. Los instaladores de **Arm~alum** llevan años en la empresa.

7.1 Mecanismos de Difusión del Servicio

- Página web www.armalum.cl: muestra los trabajos realizados mediante gráficas. Se hizo una gran inversión en ella.
- Páginas amarillas: contiene los datos básicos de la compañía.
- No tienen vendedores.

8. Recursos Humanos

CUADRO RESUMEN

- **Personal Total:** 28 empleados
- **Personal Administrativo:** 4 empleados, más el contador externo.
- **Operarios:** 24 empleados.
 - Tipos de operarios: clasificación que tienen los maestros según su especialización. Cada categoría posee un sueldo determinado.
 - Todo Maestro.
 - Maestro Armador.
 - Maestro Primera.
 - Maestro Segunda.
 - Ayudante.
 - Vidriero.
 - Instalador.
 - Ayudante Instalador.
- **Hombres:** 27
- **Mujeres:** 1
- **Promedio Antigüedad Empleados:** 9 años.
- **Educación Promedio Operarios:** 4º medio.
- **Nivel Socioeconómico Operarios:** Bajo.

Las *remuneraciones* se cancelan el 15 y 30 de cada mes. Los 15 se paga a primera hora, si corresponde a un día festivo, sábado o domingo, se cancela el viernes anterior 13 o 14 según sea la fecha. Si cae día lunes, se cumple con las remuneraciones ese día. La metodología es similar para el saldo de los días 30 de cada mes.

Las remuneraciones de los operarios alcanzan un mínimo de \$220.000, con un techo de \$500.000 a \$600.000. Un promedio sería entre \$350.000 y \$400.000. El maestro que viene a hacer la limpieza gana \$220.000 que es el salario menor. Los valores son líquidos. Lo referente a las imposiciones, seguros de salud, se pagan en forma paralela.

Para poder dar un *incentivo* hay que juntar cerca de \$1.000.000 por que el mínimo es \$40.000 por empleado. Es un monto que cuesta reunir.

La *rotación de personal* en los años de **Armvalum** es mayor en los ayudantes del área administrativa. El colaborador de presupuestos, el encargado de bodega, son los principales cargos donde existe rotación. En el área operativa, los trabajadores tienen años con la empresa. Hace un tiempo emigraron tres operarios buscando mejores opciones, sin embargo uno de ellos volvió, reconociendo la calidad del trabajo que se vive en **Armvalum** a pesar de recibir menor salario. A ese trabajador no lo contrataron inmediatamente, con el objetivo de que valore el trabajo en la empresa. Además hay un foco de rotación en el nivel de ayudante. El perfil de ese trabajador coincide con un individuo relativamente joven que aspira a ganar mucho dinero haciendo el menor esfuerzo y sin una real disposición a progresar mediante el aprendizaje.

En cuanto a la *selección de personal*, se llama a la Municipalidad de La Reina para reclutar un número de candidatos. Luego los entrevistan Don Luis y su hijo Miguel, y comparten impresiones antes de contratarlo. Si es contratado y no tiene conocimiento del oficio, se le motiva de diversas formas para que aprenda el trabajo, pero si a la tercera semana sigue haciendo el aseo, se concluye con el contrato. Esto sucede mucho con los nuevos empleados: en el 4, 5, y 6 mes todavía siguen cargando materiales al camión, la tarea más bruta de la fábrica. También se recurren a contactos en otras empresas del rubro, y se les solicita recomendaciones. Se contacta a los candidatos y se efectúa una entrevista a cargo de Miguel Acevedo y posteriormente de Don Luis Acevedo. Miguel lleva una base de datos con todos los operarios para en caso de un aumento en la demanda, ubicar rápidamente a trabajadores y responder con los tiempos eficazmente. Intercambian opiniones acerca de los postulantes y Don Luis es quien toma la decisión. En el caso del obrero instalador, si es recomendado se va a reconocer su desempeño en la obra, para medir su rendimiento.

Capacitaciones brindan a través de empresas proveedoras de este servicio como el SEMCE e Indalum*. Un curso enfocado al manejo de bodegaje e inventario y el otro

* Empresa oligopólica proveedora de perfiles de aluminio. Pertenece al Grupo Madeco.

sobre manejo de materiales e innovaciones del aluminio. No es una herramienta muy utilizada en Pymes ya que representa costos muy altos para poder solventarlos.

El nivel socioeconómico de los empleados es bajo, por tanto, siempre necesitan dinero. Existe disposición a trabajar *horas extras*. En efecto, los sábados se trabaja pero baja el rendimiento a menos que cuenten con la presencia de una autoridad administrativa para sentirse presionados. Además los accidentes aumentan en estos días, por el descuido y una mala disposición al trabajo. Inclusive aumenta el *ausentismo*, por ejemplo si se comprometieron siete a trabajar los sábados, llegan sólo cinco.

9. Información Financiera

Los meses buenos obtienen \$80.000.000, los meses malos, \$60.000.000. Los ingresos de los últimos años han permitido responder irrestrictamente a sueldo imposiciones impuestos, cada quincena y fin de mes. Es un parámetro para determinar que **Arm~alum** tiene buenos resultados.

Otro factor es que a nivel directivo entre los socios hay confianza y transparencia en el tema financiero, ya que los cheque no son cobrados mientras la firma de Don Luis esté en el documento. Esto permite llevar un control y buen pasar en este tema.

Todo lo existente en la fábrica está prácticamente cancelado, por lo que la empresa no cuenta con deudas. Sin embargo en este negocio los grandes prestamistas no son las entidades bancarias, sino, los proveedores con poder de negociación.

En cuanto a las utilidades del negocio, el porcentaje ingreso-costo deja un valor cercano al 10-12% de utilidades. Este año los resultados han sido positivos y las utilidades también. Éstas tienen por destino financiar la adquisición del terreno para montar el galpón definitivo de la empresa.

Respecto a las utilidades, vemos que son realmente bajas, ya que los gastos por mano de obra e insumos van creciendo constantemente. La demanda creciente que tiene la empresa, requiere de personal adicional para mejorar el rendimiento y eso se ve reflejado en el porcentaje de utilidad. Por tal motivo Don Luis Acevedo dirige una política de ahorro al máximo en insumos que no son indispensables para la producción como artículos de escritorio, artículos para la oficina, uniformes, etc.

10.Descripción Personaje Clave

Luis Acevedo Lazo tiene 55 años. En la actualidad mantienen un matrimonio de 29 años del cual tiene 5 hijos y cinco nietos, con un sexto próximo a nacer.

Su hijo Miguel Acevedo, colaborador de este estudio, tiene un cargo administrativo en la empresa y al parecer tiene buena aceptación entre los clientes de **Arm~alum**. Miguel, futuro gerente de la empresa, es egresado de Contador Auditor de la Universidad Diego Portales. Don Luis pudo respaldar la carrera universitaria de su hijo sin mayores dificultades gracias a su trabajo.

Luis Acevedo cursó sus estudios de la enseñanza media en la Escuela Industrial Galvarino de la comuna de La Cisterna. Al terminar cuarto año medio y egresar de la escuela, se incorpora al mundo laboral inmediatamente. Dice que siempre le fue bien, por tanto es una de las razones por las cuales no profundizó sus conocimientos académicos.

Don Luis adquiere toda su experiencia en el oficio con Aluminios MF, en su cargo de supervisor. Él tenía múltiples funciones ahí; dirigía completamente el proceso productivo, la fabricación, la compra a proveedores, etc. Fue allí entonces donde adquiere todo el potencial que lo llevó a su cargo actual, socio gerente de **Arm~alum**.

Según Don Luis lo peor de haber pasado de empleado a directivo, es representar ese cargo. En un principio, como supervisor en Aluminios MF, entre sus responsabilidades incluía "ensuciarse las manos" junto a los operarios. Desde que formó **Arm~alum** en su cargo de socio-gerente, deseaba continuar maniobrando, pero no podía, ya que debía responder frente a otras responsabilidades significativas para la empresa.

Sus fuerzas cambiaron de foco, de una perspectiva solo productiva a una general de la compañía. En efecto, lo principal era conseguir los recursos financieros para responder a fin de mes.

Otro factor crítico en la evolución de Don Luis hacia el cargo de directivo, fueron los cambios presentados en la relación con los operarios. La única forma que los operarios reconocieran en Don Luis su nuevo jefe superior, dependía de una evidente

modificación en su actitud. Fueron paulatinos, pero donde más cambió fue en la forma de hablar, la vestimenta, la paciencia, la templanza, la capacidad de diálogo, entre otros. Este nuevo perfil, fue bien recibido además por los clientes.

Comunicar los errores o llamar la atención a los operarios es una responsabilidad que le ha costado asumir. En ocasiones, trata de evitar el enfrentamiento, o simplemente con indirectas llegar al tema que se quiere conversar. Don Luis es autocrítico en este punto, piensa que es un aspecto que lo debilita en su cargo como directivo. Además señala que un buen jefe, independientemente de la información que disponga, debería comunicar directamente las determinaciones a sus empleados, claro y sin titubeos.

Otro aspecto complicado es la relación y entendimiento con los operarios. Un ejemplo actual, es el caso de un maestro de **Armvalum** que debe \$4.800.000 a tres entidades financieras; Falabella, Condell y Ripley. Esta situación tiene al empleado trabajando a un 60% de su rendimiento. Despedirlo es la opción lógica, no obstante, la conciencia del directivo permite que el trabajador se mantenga en su puesto. Además Don Luis ayuda monetariamente al aludido.

El éxito de la empresa en los últimos años permite a Don Luis disfrutar y valorar el sacrificio y esfuerzo. Es en esos momentos donde él no duda en dar gracias a Dios.

"La gente es el gran capital que uno tiene. Frente a ellos y frente al entorno soy la cara visible de la empresa". Para Don Luis lo más difícil no es el trato con la gente, sino como hacer que la gente tenga la camiseta puesta por la empresa.

Para mejorar el compromiso y el desempeño, **Armvalum** da incentivos económicos. Los primeros años donde los ingresos fueron notables, se pudieron entregar los bonos, pero a partir del cuarto y quinto año, era imposible entregar el premio. Los operarios se manifestaron reclamando por su incentivo, y al conocer las circunstancias de la empresa, su productividad y compromiso decreció.

Ese mismo estilo de consenso utiliza con sus empleados, con los cuales busca recuperar la confianza, para que eviten siquiera pensar en mejores opciones laborales fuera de **Armvalum**. Asimismo señala que todos sus empleados independientemente de sus responsabilidades, deben ser los mejores y de esta forma donde estén, podrán surgir.

A Don Luis le gustaría dedicar más tiempo a la modernización en todo sentido de su empresa, y mejorar la planificación de la producción, no de un día para otro, sino con holgura de tiempo.

11. Como Ocurre el Trabajo de Administración

Se empieza a trabajar a las 8 a.m. y el reloj de registro se marca a las 8, pero se realmente comienza trabajando como a las 8:05 – 8:10 si el dueño no esta presente. La jornada matinal dura hasta las 13:00hrs., pero cinco para las una los operarios ya dejaron de trabajar.

El horario en cierto modo se cumple, pero a la hora de pedir una ventana para hoy, señalan que están fuera de tiempo, y que la hora marca pasado las 18:00hrs., momento donde finaliza la jornada.

Para los directivos el espíritu y compromiso se perdió, de hecho Don Luis se resigna y señala que este fenómeno se generalizó en todas las empresas. En vista de que el rendimiento no mejora, opta por ofrecer incentivos monetarios a los empleados, que implica aumentar los costos de la obra. Con este tipo de incentivos, la empresa tuvo problemas en períodos de resultados insuficientes. Los empleados se acostumbraron al incentivo, por tanto no había argumentos para exigir mejor productividad.

Una decisión importante en cuanto a las operaciones de la empresa se relaciona con el stock. La empresa compra todo lo que necesita la obra, para que en el transcurso de ésta, si es que suben los precios, evitar ese costo adicional. Si aparece otra obra en el transcurso de la existente, y se necesita de insumos, no necesariamente se compra, sino que ocupan el stock. En cuando se disponga de nuevos recursos se compra lo gastado. Actualmente en la compañía se estima que por efectos de stock tienen invertido entre 60 y 70 millones de pesos. Esto se mantiene para casos de baja en ventas, y así poder comerciar los insumos del inventario y recuperar capital para estabilizarse.

Si se negocia con cualquier proveedor y la empresa obtiene un descuento, por decisión del directivo, se traspassa ese descuento al siguiente presupuesto para bajar el precio y competir desde una mejor posición.

En relación a la negociación con los competidores, Don Luis Acevedo se reúne con los ventaneros para analizar cómo repartir la licitación en curso y las próximas obras, para no bajar el precio del servicio.

Un ejemplo fue lo que aconteció con Parámetro, empresa del rubro que trabajaba con la Constructora Calixto. Éstos últimos estaban disconformes con el servicio de ventanas por tanto llamaron a **Arm~alum**. Don Luis se comunicó con Parámetro y les informó que aquella constructora está buscando cambiar al proveedor de ventanas. En ese momento Parámetro decidió hacerse a un lado y el cliente finalmente lo atendió **Arm~alum**.

La planificación en **Arm~alum** es a diario; con dos a tres días de anticipación se programa el despacho de materiales. Apenas cesen las instalaciones por falta de material se envía inmediatamente los insumos necesarios para continuar con los trabajos. La instalación es el proceso que establece los tiempos productivos en la empresa.

Alrededor de tres días se demoran en instalar un piso de un edificio, por tanto, antes del cuarto día se debe enviar material, sino los instaladores pierden su tiempo y si están en la jornada vespertina, se retiran anticipadamente de la obra.

En el caso que termina la semana laboral, es decir, durante el día viernes, la jefatura se encarga de planificar la jornada del lunes de la semana siguiente, de modo que todos los operarios tengan trabajo.

En cuanto a los horarios, está establecido que el chofer del camión debe salir cada día entre 8:00 y 8:30 hrs., de lo contrario se está incurriendo en un costo alternativo innecesario. Si el camión no sale a la hora, el directivo debe permanecer en la fábrica dado que la persona encargada del medio de transporte es realmente conflictiva e irrita a los operarios. Por ello el directivo se puede retirar sólo cuando éste anda en el camión. Lo mismo en el caso de vuelta, si llega temprano, el directivo debe estar en la fábrica.

Don Luis da incentivos materiales; comienza con una caja de herramientas pequeña y pasa a una grande si ha habido cambios importantes en el rendimiento del operario. A

su juicio, "ya no hay personal comprometido y esforzado, por lo tanto es necesario utilizar distintos métodos para lograr comprometerlos".

Don Luis cumple funciones adicionales a las de un directivo. Las actividades son:

- Atender consultas y reclamos de clientes: Si.
- Contestar el teléfono directo de la empresa: Si.
- Pago de cuentas fijas (luz, agua, teléfono, etc.): Si.
- Pago proveedores: Si.
- Compra proveedores: Si.
- Contratar personal de producción: Si.
- Remuneraciones personal de producción: Si.
- Realizar presupuestos para clientes: Si.
- Despidos personal de producción: No.
- Limpiar dependencias: Si.
- Abrir y cerrar dependencias: Si, principalmente en la mañana, mientras que en la tarde lo ejecuta el personal operario.
- Trabajar domingos y festivos: Si
- Compra de herramientas productivas: Si, mantienen stock de las herramientas básicas que no pueden faltar.
- Solicitud de créditos: Si.
- Apoyar la producción con mano de obra: Si.
- Supervisar la producción personalmente en dependencias del cliente: Si, trata de pasar por todas las obras una vez terminadas. En parte, para mantener abierta la relación comercial, y para verificar las instalaciones de la ventana. Cualquier detalle se exige modificarlo.

Esto demuestra que el directivo de **Armvalum** tiene responsabilidades adicionales al control, la dirección, la planificación y la organización. Esta es una realidad de las Pymes, que por falta de recursos el directivo debe adquirir roles y cumplir funciones secundarias que le quitan tiempo para cumplir con aquellas realmente importantes.

12. Conclusiones

Armvalum es una empresa que tiene un alto nivel administrativo. Existe un cierto nivel de desarrollo de las funciones administrativas, siendo la planificación el aspecto más deficiente. Destaca la estrategia de consensos como respuesta al hostil ambiente

competitivo. Las tareas de Don Luis Acevedo incluye cada una de los roles administrativos y están claramente determinados.

III. CASO EUZKADI, INSTALACIONES METÁLICAS



Directivo: Sr. Kolka Igartiburu Jones

1. Historia Empresa

Euzkadi, Instalaciones Metálicas, es una empresa fundada en 1958 por Don Eduardo Igartiburu Espallargas, hombre de nacionalidad española que emigra a Chile y se establece con su empresa de carácter familiar. Actualmente está cargo de su hijo y nieto, quienes han mantenido la tradición de la excelencia del trabajo del hombre vasco. Su giro es la fabricación e instalación de estructuras metálicas como portones, protecciones para ventanas, rejas para piscina, cobertizo para automóviles, galpones, etc.

Kolka Igartiburu Gutiérrez, llegó a Chile a los 10 años junto a su padre, Eduardo, un español que durante la guerra civil de ese país tuvo que viajar a Francia por oponerse al régimen franquista. El oficio del trabajo con fierros lo aprendió de los alemanes quienes en tiempo de guerra lo reclutaron para fabricar armas.

La vida difícil en Francia, hizo recurrir a Don Eduardo de sus familiares lejanos que vivían en Chile. Los comentarios acerca de dicho país, lo motivó a erradicarse en él. Esto sucedió en el año 1950.

Pese a que en Chile la vida tampoco era sencilla Don Eduardo, después de trabajar un par de años como gáster, formó una empresa que realizaba instalaciones metálicas, oficio que aprendió cuando vivía en Europa. Su hijo, Don Kolka Igartiburu Gutiérrez lo

acompañó en su aventura desde los inicios, de hecho, abandonó la educación pública y a los 15 años apoyó a su padre.

Instalaciones **Euzkadi** empezó en un garaje de la comuna de Ñuñoa, donde sólo trabajaban Don Eduardo Igartiburu y su hijo. Hacían rejas, puertas, protecciones de ventanas y trabajos a pedido los que repartían en el único transporte que tenían, una bicicleta. Años después adquirieron el primer auto.

En 1962 compraron una casa en la comuna de La Reina donde el negocio comenzó a crecer, se incorporaron máquinas y se contrató un operario. Sin embargo, el carácter residencial del barrio, fue el motivo central para adquirir un sitio, en el Parque Industrial de La Reina.

El negocio más relevante de la compañía, y que implicó un crecimiento sustancial en la empresa, se acordó el año 1974 en conjunto con la Compañía de Cervecerías Unidas. Consistía en la fabricación de estructuras para los camiones de distribución y los quioscos de la CCU. La empresa facturó hasta 4 veces más de lo actual.

Sin embargo, en el año 1998 todo cambió. La crisis asiática apareció y con ella los trabajos de la empresa disminuyeron. **Euzkadi** en esos años, bajo la responsabilidad de Don Kolka Igartiburu Gutiérrez y Kolka hijo, tuvo su gran caída cuando las ventas disminuyeron en un 50%, sin repunte.

Para enfrentar dicho escenario, la empresa diversificó sus servicios, por tanto aceptó trabajos alternativos como arreglar rejas y ventanas. Con esos ingresos extra, se logró soslayar esa situación.

La presencia de Kolka hijo, permitió que la tecnología se hiciera presente en la empresa. Él compró un computador e instaló conexión a Internet. "Rápidamente se transformaron en una empresa con millones de potenciales consumidores"^{*}. Kolka hijo se capacitó y construyó una página web para la empresa, con el fin de incrementar las ventas.

* www.euzkadi.tk

En la empresa actualmente trabajan 4 personas, dos operarios y dos administrativos, Kolka Igartiburu Gutiérrez y Kolka hijo. Se ubican en Los Torneros 590, Parque Industrial de La Reina del cual son propietarios. Los resultados del año 2007, fueron claramente superiores a los últimos años.

2. **Misión**

Ofrecer estructuras metálicas de calidad, y a través de ellas garantizar seguridad a los clientes.

En efecto, **Euzkadi** dispone de una amplia y variada gama de productos, que junto a su capital humano permite diseñar y proponer la más eficiente solución de protección para casas habitacionales y empresas.

Asimismo para la elaboración de productos, se seleccionan sólo insumos de primera calidad, además el personal cuenta con vasta experiencia en el oficio. Esta combinación, más una supervisión constante de todos los trabajos, tanto en la fabricación como instalación, garantizan a los consumidores resultados de primera línea.

3. **Objetivos Generales**

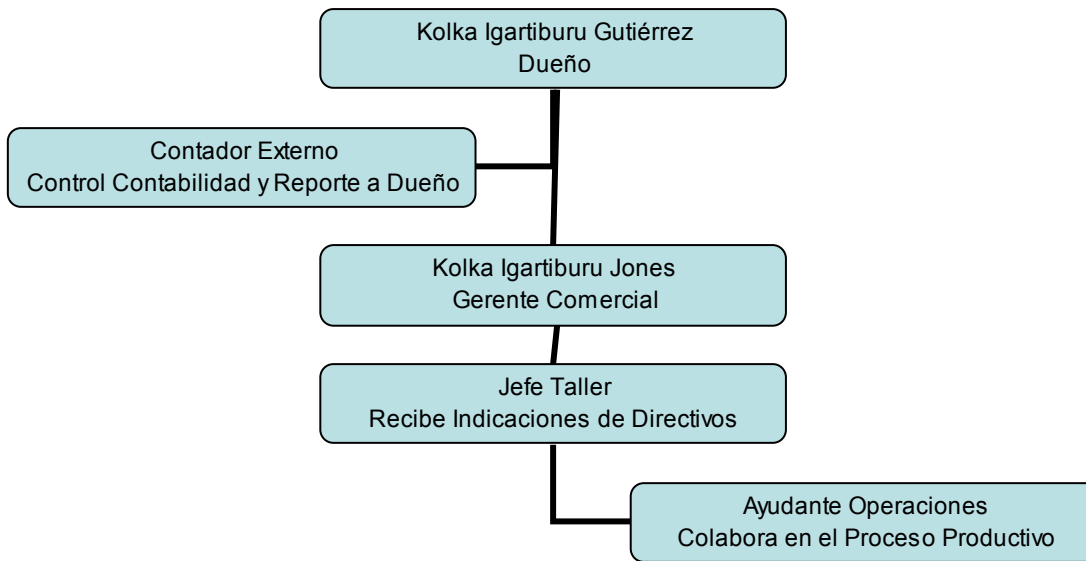
- La situación inestable del negocio, implica que los directivos tengan como principal objetivo tener la empresa funcionando todo el mes.
- Lograr la estabilidad del negocio, mediante el aumento en ventas.

4. **Objetivos Específicos**

- Mejorar productividad en el área de operaciones. Para ello, se espera adquirir maquinaria especial para incrementar la velocidad de producción.

5. **Organización del Trabajo**

5.1 Organigrama



Fuente: Elaboración en conjunto con Kolka Igartiburu Jones.

5.2 Descripción Jefaturas y Responsabilidades Personal Administrativo

- *Kolka Igartiburu Gutiérrez*: dueño de la empresa y conecedor del negocio. Prácticamente tienen las mismas funciones con Kolka Hijo. Atiende solicitud del cliente, diseña y cubica el producto demandado, y con esta información realiza presupuestos. Don Kolka apoya la producción con sus conocimientos, y en ocasiones colabora con mano de obra.
- *Kolka Igartiburu Jones (Kolka Hijo)*: atención al cliente previo al cierre del negocio, manejo de computadora, compra de materiales, supervisión de operarios en fábrica e instalando en dependencias del cliente, pago de salarios, imposiciones, etc.
- *Contador Externo*: lleva el registro de los ingresos y gastos de la empresa. Registra toda las ventas con factura, y elabora una Balance y Estado de Resultado.

5.3 Descripción Jefaturas y Responsabilidades Personal Operaciones

- *Jefe Producción*: este cargo anteriormente era de un empleado que llevaba 35 años trabajando con los Igartiburu. Dado su partida, la responsabilidad la asumió su hijo quien conoce muy bien el trabajo. Cabe destacar, que fue una situación inesperada para toda la empresa, no obstante, el cargo lo desempeña eficientemente. Él dirige la producción; es quien recibe las indicaciones de Kolka Padre o hijo, y las lleva a cabo. Dispone de un ayudante que le colabora en la fabricación.

6. Ambiente

El rubro es inestable, en ocasiones hay muchas ventas que implica contratar más personal, no obstante, han pasado períodos donde no hay trabajo y no se solicitan cotizaciones.

La demanda de la empresa es estacional, es decir, en los períodos de primavera verano aumenta, en especial por la temporada de piscinas, en tanto, en otoño e invierno, las ventas caen.

En el mercado la principal competencia de **Euzkadi**, a parte de las empresas que tienen el mismo giro, corresponde al "maestro chasquilla". Con las empresas similares la competencia es de igual a igual, ya que manejan la misma estructura de costos y ofrecen productos parecidos. Por otra parte el maestro chasquilla es el agente más perjudicial para la empresa. Este competidor ofrece el servicio a un costo irrisorio, que desvaloriza el servicio en sí. De hecho, clientes que solicitan cotizaciones de ciertos trabajos, señalan que las ofertas de maestros chasquilla son 50% más económicas que ciertos presupuestos de **Euzkadi**. La razón se debe a la calidad de los materiales, ya que los maestros utilizan insumos de segunda mano, que les permite posicionarse con el mejor precio. Sin embargo, el precio no deja de ser una variable importante para el cliente, que en ocasiones privilegia el servicio económico. Estos acontecimientos a juicio de Kolka Igartiburu Jones (Kolka Hijo) destruyen el negocio, además los maestros chasquilla no ofrecen garantías y por lo general el producto final instalado no funciona bien. Con competencia que ofrece servicios un 50% más barato, no hay forma de marginar lo suficiente, ya que un buen servicio como el de **Euzkadi** implica costos altos.

Si bien hay cliente potenciales que optan por el servicio económico, en los habitantes de las comunas de Las Condes, Lo Barnechea y Vitacura la variable precio no es preponderante. En efecto, ellos tienen disposición a pagar un 30% más que el promedio, si el proveedor les da la certeza que los trabajos quedarán en perfectas condiciones.

6.1 Insumos

Los principales insumos productivos de la empresa es el acero. Este material es la base de los productos que elabora el área operativa de **Euzkadi**. El proveedor principal de este elemento es la Barraca Carlos Herrera. La relación comercial con dicha empresa, se ha mantenido a lo largo de los años de operación de **Euzkadi**. En estos momentos la Barraca Carlos Herrera, ofrece un descuento del 7% a los Igartiburu y con despacho incluido. No obstante, en proyectos de mayor costo, que por ende implican compras importantes de acero, se lleva a cabo una negociación entre los gerentes de la Barraca y **Euzkadi** para obtener un mayor descuento, ya que el actual no les permite competir. En general, la empresa mantiene una relación comercial fluida y cordial con su principal proveedor.

Los insumos restantes corresponden básicamente a pintura, soldadura, manillas, líquidos para limpiar los materiales, etc. El proveedor de estos materiales es Homecenter Sodimac. A esta tienda Retail, **Euzkadi** compra los productos faltantes, ya que ofrece la alternativa más económica y conveniente del mercado.

6.2 Cobertura

La empresa tiene la mayoría de sus clientes en Santiago, a lo ancho de toda la Metrópolis. No obstante, sus servicios han llegado a la V Región pero por clientes capitalinos que necesitan de los servicios en sus casas de verano ubicadas en el litoral. Estos negocios son esporádicos, ya que el foco de **Euzkadi** son principalmente las casas y empresas de Santiago.

Cabe destacar, que los propietarios de la empresa cuentan con una propiedad en Algarrobo, por lo tanto, se les facilita la logística del servicio en esa zona, ya que la casa se utiliza como centro operacional. En efecto, hospedaje y servicios básicos para los operarios sin costo adicional. Este factor permite disminuir el precio de las cotizaciones hechas por propietarios de la zona costera cercana a Algarrobo.

6.3 Clientes

Dentro de la ciudad de Santiago, las comunas que representan el perfil de los clientes más importantes de la empresa son Las Condes y Lo Barnechea. Residencias privadas y con piscina, la mayoría del segmento económico ABC1, que requieren seguridad en estructuras metálicas como portones, protecciones para ventanas, etc. para proteger

los bienes muebles de su interior. Así como la seguridad los clientes necesitan de un trabajo rápido, de calidad, y sin preocupaciones.

De los clientes, el 90% son particulares. Los restantes son empresas, o eventualmente arquitectos independientes. Los clientes antes mencionados se caracterizan por ser buenos pagadores y no abusar de plazos y compromisos financieros. Por lo mismo, **Euzkadi** se enfoca en este nicho, y no incluye a constructoras. Este tipo de empresas tienen sistemas de pago irregulares que **Euzkadi** ha experimentado en negocios anterior. En ese sentido, para acordar un nuevo negocio la empresa exige condiciones. Primero el pago de anticipo al día, que cubre la totalidad de los materiales a utilizar en el trabajo. Respecto del servicio propiamente tal, **Euzkadi** no se involucra en proyectos de grandes edificaciones, por el contrario, solo acepta trabajos puntuales. Es una forma de mantener un control sobre las constructoras, y disminuir el riesgo que aquel tipo de negocio implica.

6.4 Proceso de Transformación

El proceso de transformación se resume en carpintería metálica, cuyo producto resultante son las protecciones para ventanas, portones, cierres para piscinas, cierres desmontables, altillos, etc. Todo se fabrica a pedido del cliente, la empresa no produce artículos estándar.

El contacto inicial con el cliente es el primer paso que lo realiza Kolka Hijo o Kolka Padre. Esto implica *atención al cliente, toma de medidas, la elaboración y envío de cotización*.

Frente a la solicitud del cliente, la empresa proporciona todas las alternativas existentes, de hecho, para que conozcan el producto Kolka Hijo les envía por correo electrónico fotos de trabajos anteriores. El objetivo es fabricar el producto que el comprador prefiera y así quede satisfecho con su adquisición.

Una vez acabado el proceso previo al acuerdo del negocio, es decir con el cliente 100% convencido, comienza la producción. Toda fabricación es a pedido, nada se mantiene en stock. Kolka Padre o Kolka Hijo, se dirige donde los proveedores a *comprar materiales*.

Luego se elabora la *orden de fabricación* consiste en un dibujo con las medidas, formas y materiales a incluir en la elaboración del artículo. Además la orden señala el tiempo en cuanto debiera estar terminado el trabajo.

La producción es *supervisada*, y se emiten sugerencias que nacen de las inquietudes que manifiestan los clientes. De hecho se reúnen hasta tres veces con ellos para no cometer errores en la fabricación. En función del servicio, la empresa hace muestras y así el cliente tiene la certeza de cual es el producto por el que están pagando. La producción la realizan a gran velocidad. Cada trabajo es supervisado por Kolka Hijo, que incita a los operarios a incrementar la productividad.

El primer paso de la producción es trasladar los perfiles de acero a la trenzadora, con ella se cortan a las medidas señaladas en la orden de fabricación. Con posterioridad los perfiles seccionados se mueven donde el esmeril, máquina que tiene la función de pulir todos los cortes hechos por la trenzadora. Luego los perfiles cortados y pulidos se apoyan en caballetes donde los operarios le quitan el aceite que trae el material de fábrica (producto que protege el acero mientras no sea procesado, se quita con bencina).

Los pasos finales son el armado y la pintura. Para armar se deben tener todos los materiales; acero, quincallería, madera, etc. La pintura, el último proceso de la cadena, se realiza en las afueras del taller, en ocasiones en la calle. Utilizan pintura anticorrosiva, es decir, que no da terminación. En esta fase necesitan un compresor de aire que facilita y agiliza el trabajo. Con la estructura terminada solo falta cargarla en la camioneta y dirigirse a la dirección de la obra para efectuar la *instalación*. Un día antes de realizar la instalación se contacta al cliente y se da aviso que los trabajo comenzarán el día siguiente.

Maquinaria

Las principales máquinas utilizan en el proceso productivo son:

- Trenzadora: corta el acero.
- Esmeril: pule los materiales.
- Soldadora.
- Compresor: bomba de aire que facilita el proceso de pintado y el armado.

Medios de transporte que utilizan en la empresa:

- Una camioneta: apoya el transporte de material, los operarios y la instalación.
- Un automóvil: de uso personal de Don Kolka Padre, que utiliza en ocasiones.
- Motocicleta: la utiliza Kolka, para trámites y visitas a clientes.

En relación con la tecnología informática, la compra de una computadora fue un impulso modernizador importante para la empresa. De hecho, actualmente cuentan con sitio web con promoción de los servicios de **Euzkadi**. Además el procesador lo utilizan para enviar presupuestos por correo electrónico, desarrollan publicidad por Internet, reciben planos en versión Autocad, entre otras actividades. Realmente la computación es una herramienta fundamental en la gestión administrativa y comercial de la empresa.

En la computadora llevan el control de los costos e ingresos en forma paralela al contador externo en una planilla Excel.

En resumen, la adquisición del computador fue una inversión necesaria para la organización que les permitió avanzar en varios aspectos como la comunicación con el cliente y el registro y control de costos. Concluyendo, la empresa no requiere de mayor tecnología informática que la que disponen actualmente. Están en un punto óptimo.

7. Estrategia

Generalmente, los nuevos negocios son clientes que fueron recomendados por un tercero, por lo tanto, la empresa enfoca sus esfuerzos en mantener la calidad del servicio y así ser recomendados.

La metodología utilizada para garantizar un servicio de calidad es la constante participación de los dueños. El profesionalismo de Don Kolka Igartiburu Gutiérrez y Kolka Hijo es fruto de la experiencia, por tanto que estén involucrados en el proceso vinculado al cliente, es la garantía de la organización. Por este motivo, a cada domicilio acude uno de los directivos, tanto en el proceso inicial de medición y supervisión, como en la instalación de los elementos.

Los clientes buscan productos de calidad que garanticen seguridad y una solución a gustos personal, en consecuencia, el objetivo principal de la empresa, es dar productos a la medida de sus requerimientos.

Los directivos, a través del servicio de calidad y la atención cordial, buscan concretar la venta, y a su vez promover el servicio entre sus clientes satisfechos. Por lo mismo, se enfocan en dar una buena imagen. El cliente reconoce el valor agregado que proporciona **Euzkadi**, de hecho, llama mucho la atención que el dueño de la empresa supervise personalmente los trabajos durante toda la jornada.

Todos los servicios de la empresa tienen garantías. En efecto, los clientes saben si el producto presenta un problema o falla, solo deben llamar a la compañía, sin un plazo restrictivo.

No obstante, las ventas del negocio son inestables. Frente a esta situación se toman variadas medias. Una de ellas es ofrecer alternativas económicas. La metodología consiste en traspasar todos los descuentos obtenidos con proveedores a los valores finales de las cotizaciones. El objetivo es que mediante precios relativamente económicos las ventas se incrementen. Si la venta efectivamente aumenta, se ganaría más y la empresa estaría a su máxima capacidad operacional. Para todos los empleados de la empresa, tanto operarios como directivos, cuando la empresa tiene hartos trabajos y buenas ventas, es un factor de mucha motivación que influye en la productividad de cada uno.

Los presupuestos y cotizaciones, tienen un precio estándar independiente del tipo de cliente, sea uno de Las Condes o Pudahuel. Al no discriminar, la empresa reconoce que con unos clientes el precio es la variable más importante, en tanto para los otros hay un cambio de interés hacia la garantía y el servicio.

En el ámbito productivo, la estrategia principal es minimizar los errores de medida que pueda significar alguna pérdida o aumento de costos, por lo tanto focalizan sus fuerzas en la medición, en ubicar materiales, en la visita al cliente, y en la revisión y rectificación de medidas, cosa que la fabricación e instalación posterior, queden en perfectas condiciones. Cabe destacar que la competencia no utiliza esta estrategia, ya que sus procesos son más informales.

La producción es supervisada, y según las sugerencias que nacen de los clientes se van haciendo las modificaciones respectivas. Esta situación retrasa la producción, por ello

se reúnen hasta tres veces con el comprador para comprender claramente su necesidad y así no cometer errores de fabricación.

7.1 Mecanismos de Difusión del Servicio

En la actualidad la empresa dispone de un sitio web propio, donde muestra mediante fotografías los principales productos y servicios ofrecidos por la empresa. Además, mantiene publicidad en las páginas amarillas con un costo de \$150.000 mensuales. Finalmente, **Euzkadi** utiliza dos métodos adicionales de difusión; folletos con información de la empresa, y publicidad por Internet

Los folletos se entregan a clientes que han experimentado los servicios de **Euzkadi** y que puedan recomendarlo. Además cada vez, que se va a una obra en algún barrio residencial, se dejan folletos en las casas del vecindario.

La publicidad por Internet, en tanto, se utiliza en momentos donde la venta está baja. Consiste en correos electrónicos masivos con datos de la compañía dirigidos al público objetivo. Por lo general, los efectos son positivos, en cuanto a cotizaciones y ventas, ya que se incrementan.

Según Kolka Igartiburu Jones, la mejor publicidad es la recomendación del cliente que ha contratado los servicios de **Euzkadi** con anterioridad.

8. Recursos Humanos

La empresa la componen 4 personas. Solo hombres y de ellos Don Kolka y su hijo son los encargados de la parte administrativa, la parte operativa en tanto bajo la responsabilidad de dos maestros, pero con la supervisión constante de los administrativos. Los operarios tienen contrato indefinido. En la gestión financiera y tributaria, pagan a un contador externo por sus servicios de auditoría.

El nivel de estudio de los operarios es de cuarto medio. Don Kolka Padre desde los 15 años empezó a trabajar y Kolka lleva 12 años en **Euzkadi**.

Los maestros quieren terminar los trabajos e irse rápidamente a sus casas, por tanto la supervisión de su desempeño debe ser constante.

El sueldo de los administrativos corresponde a \$1.060.000 cada uno, que es prácticamente las utilidades divididas en el número de directivos, es decir, dos. Para los dueños, las utilidades es su sueldo. Sin embargo, si se generan márgenes de utilidad mayores, el resto se ahorra, para los meses de ingresos bajos. Los operarios tienen una gratificación que es un monto fijo anual, pero van pidiendo partes a medida que va avanzando el año.

Los operarios en tanto, reciben \$300.000 líquidos mensuales aproximadamente. Ellos tienen un nivel socioeconómico bajo, viven en la Villa La Reina, por tanto son vecinos de **Euzkadi**. Los sueldos se pagan semanalmente cada viernes. Los operarios constantemente están pidiendo anticipos, tienen poca capacidad de ahorro. En efecto, los lunes en muchas ocasiones reclaman que no tienen recursos.

El día empieza a la 8:00am hasta las 12:30pm, para continuar de 14:00hrs. A 18:30hrs. El trabajo de la fábrica no es tan pesado como el de terreno, por lo mismo si los operarios están la jornada laboral solo en el taller, cuentan con la fuerza para trabajar horas extras. De hecho la cercanía del lugar de trabajo con sus hogares, les permite a diario almorzar en sus casas y dormir una hora siesta.

Para conseguir nuevos operarios cuando tienen mucho trabajo, acuden a contactos y se les paga diariamente o semanalmente según lo que necesite la empresa. Siempre se consiguen personas que conozcan el negocio, de lo contrario es una pérdida mantener a un operario que no produce. Antes de traer un nuevo trabajador se conversa con los operarios por si les interesa rendir más con un bono adicional (el sueldo del tercer empleado), de lo contrario se trae a una persona nueva. Si aceptan deben cumplir horas extras y trabajar los sábados.

Quien se relaciona con los operarios es Kolka Hijo. Él dirige la gestión de los recursos humanos. Su visión es que la empresa es como una familia. Al ser tan reducido el personal, es necesario llevar una relación amistosa. Eso no quita que se exija, porque se puede llegar a confundir. Por ello los operarios saben muy bien quién es el que manda. Don Kolka Igartiburu, se mantiene al margen de la relación laboral con los empleados. Solo lo estrictamente necesario. Kolka trata de ser flexible a sus requerimientos, pero en la medida que el presupuesto se lo permita. Préstamos de

dinero, facilitar el vehículo o herramientas para llevarse a sus casas, son cosas que piden con frecuencia. En ocasiones esa ayuda no es agradecida.

Problemas de comunicación siempre ocurren, un caso es que cuando no hay trabajos la empresa siempre responde con sueldos, pero cuando hay muchas obras, los operarios reclaman que están sobrecargados y que no pueden seguir así. A Kolka esta situación le ocurre con frecuencia, pero siempre les recuerda los momentos donde no tenían trabajo, pero el sueldo les llegaba igual.

Los despidos los ve Don Kolka Padre, no obstante, si se requiere gente provisoriamente se ubican maestros para contratarlos por la semana, entonces el día viernes cuando se les paga, al mismo tiempo comunican si se requerirá su servicio la semana siguiente o no.

Las condiciones de seguridad e higiene son mínimas. Los obreros están implementados con lentes, orejeras y zapatos de seguridad. Los mayores riesgos están con la máquina cortadora.

Ninguna máquina de la empresa requiere capacitación, ya que el proceso productivo es simple. La maquinaria nueva que se pretende adquirir, tiene el mismo funcionamiento, por tanto no se necesita capacitación.

9. Información Financiera

Don Kolka Igartiburu Gutiérrez gracias a los ingresos de la empresa, compró una serie de propiedades; dos parcelas y dos casas en la comuna de Algarrobo, dos terrenos el Parque Industrial de La Reina donde construyó galpones y una casa en La Reina. Ahora último vendió dos galpones, y con el capital adquirió una oficina en el centro de la capital, que en estos momentos la arrienda a un privado.

Actualmente la empresa no tiene deudas, por tanto los ingresos de los trabajos están destinados para pagar salarios de operarios y administrativos. En efecto, trabajando 20 días al mes, se generan buenos ingresos y utilidades suficientes para costear todos los sueldos.

El 2007 fue un año mucho mejor que el 2005 y 2006. Cabe destacar que del arrendamiento de las propiedades que dispone KolKa Padre, mensualmente inyecta \$1.600.000 a la empresa.

Las ventas mensuales de la empresa fluctúan entre los \$6.000.000.

10.Descripción Personaje Clave

Kolka Igartiburu Jones, 38 años (Kolka de ahora en adelante) estudió administración de empresas, está casado hace un tiempo y tiene de una hija.

Reconoce a cada momento que ama su trabajo, y señala además que nunca trabajaría en un Banco, a pesar que su título se lo permite. Con su empleo actual puede cumplir diversas funciones del área comercial y administrativa que son de su completo gusto como: contacto con el cliente, comunicación con ellos, elaboración de presupuestos, conversar con operarios, control financiero, entre otras. No obstante, su salario actual es suficiente y no tiene restricciones de horario, ya que administra su propio tiempo.

Los últimos meses Kolka Padre a faltado a trabajar por problemas personales. En vista de ello, Kolka ha asumido prácticamente toda la responsabilidad de la empresa. Es él y los dos operarios.

Este personaje tiene grandes aspiraciones en su negocio. Su objetivo último es tener bajo su cargo diez operarios trabajando en producción, con dos o tres camionetas para instalaciones en dependencias de clientes. De los diez operarios generar dos cuadrillas de trabajo con dos personas cada una; las 6 personas restantes de punto fijo en el taller produciendo a un buen rendimiento. Finalmente un empleado más supervisando cada obra.

Este aumento de los trabajos, al que Kolka aspira, traerá la estabilidad que necesita la empresa, para así funcionar con una planificación y organización adecuada. Esto permitirá a Kolka además, dedicarse 100% a lo que le gusta que es la parte administrativa y comercial, es decir, generar más negocios. Con el aumento en ingresos ya no sería necesario incorporar los arriendos como capital de trabajo para la compañía.

Desde el negocio con la CCU, **Euzkadi** ha sufrido considerables bajas en la producción y en ventas. Para Kolka esta es una situación superada. No se aflige, ni pierde el ánimo. Él tiene conciencia que es un mercado inestable por tanto debe esforzarse el doble para recuperar los días sin operar.

Para Kolka, las proyecciones del negocio son auspiciosas. Sin basarse en datos ni índices estadísticos, tiene la certeza que los ingresos van a mejorar. En este punto Kolka hace una notable observación y dice: *"tener fe es distinto a tener esperanza. La fe es la convicción o certeza actual de lo que va a pasar a futuro. La esperanza, en tanto, es lo que uno quiere o espera que pase a futuro, es una incertidumbre"*. En definitiva, Kolka tiene fe en su negocio, no duda que la situación va a mejorar. Esta es una de las razones que lo motivan a despertarse temprano, a trabajar los sábados, a responder a cada llamada, etc. La fe en su negocio.

En los momentos difíciles de la empresa, la familia de Kolka le recomienda buscar otro empleo. Cuando la empresa no genera ingresos suficientes, los directivos no pueden sacar su salario completo, en consecuencia deben ajustar sus gastos en los respectivos hogares. Kolka y su familia, deben dejar los restaurantes y fiestas por un tiempo y dedicarse a ahorrar. En esta situación, su ímpetu por salir adelante y la pasión por su trabajo son más fuertes que los problemas.

El directivo, si bien tiene fe en su negocio, no cesa de buscar alternativas que mejoren la situación actual. Una de ellas, es comprar un showroom en una zona comercial de la Zona Oriente y comercializar allí todos sus productos. En forma simultánea arrendar el taller y la mano de obra la encargan a un productor amigo de los Igartiburu. Hasta el momento es solo un proyecto.

Kolka en sus inicios llegó inmediatamente con un nivel de jefatura. Al ser hijo del dueño, una jerarquía invisible lo colocaba por sobre los operarios. Para él lo difícil fue comenzar de jefe, sin manejar el tema productivo. Al pasar los años aprendió y hoy conoce cabalmente todos el proceso. Si bien no sabe realizarlo manualmente, maneja cada paso para que el producto quede en perfectas condiciones.

El cargo de directivo Kolka lo disfruta mucho, no obstante, por su personalidad le complica andar dirigiendo a los empleados, que es una de sus principales responsabilidades. Él plantea la empresa similar a una familia, por lo tanto busca

mantener una relación cordial con ellos. Kolka es amistoso y acogedor, pero siempre exige lo necesario. La conversación es su forma de inducir a sus subordinados.

La responsabilidad que más tiempo le implica es la supervisión de los trabajos en dependencias del cliente. No tiene problema, ya que puede compartir con la gente, conversar con clientes, etc., actividades que desempeña gustosamente.

Como se señaló con anterioridad, el contacto con el cliente lo realiza él o su padre. Para Kolka, esta es la parte clave del servicio de **Euzkadi**. En efecto, cuando atiende a un cliente, lo visita dos, tres, o las veces necesarias para recopilar y entregar la información correcta (tomar medidas, rectificar medidas, etc.) para que su interlocutor conozca claramente que se va a fabricar y como va a quedar. Actualmente utiliza una motocicleta como medio de transporte para visitar los domicilios de sus clientes. La rigurosidad de Kolka y de su padre respecto a las visitas a clientes, proviene de la concepción que ambos tienen del negocio, y en parte, de una recomendación dada por un amigo argentino de Kolka. El consejo decía: "*Medí dos, cortá uno*".

Para Kolka la mayor fortaleza de su empresa es el Recurso Humano. Él y su Padre, más los operarios, da una tranquilidad al cliente. No obstante, los maestros representan el mayor problema. Tienen dificultades para acatar órdenes y sobrepasan los límites impuestos por sus autoridades. Por ejemplo: no llegan a la hora o tienen problemas de resaca producto del consumo de alcohol.

11. Como Ocurre el Trabajo de Administración

En **Euzkadi** la organización del trabajo se ejecuta por semana, ya que la empresa no tiene producción estable. Como se trabaja según el pedido, y a clientes particulares, la organización se hace visualizando dos semanas de trabajo como máximo. Como el personal de la empresa es acotado, las funciones no están formalmente repartidas, dado que un empleado cumple muchas tareas. Sin embargo, la estructura organizacional, es evidente en cuanto a la separación entre el área productiva y la administrativa.

Respecto a la planificación esta la elaboran semanal o mensual dependiendo de las circunstancias. Para el directivo, si en al menos dos días de la totalidad de días hábiles de un mes no hubo trabajo, significa que la planificación falló, y que los resultados

financieros mensuales no serán prósperos. En definitiva, frente a una eventualidad Kolka busca la forma de recuperar el tiempo perdido y de minimizar la pérdida. Para ello se reorganizan las responsabilidades en el área comercial, y focalizan las fuerzas en generar nuevas ventas. En el ámbito operacional, una vez que llegue más trabajo, se invita a los operarios a mejorar el rendimiento. Además se ofrecen horas extras, y trabajar los sábados. El objetivo, nuevamente, es recuperar los días perdidos.

Kolka dirige su empresa mensualmente. Él lleva un registro de los costos e ingresos que va generando en el mes, por tanto, tiene la claridad que si hay trabajo todo el mes, el ingreso alcanzará para los salarios de los operarios, para cubrir la línea de sobregiro, el sueldo suyo y de su padre, y además sobrarán recursos, destinados a cubrir los meses de pocas ventas. Kolka señala que *“el sueldo que gana con las tres primeras semanas del mes trabajadas, me permite pagar el arriendo y las cosas básicas de mi casa, a partir de la cuarta semana es cuando yo empiezo a ganar plata. Antes no”*.

Si bien la venta es el fin principal de la empresa, el directivo en su función de control, discrimina a los clientes. En efecto, con las constructoras como se dijo anteriormente, a la hora de acordar un negocio la empresa exige condiciones. Primero el pago de anticipo al día, que cubre la totalidad de los materiales a utilizar en el trabajo. Respecto del servicio propiamente tal, **Euzkadi** no se involucra en proyectos de grandes edificaciones, por el contrario, solo acepta trabajos puntuales. Es una forma de mantener un control sobre las constructoras, y disminuir el riesgo que el negocio implica.

Kolka es el encargado de ganarse la confianza del cliente. Con la confianza del cliente, los ingresos llegan más rápido, ya que no dudan en entregar el primer anticipo que va destinado a pago de materiales y mano de obra. Dicha confianza, influye en que al cancelar no soliciten recibo. No obstante, si piden lo envían por correo electrónico.

Frente a ello, el directivo valora el compromiso que tiene **Euzkadi** con el cliente. Muy pocos consumidores cancelan el último anticipo contra la entrega, sino al principio de los trabajos. La empresa no ha tenido un cliente que presente problemas de pago. Todos quedan satisfechos.

Una medida administrativa fue un cambio en el sistema de pago, de una metodología de 50% anticipo y saldo contra entrega, a una de 4 cheques primera cuota al día.

Cabe destacar que el perfil de clientes que atiende **Euzkadi** no solicitan cuatro cheques y generalmente pagan la totalidad al momento. La idea del factoring con los cheques, es una alternativa que manejan cuando tienen los documentos y necesitan liquidez.

Con la falta de Kolka padre, el tiempo de Kolka se reduce radicalmente. Toda planificación está sujeta a su calendario y organización. En efecto, las visitas a clientes disminuyeron su frecuencia. La señora de Kolka en este período de gran responsabilidad le ofreció la ayuda, pero según Kolka el control de las obras, lo debe ejecutar quien conozca el servicio, o sea, alguien como él. En este sentido, la contratación de un vendedor para fortalecer las ventas, no lo han concretado porque no hay seguridad que si va a cumplir con su trabajo, ya que no es su sustento. Por ello, los directivos continúan cumpliendo ese rol.

En **Euzkadi** existen tres niveles de jefatura, Kolka Padre, Kolka y el Jefe de Producción. Las atribuciones de Kolka Padre y Kolka Hijo, por la sociedad son las mismas. No obstante, respecto al tema financiero, específicamente deudas o créditos impagos, quién debe responder es Kolka Igartiburu Gutiérrez.

Para la fijación del precio existen dos sistemas. Uno de Don Kolka Padre que consiste en que al costo del material doblarlo y ese es el precio final para el cliente.

La segunda es de Kolka Hijo, que tiene mayor complejidad. El primero paso, para la asignación eficiente de los costos fijos, como sueldos, agua, luz, teléfono, bencina automóviles, costo de oportunidad, tiempo de demora, entre otros, calculó un monto fijo mensual de \$1.600.000. Este valor la empresa debe necesariamente generarlo para poder subsistir. Luego, el millón seiscientos lo dividió en el número de horas promedio que se trabajan mensualmente, obteniendo un valor por hora. Posteriormente, estimó el costo de trabajar un día completo, cuyo resultado fue de \$60.000.

Resumiendo, si un trabajo implica el día completo, ya tiene un valor por efecto de los costos fijos de \$60.000. En cambio si solo implica un par de horas, el costo sería

(\$60.000 costo fijo diario/9 horas trabajadas al día)*2 horas que implica el trabajo = \$13.333. Suponiendo que una obra implica un día de trabajo, se incluyen \$60.000 en primer lugar, más el costo de materiales. Si el valor de los insumos fuera de doscientos mil pesos, el presupuesto hasta el momento tiene un valor de \$60.000 + \$200.000. Finalmente, Kolka Hijo estableció un monto fijo diario que representa la utilidad que debe generar la empresa para que las ganancias le permitan obtener un buen sueldo a fin de mes. El monto es de \$75.000. En definitiva, la cotización de un trabajo que implica un día laboral tiene un costo de \$60.000+\$200.000+\$75.000=\$335.000. Cabe destacar la eficacia con que los costos y gastos, tanto fijos como variables, son asignados mediante el sistema de cotización descrito.

En forma adicional, Kolka Hijo lleva un registro mensual, paralelo al del contador, que permite a la jefatura controlar las finanzas. Se adjunta a continuación.

BALANCE PERSONAL EUZKADI (KOLKA IGARTIBURU GUTIERREZ E HIJO LIMITADA)			
MES: OCTUBRE 2007			
	VALOR TOTAL		VALOR TOTAL
COMPRAS PROVEEDORES		VENTAS CLIENTES	
BARRACA	28.441	HUERFANOS / MAIPU	83.300
SODIMAC	33.146	PUNTO MAESTRO	0
BARRACA	47.427	VICUÑA	198.730
BARRACA	26.904	ARNALDO YOB	85.000
BARRACA	72.941	GONZALO MAFFEI	550.000
BARRACA	5.879	SRA. TALLER (por pagar)	4.000
SODIMAC	52.652	SHATS SITTON LTDA.	1.078.140
BARRACA	3.927	IVAN SALINERO	164.000
BARRACA	192.956	COLEGIO MONTESORI	1.727.880
SODIMAC	25.883	COLEGIO VESPUCIO	77.350
BARRACA - Devolución Corces	180.089	SOLDAR CAMILLA	10.000
BARRACA	289.851	MARCELA JIMENEZ	850.000
BARRACA	12.906	CLAUDIA DROGUETT	72.000
BARRACA	41.918	SHATS SITTON LTDA.	189.210
BARRACA	21.797	VICTOR PIERA	1.011.500
SOC. COM. RUBIO Y RUBIO LTDA.	13.015	MARCELA LEIVA	436.730
INDUS. Y COM. MARIENBERG	136.945	DEMADERA (por pagar)	183.260
SIPA	31.597	ANDRES JAUREGUI	148.000
BARRACA	9.826		
BARRACA	17.310	SHATS SITTON LTDA.	314.160
BARRACA	53.164	JORGE ANGUITA	10.000
BARRACA	160.699	MUSEO RALLY	20.000
SODIMAC	47.757		
BARRACA	345.346		
BARRACA	139.963		
SODIMAC	16.398		

BARRACA	40.164		TOTAL	7.213.260
MADERAS VALDES	50.700			
BARRACA	24.443			
BARRACA	41.532		OTROS INGRESOS	
BARRACA	8.384	Nota Crédito Barraca		61.537
BARRACA	49.653	Nota Crédito Sodimac		3.710
		Nota Crédito Barraca		22.854
TOTAL	2.223.613			
			TOTAL	88.101
SUELDOS/IMPOSICIONES				
PAPA	0			
KOLKA	0			
SUELDOS (Tato + Coche)	532.000			
MAS VIDA	81.031			
PROVIDA PAPA	17.842			
PROVIDA	92.120			
I.S.T.	26.320			
I.N.P.	28.794			
CONSALUD (Coche)	0			
I.V.A.	169.678			
CONTADOR	100.000			
TOTAL	1.047.785			
GASTOS GENERALES				
LUZ	48.335			
TELEFONO	149.183			
TELEFONO	0			
AGUA	13.727			
GAS	0			
CELULAR	28.400			
BOLETAS CHICAS	124.260			
OTROS				
A.I.R.	21.000			
Unoesuno.com	0			
Profe (12,000 + I.V.A.)	0			
TOTAL	384.905			
OTROS EGRESOS				
Tato - Anticipo	30.000			
Coche - Anticipo	61.500			
Canal	24.000			
Elena Briones - Vascos	240.000			

Kiko - de martes a viernes	40.000			
Tato / Coche - REJA PISCINA	100.000			
Kiko - de lunes a viernes	50.000			
Tato - Anticipo	70.000			
Coche - Anticipo	70.000			
Coche - Cargas Familiares	16.500			
Coche - Repintar reja Demadera	5.000			
TOTAL	707.000			
RESULTADO DEL MES			7.213.260+88.101-2.223.613-1.047.785-384.905-707.000=	\$2.938.058
Nota: El resultado no incluye el pago de sueldos a sus socios.				

Con esta planilla Kolka Hijo mensualmente va anotando las principales transacciones de la empresa. Ingresos y egresos de todo tipo van siendo registrados. Sueldos, compra de insumos, anticipos y gastos aparecen en el documento. Este sistema de control anexo al del contador externo, permite disponer la información rápidamente y a la vez estimar con anticipación como serán los resultados del mes.

Existen otras funciones que no corresponden a las responsabilidades de los directivos que Kolka ejecuta frecuentemente en el desempeño de su cargo. Para ello, en una de las entrevistas, se le nombró una serie de actividades, con el objetivo que respondiera si la realizaba en forma frecuente o no. Las actividades son:

- Atender consultas y reclamos de clientes: Si.
- Contestar el teléfono directo de la empresa: Si.
- Pago de cuentas fijas (luz, agua, teléfono, etc.): Si.
- Pago proveedores: Si.
- Compra proveedores: Si.
- Contratar personal de producción: Si. A través de contactos y se efectúa semanalmente.
- Remuneraciones personal de producción: Si.
- Realizar presupuestos para clientes: Si, en conjunto con Don Kolka Padre.
- Limpiar dependencias: Si, solo su oficina.
- Abrir y cerrar dependencias: Si, todos los días llega a las 7:00hrs.
- Trabajar domingos y festivos: Si
- Apoyar la producción con mano de obra: Solo en ocasiones.
- Supervisar la producción personalmente en dependencias del cliente: Si.

La mayoría de estas funciones Kolka las cumple a diario, y sin problemas, no obstante, está conciente que es mucho el tiempo que le quita, respecto de lo que más le gusta de su trabajo, las ventas y el contacto con el cliente.

12. Conclusiones

*La mínima estructura de **Euzkadi** tiene fuertes implicancias en el desempeño del directivo. Kolka Hijo, debe ocupar gran parte de su tiempo al área productiva, despreocupándose de otras funciones administrativas. Cabe destacar, que su cargo de Gerente Comercial lo desempeña perfectamente, no obstante la búsqueda de estabilidad financiera y agilidad productiva le impide optimizar su labor. Otro punto importante es la flexibilidad existente en la empresa. Dada la competencia, la compañía posee mecanismos como ahorro de costos, bajar precios, publicidad masiva, entre otras para posicionarse en el mercado. Resumiendo **Euzkadi** tienen un mínimo desarrollo administrativo, no obstante el aporte realizado por Kolka Hijo, especialista en administración de empresas, ha permitido que la compañía se mantenga los últimos años.*

IV. CASO MAESTRANZA WELZEL



Directivo: Sr. Jaime Morales Castillo

1. Historia Empresa

Maestranza Welzel funciona hace 37 años. Su inicio se remonta a principio de la década de los setenta. Don Ernest Georg Welzel Tautz, hoy un hombre de 60 años y de nacionalidad alemana, emigra a Chile por motivos personales y desde un comienzo forma esta empresa con especialidad en cañerías de agua potable. En un principio se atendió a constructoras, pero fue la empresa Icafal, actualmente especialista en obras civiles sanitarias la que les permitió surgir. Con esta empresa, **Maestranza Welzel**

forma parte de un proyecto trascendental para ellos, consistente en una nueva planta de filtro.

Esta obra generó altos ingresos y mucho movimiento productivo, que les permitió dar el primer paso en su crecimiento. Para la constructora Icafal era el inicio en ese tipo de obras, pero para **Maestranza Welzel** que habían trabajado en dos ocasiones anteriores, era un trabajo conocido.

Don Jaime Morales, jefe de producción de la empresa, fue quien hizo el contacto con la constructora y les demostró que tenían la experiencia, el recurso humano y la infraestructura para responder a ese tipo de obras, por tanto para Icafal, **Maestranza Welzel** era su mejor opción.

En definitiva se cierra el negocio con resultados exitosos. Cabe destacar, que para **Maestranza Welzel** la asociación con dicha constructora los benefició en muchos aspectos. En el ámbito administrativo, reprodujeron el sistema de control. En otro aspecto como seguridad e higiene, la constructora proveía a sus operarios de todos los implementos necesarios para prevenir accidentes, por el contrario, **Maestranza Welzel** todavía en el año 1994, los funcionarios trabajaban sin zapatos de seguridad. Tiempo después todos los operarios con riesgo de accidente disponían de la implementación que velaba por su seguridad.

Con el paso del tiempo, la relación comercial se convirtió en una alianza estratégica, donde Icafal proporcionaba las maquinarias mientras la **Maestranza Welzel** aportaba con mano de obra.

Actualmente la relación comercial se mantiene. Tienen trabajos por \$150 millones ubicada en el Embalse Carem en la VI Región, en la comuna de Alhué cercano a la ciudad de Rancagua.

En dicho trabajo el empleador es nada menos que Codelco. Esta empresa minera tiene la particularidad que las obras se ejecutan por etapas, y esta no es la excepción. A cada una de ellas se debe presentar un presupuesto independiente.

Hoy la empresa tiene una posición más consolidada, en cuanto a su estructura y capacidad. Puede responder hasta cinco obras simultáneamente, más pequeños

trabajos que se presentan. La fábrica se ubica en Los Hilanderos 8625, Parque Industrial La Reina. El terreno es propiedad del Don Ernest Welzel, herencia que le dejó su padre.

El servicio de **Maestranza Welzel** consiste en manejo de líneas de agua potable, con cañerías de acero. Las empresas que más demandan estos servicios son entidades de agua potable, de plantas de tratamiento, de plantas de filtro, obras viales, etc.

2. Misión

Maestranza Welzel no cuenta con una misión establecida, no obstante, tomando como base la información recopilada de la empresa, el fin principal de la organización es proporcionar a las constructoras, sus principales clientes, un servicio de líneas de agua potable y piezas especiales de una calidad distinguida y con garantías.

La rapidez con que se ejecutan las obras es un factor primordial para las constructoras. **Maestranza Welzel** como proveedor de éstas, ofrece un servicio eficaz en el menor tiempo posible.

3. Objetivos Generales

- Ofrecer un servicio completo. No solo vender piezas especiales de líneas de agua potable, sino además, instalarlas, transportarlas, revestir las uniones, probarlas, certificar materiales y fabricación.

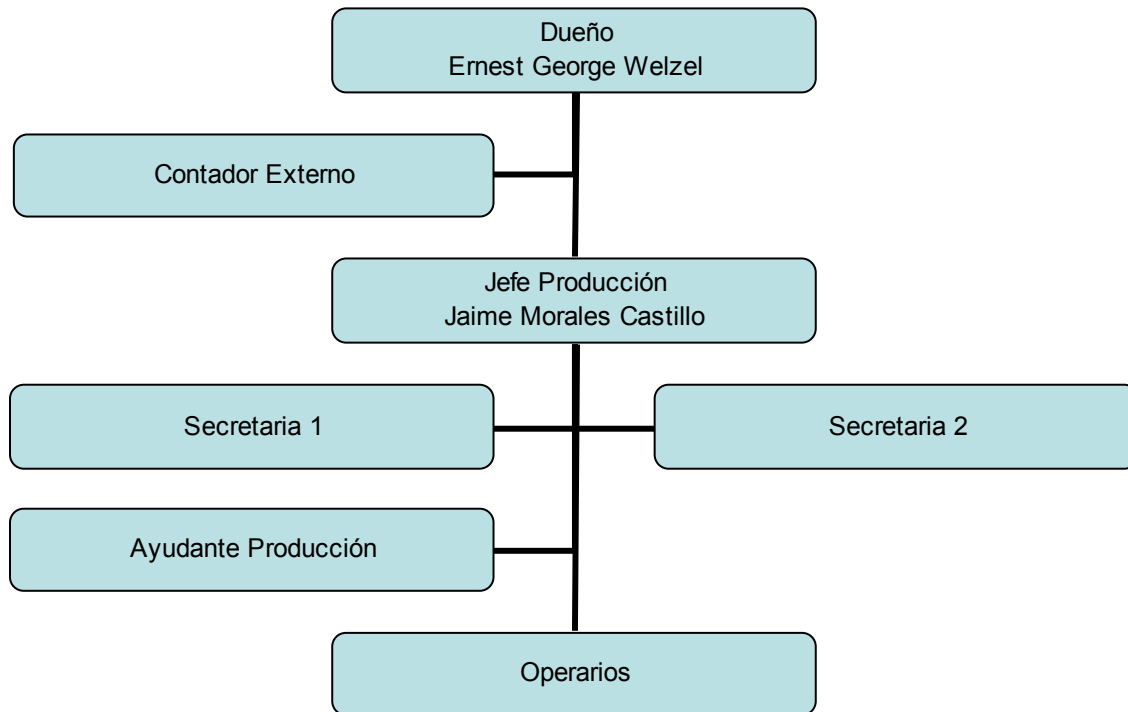
4. Objetivos Específicos

- Aumentar la capacidad para poder responder a una mayor cantidad de obras en forma simultánea.
- Incorporar personal calificado en el área de producción, que dirija y controle el proceso completamente.
- Aumentar las ventas para programar la producción con anticipación.

5. Organización del Trabajo

La organización esta separada por el eje productivo y el área administrativa. Ambos departamentos tienen una jefatura. La primera dirigida por Don Jaime Morales, y la segunda encabezada por el dueño de la compañía Don Ernest Welzel. No obstante, el dueño colabora en la organización de la producción.

5.1 Organigrama



Fuente: Elaboración Propia en Conjunto con Directivo.

5.2 Descripción Jefaturas y Responsabilidades Personal Administrativo

- *Ernest George Welzel Tautz*: es el representante legal de la empresa. Toda documentación debe contar con la firma de Don Ernest. También compra de herramientas y materiales, ya que maneja los recursos.
- *Jaime Morales*: elaboración presupuesto, genera estado de pago, control de las fabricaciones, maneja todo el proceso productivo, orden y tiempos en la producción, adquisiciones, organiza a operarios; quien se mantiene en la fábrica o quien se dirige a la instalación, asigna bonos de rendimiento, etc.
- *Contador Externo*: controla las finanzas de la compañía, y genera el Balance General y los Estados de Resultado. Esta información llega directo a Don Ernest Welzel.

- *Secretaría 1*: apoyo en adquisiciones. Cotiza las opciones del mercado.
- *Secretaría 2*: apoyo en labores de oficina, teléfono, documentación, papeleo, etc.
- *Ayudante Producción*: apoya la jefatura de producción como intermediario entre los operarios y Don Jaime Morales. Está recién conociendo el oficio, por tanto, por ahora sólo se instruye.

5.3 Descripción Jefaturas y responsabilidades Personal Operaciones

- En el área productiva, no existe una estructura clara. A los operarios más capacitados se les dan atribuciones de mayor responsabilidad que el resto. Son alrededor de cinco empleados los que tienen ese perfil. El jefe directo de ellos es Don Jaime Morales.

6. Ambiente

El mercado de la **Maestranza Welzel** son las constructoras. Ellos al momento de contratar los servicios de línea de agua potable privilegian el precio, por ende la forma de competir que utiliza la Maestranza es por esa vía. Sin embargo, no es la única variable decisoria, ya que, por ejemplo, cuando la constructora quiere ganar una obra civil, se puede constatar que existen acuerdos comerciales entre los dueños del proyecto y las constructoras que impiden una sana competencia entre los participantes; se pactan pagos, comisiones y descuentos extras a lo establecido en la cotización. Además para eliminarse entre ellas, solicitan restricciones operacionales como años de antigüedad de la maquinaria pesada, para que muchas empresas constructoras queden fuera.

Un ejemplo que explica la dinámica del mercado, fue lo que aconteció con la planta de tratamiento de Constitución. En esa licitación acudieron 9 constructoras, y **Maestranza Welzel** participaba como proveedor de ellas. El precio promedio de la obra bordeaba los \$2.000 millones. Una de las constructoras con el fin de ganarse el proyecto, propuso entregar \$100 millones a cada una si dejaban que ellos se ganaran la obra. Para concretarlo, las demás debían cotizar a un precio mayor a los \$2.800 millones que era el monto del presupuesto que debía ganar.

Otros recursos que se utilizan en el mercado para ganarse las obras son las restricciones, por ejemplo, años de antigüedad de la maquinaria pesada, donde la

mayoría invierte en esos insumos para que rindan por muchos años. Este aspecto del mercado dificulta la forma de hacer negocio, porque inciden otros factores más que el servicio o la calidad que se este trabajando.

Una variable que afecta la demanda de este servicio es el aumento de la población. La cantidad de personas que habitan las urbes de Chile, requiere de una cobertura de agua potable y plantas de tratamiento, que aseguren el abastecimiento. No obstante, en las zonas rurales la fabricación de copas de agua potable han proliferado, por el mismo factor demográfico. En definitiva **Maestranza Welzel** se beneficia con el incremento de la población que afecta a nuestro país.

Los principales competidores de **Maestranza Welzel** en la actualidad son Dinagal y Fluimat. La mayor diferencia entre las tres tiene relación con el precio. Dinagal y Fluimat tienen en común que prestan el servicio de piezas especiales para cañerías de acero, a un precio económico. Si bien cumplen con los estándares de calidad, el tiempo de fabricación es extenso. En el lado opuesto se ubica **Maestranza Welzel**, que privilegia la rapidez y eficacia de los trabajos, concentrando las fuerzas en los pedidos que van apareciendo, obviamente a un costo mayor al de mercado. Hay demanda para ambos servicios. Los clientes de Dinagal y Fluimat, son constructoras previsoras que con anticipación solicitan el servicio, para contar con la holgura suficiente necesaria para la fabricación y montaje de las líneas de agua potable, mientras tanto, clientes de **Maestranza Welzel** solicitan pedidos urgentes, no obstante tienen la disposición a pagar un precio mayor.

6.1 Insumos

Dentro de la gama de materiales e insumos que requiere el proceso productivo, los principales son las cañerías de acero. Proveedores de este producto que abastecen la Maestranza son:

- Tyco Flow Control Chile S.A.
- Ducasse Industrial.
- Tubexa (Ex GMK).
- Alvenius.
- Mecánica Industrial.

Con estas empresas no existe una negociación, ya que el precio de las cañerías viene claramente establecido. El producto tiene características de commodities, por tanto es muy difícil encontrar el insumo a un precio menor, ya que los proveedores cuentan con la misma estructura de costos.

Otros insumos como tuercas, galvanizado, planchas, perfiles de acero, pinturas, que utiliza la Maestranza en su proceso productivo, los abastece:

- Serviperez: quincallería revestida.
- Bosch: proveedor de galvanizado.
- Construmart: le compran el 100% de las planchas.
- Barraca Herrera: proporciona cerca del 80% de los perfiles de acero utilizados por la empresa.
- VyR Construcciones: abastece lo que es pintura anticorrosiva y de terminación.

6.2 Cobertura

Don Jaime Morales ha viajado por todo el país gracias a su trabajo. Trabajos en Arica, Iquique, Ovalle, Santiago, Temuco, hasta Punta Arenas.

Como las constructoras más importantes de Santiago, participan en obras de gran dimensión que implican mayor inversión y retornos, y ese tipo de edificaciones o construcciones viales se dan en todo Chile, **Maestranza Welzel** como proveedor de esas constructoras, tiene una cobertura a lo largo de todo el país.

6.3 Clientes

Constructora que desarrollan grandes edificaciones o construcciones que requieran de canalización de agua potable. Aproximadamente el 90% del mercado de las constructoras conocen los servicios de **Maestranza Welzel**. Lo que más destacan es en la soldadura de cañerías.

Un cliente importante es Aguas Andinas que los recomienda para grandes proyectos en el Norte y Sur del país. Otros clientes relevantes son:

- Antumapu.
- Antolin Cisternas.

- Constructora Internacional.
- Claro Vicuña.
- Compac.
- Cota Mil.
- Cosal.
- Eugenio Díaz.
- Ecosan.
- Icafal.
- Jaime Ramírez.
- Pacífico Sur.
- Valle Central.
- Jara Gumucio.
- Mauricio Levi.

6.4 Proceso de Transformación o Proceso Productivo

La especialidad de ***Maestranza Welzel*** es la fabricación de piezas especiales en cañerías de acero. Específicamente el segmento de tuberías de agua potable.

Una vez acordado el negocio, llega la *solicitud del producto*. En ese momento se *compran los materiales* que se requieren para la obra. Luego, con los insumos en la empresa *determinan que maestro va a realizar el trabajo*. En ocasiones el operario designado desarrolla cada una de las etapas del proceso productivo, generalmente en obras manuales.

La organización del trabajo va a depender de las características de la obra, por tanto, así como hay trabajos que se puede encargar un sólo maestro, hay otros donde dos o tres operarios deben colaborar en la producción. Esta especie de cuadrilla la conforman empleados especializados; uno en *soldar*, otro en el *corte de perfiles* de acero, y el último con experiencia en el *armado*.

Un proceso donde también hay personal especializado es la *pintura*. Como en soldadura, corte y armado, en la pintura hay un grupo de operarios con vasta experiencia. Todo material que requiera ser pintado pasa por sus manos, independientemente de las características del producto.

Con el producto armado y pintado se *traslada a la obra en los vehículos de carga*. En faena, hay una pareja de operarios encargados de comenzar y terminar el *montaje*. Están toda la jornada en obra, y tienen la Maestranza que les fabrica ciertas piezas y facilita todo el apoyo que necesiten. Algunos insumos son distribuidos por el proveedor en forma directa a la obra.

Maquinaria

Para la producción de **Maestranza Welzel** se necesita maquinaria especializada. Algunos insumos y materiales requieren de máquinas pesadas para ser procesadas y transportadas dentro de la misma fábrica. Las principales máquinas son:

- *Chocretera*: máquina que cubre las tuberías de una capa de material que impide acumulación de sarro y residuos al interior de las brechas. En las mineras del norte se utilizó mucho el sistema durante un tiempo, porque las condiciones climáticas producían acumulaciones de grasas de 10 centímetros de diámetro. Esta tecnología fue traída desde Alemania por Don Welzel.
- *Motosoldadoras (cuatro unidades)*: con esta maquinaria pueden trabajar varios operarios a la vez. Es necesario trasladar solo una motosoldadora, no cuatro como con la soldadora individual.
- *Taladro de seis cabezas*: se utiliza en productos fabricados en la Maestranza, especialmente las bridas*.
- *Generadores Eléctricos (tres unidades)*: se le pueden colgar máquinas eléctricas como soldadoras.
- *Grúa Horquilla*: traslado de piezas dentro de la fábrica.
- *Grúa Pluma*: se utiliza en obras pequeñas para ahorrar personal de instalación. En grandes obras, se utiliza la maquinaria de la constructora que lleva a cabo el proyecto.
- *Camiones (tres unidades)*: apoya la instalación y el montaje.
- *Camionetas (seis unidades)*: distribución de personal, compra y traslado de materiales.

En relación a los sistemas de información, específicamente los sistemas computacionales, la empresa dispone de procesadores con Office, Autocad (programa para decodificar planos arquitectónicos) e Internet. Utilizan planillas de Excel para llevar el registro de las ventas, estado de pago, sueldos, etc. El Autocad, en tanto,

* Anillo que une dos tubos.

principalmente lo tienen para recibir planos de constructoras, y finalmente la Internet, que mejora el intercambio de información con clientes y el sistema en general a través del correo electrónico.

7. Estrategia

La dinámica en los negocios de la **Maestranza Welzel** es la siguiente: en las grandes obras, los dueños del proyecto, solicitan presupuestos a varias constructoras. El negocio radica en que independientemente de la constructora que gane el proyecto, la parte de la obra que se relacione con el servicio de agua potable, subcontraten a la **Maestranza Welzel**. Por lo mismo, se hace la cotización sin costo alguno a todas las constructoras y a un mismo precio.

No obstante, en la dinámica competitiva ciertas constructoras solicitan un descuento adicional en caso de ganar el proyecto, con el objetivo de ofrecer mejores precios en la negociación con el ejecutor de la obra. En caso de ganar el negocio, no se aceptan nuevas solicitudes de rebaja.

Maestranza Welzel ofrece descuentos dependiendo de los costos. El rango de los rebajas va desde un 5 a un 10%. Ciertos clientes disconformes con la oferta, insisten en una nueva negociación. Don Jaime en este caso, para llevar el negocio a su favor, cede en el descuento hasta un 15%, pero exige que la constructora facilite la maquinaria pesada, sin costo para él. El movimiento de las piezas pesadas; descargo de camiones, colocar las cañerías en las zanjas, etc., va por cuenta del cliente. Cabe destacar que todas las constructoras cuentan con maquinaria, por lo tanto consideran la medida un beneficio para ellos y aceptan. La **Maestranza Welzel** entonces, se ahorra una gran preocupación que es el uso de su grúa horquilla.

Cuando las ventas caen, la empresa baja los precios. En efecto, en estas ocasiones **Maestranza Welzel** trabajan casi al límite, donde lo fundamental es cubrir el salario de los operarios, los materiales que se van a usar y los gastos en desplazamiento. Nada más. La estrategia es mejorar al máximo la oferta y donde sea posible, ahorrar costos. Don Jaime colabora con la estrategia, y apoya la producción con sus conocimientos de trazador, ahorrando contratar un trabajador adicional.

Un aspecto que los diferencia de la competencia es el stock de cañería revestida. En el mercado pocos cuentan con un inventario de este material, por tanto **Maestranza Welzel** se hizo conocida por este factor. Las obras en proceso, siempre tienen imprevistos que deben ser solucionados inmediatamente. Como no todas las empresas cuentan con stock de cañería revestida, **Maestranza Welzel** se ha posicionado en este segmento, por la agilidad con que responde a ese tipo de demandas.

Una de las debilidades de la compañía son las condiciones de seguridad de los operarios. En las faenas hay mucha informalidad en los procedimientos de la instalación y montaje. Los trabajadores en ocasiones corren riesgo personal. Por lo mismo la empresa ha incorporado las medidas que utiliza Icafal en su sistema de Seguridad e Higiene.

7.1 Mecanismos de Difusión del Servicio

Como se recalcó con anterioridad la empresa es conocida por el 90% de las constructoras, en consecuencia no gastan en medios publicitarios. Como su mercado objetivo los reconoce, solo la empresa utiliza las Páginas Amarillas como único medio de difusión.

Para Don Jaime Morales, la mejor publicidad radica en que tan bien resulten los trabajos y en cuanto tiempo. Para el rubro, el factor tiempo, es quizás el atributo más importante que buscan en un proveedor y en el caso de **Maestranza Welzel**, cumple fervientemente.

Cabe destacar que ingenieros y constructores civiles emigran entre las empresas del mismo rubro, siempre están los mismos profesionales en los diversos negocios de la **Maestranza Welzel**, que reconocen la calidad del servicio de ésta.

8. Recursos Humanos

CUADRO RESUMEN

- **Personal Total:** 40 empleados.
- **Personal Administrativo:** 6 empleados.
- **Operarios:** 34 empleados.
- **Hombres:** 38.
- **Mujeres:** 2.
- **Promedio Antigüedad Empleados:** 18-20 años es el promedio. El obrero de más antigüedad lleva 35, mientras que los estudiantes en práctica van a cumplir dos años.
- **Educación Promedio Operarios:** los últimos años la empresa ha solicitado cuarto medio rendido, pero antiguamente no era requisito por lo tanto hay operarios con solo tercero básico. En resumen los empleados nuevos (de menos de diez años en la empresa) promedian cuarto medio rendido, pero los trabajadores antiguos muchos no tienen la enseñanza media completa.
- **Nivel Socioeconómico Operarios:** Bajo, la mayoría de ellos viven en población, pero en la empresa han evolucionado. Diez de ellos tienen vehículo.

Entre los operario hay personal capacitado, los cuales conocen las cuatro funciones básicas del proceso productivo, éstas son: soldar, trazar, armar y montaje. Actualmente la empresa tiene solo cinco maestros de este perfil.

Los operarios reciben como mínimo \$300.000 líquidos, trabajan al menos dos sábados al mes y se les pagan horas extras según legislación vigente. Los servicios de **Maestranza Welzel** en ciertas obras, tienen la obligación de trabajar de noche, por tanto para incentivar al personal se dobla el pago legal de horas extras para esos casos. Cuando se cumple la primera quincena del mes, los operarios reciben el 50% del sueldo base como anticipo, y el saldo a fin de mes.

Las secretarias reciben \$200.000 y \$300.000 líquidos. La primera es estudiante en práctica ya incorporada a la empresa de planta, y la segunda está contratada indefinidamente.

Don Jaime dirige el pago de las remuneraciones, y su forma de asignar la cantidad es basándose en una clasificación de acuerdo a las responsabilidades y los rendimientos. Él encabeza la lista ya que su cargo es el que tiene más responsabilidades de toda la fábrica. Para controlar los sueldos, Don Jaime consultó a una constructora y fijó su sueldo a lo que gana un constructor civil, que realiza prácticamente sus mismos labores. Su salario es de 1.050.000 líquidos.

Para la contratación del personal, se recurre a contactos del rubro, de lo contrario se emplea a gente sin experiencia, por lo general estudiantes en práctica, con la posibilidad de continuar contratado dependiendo de su rendimiento. En la actualidad, el único requisito para ser contratado es tener cuarto medio rendido. Sin embargo, hay un par de operarios de la **Maestranza Welzel** que con solo tercero básico se han convertido en grandes soldadores y operarios muy importantes para la empresa.

Los operarios dentro de la compañía no mantienen una buena relación entre ellos. En especial los maestros más capacitados, que a pesar de su experiencia no saben como manejar personas y prefieren trabajar en forma individual.

Los maestros tienen la opción de aprender, pero depende de ellos, ya que no implementan una capacitación formal. La mayoría del capital humano de **Maestranza Welzel** ha aprendido en la compañía.

Los contratos son indefinidos con un período de prueba. Como una forma de evaluar al candidato antes de ser operario de planta, **Maestranza Welzel** implementa un contrato solo por obra. En el transcurso de ésta, se estudiará el desempeño del trabajador y si cumple con lo esperado tendrá un contrato indefinido de lo contrario se corta el vínculo laboral. La mayoría de los candidatos no son seleccionados porque simplemente no les gusta trabajar. En el rubro hay poca mano de obra calificada, por lo que los buenos operarios se cuidan.

Respecto a las condiciones de seguridad e higiene, están construyendo un nuevo galpón donde los gases tóxicos que emanan del proceso productivo tengan mayor ventilación.

Los implementos de seguridad e higiene son:

- Casco de Seguridad.
- Chaleco Reflectante o Tiras Reflectantes.
- Zapatos de Seguridad: se les exige ser cuidadosos, ya que es una herramienta imprescindible, que en caso de roerse, debe reemplazarse inmediatamente.
- Lentes.
- Tapones Desechables: diariamente los operarios retiran sus tapones.

- Guantes.

9. Información Financiera:

El margen de utilidad de los trabajos de la fábrica es alrededor del 40% sobre el costo. Esta rentabilidad es resultado de la mano de obra utilizada.

Maestranza Welzel tiene operarios que cumplen múltiples funciones. Por ejemplo: un soldador es el conductor del vehículo, el responsable de la obra, el trazador, entre otras funciones. Los empleados más destacados de la empresa cumplen tres o cuatro roles cada uno. A ellos se les confía gran parte del prestigio de la Maestranza. Obviamente, el alto grado de responsabilidad, va de la mano de un incentivo monetario, por lo mismo, sus remuneraciones alcanzan los \$500.000 líquidos. Del personal de producción solo seis tienen esa categoría. Considerando que sus salarios son altos, la productividad que generan es mucho mayor al costo y se genera un ahorro importante ya que evita contratar más personal. Este es el factor principal que explica el margen de un 40%.

Si bien cuentan con una estabilidad económica, en su momento sufrieron problemas financieros. Las deudas a raíz de adquisiciones de maquinaria y materia prima, fueron en aumento. El apoyo de Icafal fue fundamental, sin embargo, la necesidad era más profunda. Fue finalmente el Banco Santiago en el año 1994 (hoy Banco Santader), que facilitó a la Maestranza la ayuda definitiva necesaria para impulsarla en su crecimiento. La gestión del banco fue que repactó todas las deudas de la empresa y las convirtió en una sola, y en forma paralela les brindó una línea de crédito de diez millones de pesos. Este hecho marcó el inicio de la estabilidad financiera de **Maestranza Welzel**.

10. Descripción Personaje Clave

Don Jaime Morales Castillo, comenzó hace quince años en **Maestranza Welzel** y continúa actualmente en sus labores. En un principio, como todo emprendedor, fue operario en la misma empresa, una tarea que nunca le gustó. En parte porque los procesos dentro de esta empresa se desarrollaban en forma precaria. No obstante, agradece que en esos años tuvo la oportunidad que lo tiene en el puesto de hoy.

Desde niño, tuvo facilidades. En los estudios dice que *"siempre obtuvo los primeros puestos"*. Su vida escolar destaca por la cantidad de centros educacionales que lo recibieron como alumno, entre ellas: Escuela 65 de La Cisterna, Liceo Puente Ñuble de Chillán, Liceo 110 Cardenal José María Caro de Lo Espejo (enseñanza media), entre otros.

La necesidad en su hogar lo llevó a trabajar desde muy joven. Empezó en el rubro como ayudante de soldador. Su padre, de oficio recolector municipal de desperdicios, le aconsejó: *"una vez que encuentre un trabajo que te guste, nunca más lo dejes"*. Asimismo su primera mujer, fue un gran aporte en la confianza en sí mismo, ya que siempre lo incentivó a mejorar en todo aspecto. Fue eso lo que ocurrió.

Don Jaime Morales en su cargo de jefe de producción, dirige y controla casi todos los procesos al interior de la empresa, menos la parte financiera que es responsabilidad de su jefe, Don Ernest Welzel. El principal aporte que hizo a la empresa fue lograr que la producción cumpla con los plazos. Gracias a su gestión, la empresa logra posicionarse con un servicio de calidad y rápido.

La relación que mantienen entre jefe y subordinado es cordial. Se han presentado algunos malentendidos, y en esas ocasiones Don Jaime opta por no discutir y obedecer todas las indicaciones del dueño. Cabe destacar que la forma de trabajar de Don Ernest Welzel tiene un carácter informal, ya que muchos problemas han aparecido porque no se lleva un registro de las indicaciones mencionadas en planos y especificaciones técnicas de la obra, que repercuten en un producto fabricado que no cumple con las necesidades del cliente.

Don Jaime valora mucho su trabajo, se siente a gusto en él. Llevar el control es una actividad que desarrolla sin problemas. Lo más difícil de su cargo, es cuando no se cumplen los compromisos y quien debe responder las excusas es él. Asimismo, la actividad que más le quita tiempo son los estudiantes en práctica que ingresan como operarios y deben enseñarle como realizar el oficio.

Don Jaime tiene el objetivo de largo plazo de marginarse de la producción, y dedicar todo su tiempo a vender y comercializar los servicios de la empresa. Su meta es mantener una programación de las obras, que se logra aumentando el volumen de negocios que se lograría con su dedicación exclusiva.

Los 39 empleados, excluyendo a Don Ernest Welzel, están bajo su cargo, por lo tanto, frente a cada inquietud se dirigen a su oficina a preguntarle. Esta situación le ocupa gran parte del día, por tanto se ha visto en la obligación de buscar una persona que funcione como intermediario entre él y los operarios. Sin embargo ya van tres candidatos, y ninguno de ellos rindió lo esperado, ya que se involucran más de lo necesario con los trabajadores, y pierden el respeto de ellos. En la actualidad Don Jaime cuenta con un colaborador, pero debido a la inexperiencia de éste último, el proceso se ha hecho más difícil y engorroso, dado que debe dar doble indicación. Primero a su ayudante, y luego al operario que no entendió la instrucción del asesor de Don Jaime.

Don Jaime aceptó participar de este estudio con la intención de aprender de mí, acerca de los conocimientos adquiridos en la Universidad. Él es una persona sin estudios universitarios, ya que al terminar la educación media, empezó trabajando para sustentarse. Es el integrante de su familia que ha llegado más lejos y en gran parte por su esfuerzo, ímpetu y fortaleza.

Así como el interés por aprender con este estudio, Don Jaime mucho de lo que sabe hoy día, y de la metodología aplicadas en su trabajo, se debe gracias a su espíritu inquieto y las ganas de incrementar sus conocimientos. En efecto, de la constructora Icafal, con la cual la empresa mantuvo una alianza estratégica, consiguió muchos datos acerca de cómo desarrollar una efectiva asignación de costos, entre otras cosas.

Una de sus aspiraciones que tuvo en su momento fue convertir la Maestranza en una empresa constructora de obras pequeñas. Los ingresos de estas organizaciones por efectos de obras pequeñas, son mucho mayores en comparación a lo que genera únicamente las líneas de agua potable, el giro de **Maestranza Welzel**. Don Jaime intentó ampliar el negocio a la construcción, sin embargo no fue un proyecto compartido por el dueño que deseaba mantenerse en su condición de subcontratista.

La comunicación que mantiene Don Jaime con los operarios, es uno de sus grandes méritos como directivo. Todos sus operarios reconocen su liderazgo y apoyo. Muchos operarios recibieron de él recursos de su bolsillo, en épocas cuando los **Maestranza Welzel** pagaba sueldos insuficientes.

11. Cómo Ocurre el Trabajo de Administración.

En el área productiva, a medida que se va avanzando en una obra que se prolongan por meses en ciertas ocasiones, Don Jaime emite un estado de pago, que registra la cantidad de metros de cañería que han sido fabricados, o la cantidad de kilos de estructura metálica que se ha producido, montado y que ha recibido el cliente. Ese material se valoriza y con el documento se cobra al comprador. Cabe destacar si por algún percance sube el precio de los insumos o hay un cambio en la estructura de costo el estado de pago siguiente registrará ese alza. En definitiva es un dato que Don Jaime debe registrar en su planilla de costo para que aparezca en el documento. En este sentido el control que debe ejercer Don Jaime de su cargo sobre todo los insumos que se consumen con una obra es vital para el registro de dicha información.

Los estados de pago se cobran a medida que se va terminando un proceso de instalación. Por ende dependiendo del servicio vendido se dividen los procesos. Por ejemplo en el caso de un sifón* el primer proceso es colocar las cañerías, por ese primer paso completo se cobra el 50%, y luego el empalme, procedimiento para que la tubería entre en funcionamiento, se pide el saldo definitivo.

En un principio la empresa elaboraba los presupuestos asignando un precio general a toda la obra, desde la fabricación, transporte e instalación. La gestión en este aspecto, comandada por Don Jaime Morales, se enfocó en mejorar el control de los gastos e ingresos. Los antecedentes de otras empresas que manejaba Don Jaime fue el incentivo necesario para modificar la estructura de los presupuestos que utilizaba hasta ese momento. En definitiva, el cambio consistía en que a cada proceso dentro de lo que significa la fabricación e instalación sea asignado un precio.

En la planificación se privilegian las obras que están en su culminación, destinando más recursos, mano de obra, y tiempo. Si la empresa está a su máxima capacidad, y aparecen nuevas obras, el precio al que se venderá esa obra será mayor, ya que su elaboración implicará un costo de oportunidad muy alto, que es necesario cuantificar. Por ejemplo operarios deben dejar de trabajar en las faenas existentes y empezar la nueva, o se contratará más personal, un nuevo proceso, etc.

* Tubo doblado para transportar líquidos.

Por otra parte en el caso que se esté acabando el trabajo de una obra, y surgen posibles proyectos, Don Jaime fija el precio a un nivel más bajo para llevarse la venta y asegurarse de tener trabajo las siguientes semanas.

En este rubro hay grandes obras. Clientes del tamaño de Codelco y Aguas Andinas trabajan con esta empresa. **Maestranza Welzel** nunca dejará de intentar adjudicarse proyectos de este tipo de clientes. Generalmente la duración y el movimiento productivo que generan proporciona estabilidad en todos los ámbitos de la compañía. Las obras pequeñas en tanto, te quitan mucho tiempo y recursos. Además tienen una ganancia mínima, lo que incentiva a competir con precios elevados más que el promedio, para si efectivamente el cliente quiere contrata los servicios de la empresa, ésta a pesar de los costos, se resguarda con un margen de proporciones.

En ocasiones donde la empresa está a máxima capacidad y todo el personal está en faena trabajando, necesariamente requieren contratan más personal. Disponen de contactos estratégicos que le permiten abastecerse rápidamente de mano de obra. Don Jaime dirige el proceso.

En el ámbito productivo Don Jaime dirige gran parte de la producción. El trazado, método por el cual se calcula las medidas de las piezas especiales antes de ser fabricadas es una tarea que desarrolla para cada obra. Alguno operarios manejan el tema, pero Don Jaime es quién conoce el proceso a la perfección. Lo desarrolla con calculadora y utilizando conocimientos de trigonometría.

Una amenaza de la compañía es que no cuentan con personal calificado necesario para controlar todas las variables. A medida que pasa el tiempo las constructoras siguen demandando y la capacidad de la planta funciona al máximo, y todas la responsabilidad se concentra en Don Ernest Welzel y Don Jaime Morales. Ambos no cuentan con título universitario, ni especialización en la teoría administrativa, por lo tanto requieren de apoyo para sustentar el crecimiento de la compañía.

Para cada obra se designa un operario encargado. El nombramiento va depender del tipo de obra que sea. El maestro con mayor experiencia en ese perfil de trabajo, Don Jaime lo nombrará de jefe.

Como Don Ernest Welzel es quien maneja los recursos monetarios, se requiere de su presencia para efectuar cualquier adquisición. No obstante los gastos diarios, tanto administrativos como de la producción, corren por cuenta de Don Jaime. Este de sus propios ingresos destina los recursos y una vez que sobrepase el millón de pesos, le comunica a su jefe, para que éste le deposite la cantidad en su cuenta corriente.

El control del personal está a cargo de Don Jaime. Él cada mañana recorre alrededor de las instalaciones, y va conversando con cada operario; una broma, un comentario, una instrucción, etc. Siempre con respeto y con mucha empatía.

La asignación de los bonos es una gestión muy importante en la empresa. Mediante este sistema es donde los operarios pueden incidir en el resultado de su sueldo. Don Jaime en su cargo de directivo, implementa el proceso. La metodología utilizada, es básicamente la percepción de Don Jaime. Para él, lo relevante es la productividad del trabajador. En efecto, si un empleado tiene un buen rendimiento durante la semana recibirá un bono igual o mejor a uno que no produzca lo suficiente, pero asiste todos los sábados o viceversa.

La gestión de proveedores radica en la capacidad del directivo para conseguir créditos. Si bien estas empresas tienen políticas de descuento, Don Jaime busca la forma de mejorar rebajas y plazos. No es una tarea fácil, ya que existen acuerdos generales para todos los compradores.

La Maestranza tiene un cupo, del cual puede gastar hasta el límite de éste. Una vez invertido todo ese capital en insumos, un funcionario del proveedor se dirige a la **Maestranza Welzel** a retirar el dinero. Si es un documento debe ir al día por el valor total del cupo. Barraca Carlos Herrera, por ejemplo, les proporciona entre tres a cuatro millones de crédito a un mes plazo. Otro caso, Construmart, ofrece 60 días de plazo por cada compra.

Existen otras funciones que no corresponden a las funciones de los directivos que Don Jaime ejecuta frecuentemente en el desempeño de su cargo. Las actividades son:

- Atender consultas y reclamos de clientes: Si.
- Contratar personal de producción: Si.
- Remuneraciones personal de producción: Si.
- Realizar presupuestos para clientes: Si.

- Despidos personal de producción: Si.
- Abrir y cerrar dependencias: Si.
- Trabajar domingos y festivos: Si.
- Compra de herramientas productivas: Si.
- Apoyar la producción con mano de obra: Si.
- Supervisar la producción personalmente en dependencias del cliente: Si, una vez por semana visita cada obra.

Don Jaime solo participa en las funciones productivas, lo financiero lo dirige Don Ernest Welzel. En el área operativa, las responsabilidades han ido en aumento debido al crecimiento de la compañía por tanto la gestión directiva cada día se dificulta. La colaboración de un profesional que dirija la relación con trabajadores, es la clave para que Don Jaime deje las tareas de un jefe de taller y dedique más de su tiempo al área administrativa y comercial.

12. Conclusiones

*La **Maestranza Welzel** tiene un gran déficit en aspectos administrativos. Por ejemplo, no existe una jerarquía entre los operarios, ya que todos tratan directamente con Don Jaime Morales. Este hecho tiene graves consecuencias para el desempeño del rol del directivo, ya que consume parte importante de su jornada en la relación con sus subordinados. Sin duda, es una actividad fundamental de dirección, no obstante debería existir una jerarquía intermedia que colabore en dicho proceso. Este es el punto crítico del análisis de la compañía y su directivo, ya que su posicionamiento y estabilidad financiera presentan resultados positivos.*

Capítulo IV: ANÁLISIS COMPARATIVO

I. Introducción

Los objetivos de este capítulo es comparar temas de análisis entre las tres compañías. Se utilizó cuadros para la comparación. La primera tabla comparativa, apunta a los aspectos generales de las compañías. La segunda tabla muestra información acerca del entorno y cómo las empresas reaccionan a éste. El tercer recuadro describe el perfil de cada uno de los directivos, mediante la comparación se hace un acercamiento a cada gerente, desde una perspectiva biográfica y profesional. El cuarto cuadro incluye información sobre cómo se gestiona las tres empresas a partir de las cuatro funciones administrativas; planeación, organización, dirección y control.

II. Aspectos Generales

1. Cuadro

	<i>Arm~alum</i>	<i>Euzkadi</i>	<i>Maestranza Welzel</i>
<i>Año Iniciación de Actividades</i>	1997.	1958.	1970.
<i>Ubicación</i>	Los Tejedores 133, Parque Industrial La Reina.	Los Torneros 590, Parque Industrial La Reina.	Los Hilanderos 8625, Parque Industrial La Reina.
<i>Arrendatario o Propietario Dependencias</i>	Arrendatarios.	Propietarios.	Propietarios. Cancelando actualmente un crédito hipotecario significativo.
<i>Giro</i>	Fabricación e instalación de estructuras de aluminio y cristal.	Fabricación e instalación de estructuras de acero.	Fabricación e instalación de líneas con cañerías de acero para agua potable.
<i>Perfil de la Empresa</i>	Sociedad de dos individuos, donde uno de los dueños incorporó a su hijo en un cargo administrativo.	Abuelo, Padre e Hijo han mantenido la tradición en los servicios ofrecidos por la empresa.	Dueño único, con un asistente que prácticamente lleva todo el negocio.
<i>Negocio Histórico</i>	Negocio de proporciones con Arquetipo, proveedor del rubro.	Negocio con Compañía Cervecerías Unidas (CUU)	Negocio con Icafal, empresa constructora.
<i>Personal</i>	28 empleados.	4 empleados.	40 empleados.
<i>Misión</i>	Plasmada en la página de Internet de la empresa.	No tienen.	No tienen.
<i>Objetivos Largo Plazo</i>	- Modernizar procesos internos y ampliar gama de productos.	- Lograr estabilidad del negocio, aumentando las ventas.	- Ampliar el servicio; de instalación de líneas de agua potable al proceso

	Armalum	Euzkadi	Maestranza Welzel
	- Aumentar capacidad de planta. - Compra de Galpón.		completo.
<u>Organigrama</u>	Si.	No.	No.
<u>Niveles de Jefatura</u>	Cuatro Niveles: Gerente de Fábrica, Jefe Instalación, Jefe de Taller, Jefe de Administración y Finanzas.	Dos Niveles: Gerente de Fábrica y Gerente Comercial.	Dos Niveles: Gerente de Fábrica y Gerente de Producción.
<u>Principales Productos</u>	Ventanas, puertas protex, shower door, termopaneles, divisiones interiores para oficinas, entre otros.	Portones, protecciones para ventanas, rejas para piscinas, cobertizos para automóviles, galpones, entre otros.	Líneas de agua potable, piezas especiales, montaje e instalación de piezas, entre otros.
<u>Principales Clientes</u>	Constructoras y particulares recomendados por clientes de las constructoras.	Particulares.	Constructoras.
<u>Principales Insumos</u>	- Perfiles de Aluminio. - Cristales. - Quincallería.	- Perfiles de Acero. - Quincallería.	- Cañerías de Acero. - Perfiles de Acero. - Galvanizado. - Planchas. - Quincallería Revestida. - Pintura Anticorrosiva.
<u>Cobertura</u>	Santiago y sus alrededores.	Principalmente Santiago Oriente.	A lo largo de todo Chile.
<u>Principales Etapas del Proceso Productivo</u>	1. Venta 2. Rectificación 3. Provisión 4. Corte 5. Fabricación 6. Instalación 7. Posventa	1. Solicitud del Cliente. 2. Toma de Medidas. 3. Elaboración y Envío de Cotización a Cliente. 4. Puesta en Común de Propuesta con el cliente. 5. Orden de Fabricación y Compra de Materiales. 6. Fabricación y Pintura. 7. Despacho. 8. Instalación.	1. Solicitud del Cliente. 2. Compra de Materiales. 3. Selección Maestro Encargado. 4. Fabricación: Soldadura, Corte de Perfiles de Acero y Armado. 5. Pintura. 6. Traslado de Materiales. 7. Montaje.
<u>Sistemas de Información (Computación)</u>	Programa especial rubro e Internet.	Internet y Office.	Office, Autocad, Internet.
<u>Sitio Web</u>	www.armalum.cl	www.euzkadi.us	No tiene.
<u>Ingresos Mensuales Promedio</u>	Meses buenos obtienen \$80.000.000, en cambio, meses con déficit alrededor de \$60.000.000.	\$6.000.000.	\$100.000.000.
<u>Margen del Negocio</u>	12%	Como la empresa maneja dos formas de elaborar presupuestos, el margen depende de cual se utilice.	Margen: 40%. No obstante, este valor incluye sólo la rentabilidad que genera cada obra. Faltan gastos financieros y administrativos.
<u>Contador Externo</u>	Si.	Si.	Si.

2. Análisis

De los datos necesarios sobre las Pymes, lo más relevante se destaca en el Cuadro Resumen Aspectos Generales. Las tres empresas coinciden en el rubro (industria metalmeccánica). Las razones radican en el conocimiento del autor sobre la dinámica y funcionamiento de los principales procesos de este tipo de compañías.

Arm~alum con sólo once períodos desde el *Año de Inicio de Actividades*, se presenta como la organización de menos años oficiales de existencia, mientras, las dos restantes, una sobrepasa el cuarto de siglo y la otra alcanza los cincuenta años. En este análisis, la antigüedad debe entenderse sólo como un parámetro. En efecto, las empresas con mayor historia, presentaron en su momento profundas crisis, que inclusive hicieron pensar a sus directivos cerrar las operaciones. Por el contrario, **Arm~alum** a sus once años, ha mantenido su efectividad en forma permanente con sobredemanda en sus mejores tiempos.

Todas las empresas tienen su *Ubicación* en el Parque Industrial de la Reina localizado entre la Avenida Larraín, calle Diputada Laura Rodríguez, calle Talinay y Avenida Jorge Alessandri. La razón de esta coincidencia fue facilitar la logística y recopilación de datos por parte del autor, no obstante, la cercanía entre ellas permite agudizar sobre la influencia de los factores geográficos ya que todas están siendo afectadas por los mismos fenómenos. Para **Euzkadi** por ejemplo, la ubicación es óptima ya que está ad portas de la Zona Oriente de Santiago, su principal nicho de mercado. Para **Arm~alum** y **Maestranza Welzel** el beneficio de la ubicación radica en la permisividad que los ampara sobre los ruidos molestos, ya que su maquinaria sin duda emite altos niveles de decibeles y el hecho de pertenecer a un parque industrial minimiza problemas en ese ámbito. También la proximidad de proveedores importantes de la industria como Sodimac Constructor y Barraca Carlos Herrera.

La localización de **Arm~alum** se justifica en su historia; la empresa *Aluminios MF* (antecesor de **Arm~alum**), al finalizar sus operaciones fue vendida por su dueño a Don Luis Acevedo, aunque no completamente ya que les alquiló el local, suceso que se mantiene actualmente. En el caso de **Euzkadi**, desde la década de los cincuenta la familia Igartiburu Gutiérrez tuvo tres propiedades del parque industrial. Hoy sólo cuenta con su taller ubicado en *Los Torneros 590*. Finalmente la **Maestranza Welzel**, recibió de herencia el terreno actual a nombre de *Don Ernst Welzel*, su gerente de fábrica, sin embargo por motivos de fuerza mayor la propiedad fue vendida y

recomprada por la empresa mediante un crédito hipotecario que se paga mensualmente.

El *Giro* de cada organización coincide en el punto de la fabricación e instalación. Se interpreta que estas empresas ofrecen más que un producto diferenciado, un servicio integral capaz de captar y retener al cliente.

Dos de las compañías tienen un *Perfil* familiar, ya que los cargos administrativos los ocupan parientes sanguíneos. En **Arm~alum** por ejemplo, trabaja Don Luis Acevedo socio-gerente y su hijo Miguel como jefe del área financiera. Don José Miguel Ocampo, el otro socio-gerente de la empresa, no tiene parentesco con Don Luis o Miguel, no obstante, la comunicación interna es normal. Mientras en **Euzkadi**, los Igartiburu llevan tres generaciones al mando de la compañía. En **Maestranza Welzel**, en tanto, no existen conexiones entre sus dos directivos, que incide en una relación laboral ligera entre ambos.

Cada organización concretó un *Negocio Histórico* como punto de partida a su crecimiento. La información recopilada demuestra que el trío de empresas tuvo su "golpe de suerte". No obstante, cómo cada compañía capitalizó esa oportunidad es el antecedente relevante, ya que de esta forma es posible dimensionar el efecto de ésta en los resultados actuales de la empresa. Por ejemplo **Arm~alum**, al hacer negocio con *Arquetipo*, proveedor y cliente, en un periodo crítico esta compañía fue aval de créditos para insumos. En tanto la **Maestranza Welzel**, de *Icafal (Empresa Constructora)* ha adquirido conocimientos acerca de nuevos sistemas de información para facilitar la administración de la compañía. Finalmente **Euzkadi** del negocio con CCU, sólo obtuvo el capital necesario para comprar propiedades pensando en la mejor forma de invertir aquellos ingresos.

Como conclusión al primer caso, es decir, al estudio de **Arm~alum**, se puede afirmar que aquella compañía es una organización estable. Sus *principales clientes* corresponden a constructoras y particulares que incluyen aquellos adquiridos por el traspaso de *Aluminios MF*. Podemos decir es la causa de una producción constante. El personal de operaciones a cargo de la fabricación representa el 86% del total de remunerados. Ellos son el soporte a la producción, mientras el área administrativa colabora con la gestión y estrategia de la compañía. La plataforma de directivos es la de mayor desarrollo al comparan los tres casos, en efecto **Arm~alum** es la única que

tiene una *misión* elaborada. Es más, a pesar de su estructura simple, y su categoría de Pyme, la empresa cuenta con un claro *organigrama* y *objetivos de largo plazo* bien definidos. Es importante recalcar que el contenido de los objetivos es información facilitada por Don Luis Acevedo en la entrevista personal, de hecho uno muy importante es la compra del galpón para traspasar el alquiler a un dividendo. Las decisiones más importantes de la empresa se reparten entre los cuatro *niveles de jefatura*, donde el gerente de fábrica indiscutidamente es quién posee mayor responsabilidad. Si bien esta compañía presenta división funcional, ciertas decisiones sectoriales son consultadas al gerente de fábrica. Por ejemplo la compra de insumos, donde Don Luis Acevedo debe supervisar la adquisición si espera obtener mercancía al menor costo posible.

Arm~alum atiende clientes prácticamente en la Zona Metropolitana. El desarrollo de la industria ha provocado que sea no rentable trabajar en regiones con la sede en Santiago. En **Arm~alum** entienden este fenómeno como una amenaza del mercado, no obstante en estos momentos tienen una masa de clientes suficiente que los hace subvalorar el problema.

Como se destacó en los párrafos anteriores, las organizaciones de la metalurgia tienen un proceso productivo que indiscutidamente adquiere mayor importancia respecto a otras aristas del negocio. De hecho, se concentran en él gran parte de los recursos y el capital humano. La meta de **Arm~alum** y de las otras compañías es producir en forma eficiente. El área operativa con el fin de esquematizar la fabricación, separa el procedimiento en siete etapas bien definidas, donde los trabajadores se desempeñan en bloques. De esta forma los directivos identifican claramente las fallas o demoras, y así se facilita los procedimientos de mejora y las evaluaciones de desempeño.

Como soporte a todo el proceso productivo **Arm~alum** cuenta con un programa computacional especial que genera la información necesaria que pueda requerir la fábrica. Presupuestos, inventario, clientes, órdenes de corte, tipos de insumo por producto, etc. La mayoría de las empresas que trabajan el aluminio y cristal cuentan con un tipo del sistema, ya que es indispensable para llevar un orden en la empresa. Además utilizan la Internet como medio de difusión del servicio. En efecto disponen de un sitio web con gran parte de la información que pueda requerir un cliente. Sólo dos empresas tienen página, y **Arm~alum** es la más destaca.

En el aspecto financiero, es un contador quien encabeza del tema. Una característica común de las Pymes es la escasa participación de profesionales. En efecto las tres compañías contratan un servicio de contador externo, ya que aquel conocimiento es muy específico.

Los últimos años **Armalum** ha presentado buenos resultados, sin embargo los márgenes del negocio llegan al 12% por tanto no pueden conservar la calma a menos que la producción a gran escala permita generar grandes utilidades. El último año 2007 fue un buen período en ventas, ya que se sobrepasaron las estimaciones de crecimiento.

Euzkadi, Instalaciones Metálicas, es la compañía de menor escala de las tres y no por ello menos eficaz. Su plataforma de empleados es de cuatro trabajadores, incluidos Don Kolka Igartiburu Gutiérrez y su hijo Kolka Igartiburu Jones. Estos últimos son quienes dirigen la compañía y determinan las principales estrategias. Su pequeña estructura, a primera vista puede parecer ineficiente, sin embargo mantienen un orden y división del trabajo que responde a lo esperado. En el aspecto administrativo, no cuentan con una misión y su esquema organizacional simple no requiere de un organigrama.

La dinámica en la empresa se desarrolla en el marco de las ventas. Cerrar negocios es la preocupación central de sus directivos. De los dos niveles de jefatura, Gerente de Fábrica y Gerente Comercial (cargos que desempeñan Kolka Padre y Kolka Hijo respectivamente), el primero es especialista en lo que es producción, presupuestos, instalación, etc., mientras el segundo se enfoca en las ventas, comunicación y atención a clientes.

Los productos que comercializa **Euzkadi**, son artículos metálicos de seguridad, por lo que sus clientes buscan una solución concreta que efectivamente cubra aquella necesidad. La diferenciación es un atributo difícil de incorporar en los productos que fabrica **Euzkadi**, ya que todo productor utiliza los mismos insumos. Para marcar la diferencia entonces, los directivos gastan tiempo y recursos en la atención al cliente. En **Euzkadi**, cada consumidor potencial es atendido con la mayor prolijidad posible. Los detalles en la filosofía de la empresa son fundamentales, por lo que destinan mucho énfasis a cada etapa del proceso en contacto con los clientes.

El área productiva de **Euzkadi** depende de dos operarios. Ellos mantienen la empresa; además de fabricar los artículos metálicos, los instalan. Cumplen doble función y por tanto en períodos de alta demanda, la empresa debe organizarse en función de sus tiempos de fabricación. Si hay suficientes compromisos, los nuevos negocios deben aplazar su entrega.

Como soporte computacional a la estructura comercial y operativa, el Gerente Comercial cuenta con un procesador, del cual utiliza la Internet como plataforma de comunicación con sus clientes y el sistema Microsoft Office para elaborar documentos y planillas de datos. Además la empresa tiene un sitio web, cuya mayor función es mostrar mediante imágenes trabajos anteriores realizados. De esta forma el cliente conoce claramente los productos que va a comprar.

En el tema financiero, **Euzkadi** alcanza un ingreso promedio de seis millones de pesos. Sin duda, el monto refleja un tema pendiente de capacidad. En efecto, la estructura organizacional impide generar mayores recursos, ya que los espacios donde es posible intervenir o reinventar procesos es reducido. En relación a los márgenes los resultados son variables. En vista de la necesidad de asegurar ventas, las utilidades en ocasiones son reducidas, para ofrecer mejores precios. La empresa tiene dos formas de presupuestar. La metodología que utiliza Kolka Igartiburu Jones (no la de su padre), es sin duda la herramienta más eficaz en relación a como asignar el precio a una cotización. Bajo este sistema tanto el cliente como la empresa maximiza su beneficio. En otras palabras, **Euzkadi** gana los márgenes que necesita, mientras el cliente paga un precio adecuado a un servicio de excelencia.

La **Maestranza Welzel** es la empresa con mayor número de trabajadores. Cabe destacar que de los cuarenta empleados el 85% son operarios que se reparten en la planta y en las distintas faenas. Como se destacó anteriormente, las empresas dedicadas al rubro metalmecánico poseen una importante plataforma de producción, mientras que el área de administración generalmente presenta un déficit de desarrollo y capital humano. La **Maestranza Welzel** no escapa de esta afirmación, y sólo cuenta con seis personas para las tareas de dirección. En efecto, la compañía no tiene una *misión* ni un *organigrama* bien elaborado, responsabilidades directas del administrativo.

Don Jaime Morales, gerente de producción, da a entender que los *objetivos de largo plazo* son básicamente incorporar nuevos servicios a la oferta de la **Maestranza** de forma tal que el presupuesto sea más conveniente para ellos. En otras palabras la meta es complementar la atención actual, de solo una instalación de cañerías metálicas a todo el proceso que ello implica. Es una estrategia que busca ampliar el servicio y así obtener mayores ingresos por proyecto.

La organización de la empresa la dirigen dos gerencias. La primera es la de Fábrica que controla, dirige, organiza y planea el funcionamiento completo de la compañía y la otra es la Gerencia de Producción, que supervisa las operaciones, adquisiciones, ventas, recursos humanos, entre otras responsabilidades. Sin duda se concentran las decisiones más importantes en estos dos cargos, no obstante en la práctica, la Gerencia de Producción se lleva la peor parte. Cada consulta de los operarios debe ser respondida por el individuo de aquel cargo. No hay una jefatura que filtre la comunicación entre la gerencia y la producción. Don Jaime debe hacer frente a prácticamente todas las dificultades del diario vivir de la empresa, excluyendo la materia financiera cuyo único responsable es Don Ernest.

Los *principales productos* comercializados por la **Maestranza Welzel** son las líneas de agua potable con cañerías de acero y el montaje de estructuras metálicas. La instalación de aquellos productos requiere en ocasiones de maquinaria pesada, grandes excavaciones y muchas horas de trabajo. La idea de Don Jaime es potenciar el servicio incorporando valor agregado a éste, mediante nuevos servicios como el transporte, pruebas de funcionamiento, certificaciones, entre otros. Para sus *principales clientes*, las constructoras, la ampliación del servicio les acomoda ya que negocian con menos contratistas y obtienen un menor precio.

Comparativamente con las otras empresas cada venta tiene mayor inversión en juego, ya que el costo de los *insumos* y la manufacturación son superiores. Por la misma razón cualquier proyecto puede llegar a ser rentable ya que los montos son superiores. En ese sentido la administración de la **Maestranza Welzel**, ha optado por realizar trabajos a lo largo de todo el país, siendo la única empresa que extiende su cobertura a otras zonas a parte de la Metropolitana. Dentro de la industria, la **Maestranza Welzel** es conocida en su especialidad, por tanto ciertos clientes de regiones tienen una preferencia por el producto que ellos ofrecen y no dudan en contratarlos, previo a un estudio de la cotización.

El proceso productivo de la **Maestranza Welzel** es más complejo. Lo relevante es que en la mayoría de las etapas Don Jaime Morales tiene algún tipo de intervención. Desde un principio con la recepción de la solicitud, luego la compra de materiales junto a sus secretarias, después en la selección del maestro a cargo, y en la fabricación misma ya que él es especialista. En la sección pintura no tiene protagonismo, pero en traslado y montaje, los últimos procesos del servicio, Don Jaime actúa como un supervisor revisando el trabajo hecho y el buen funcionamiento de las instalaciones. Si aparece cualquier complicación en cada uno de las etapas, los operarios se dirigen a Don Jaime, quien determina la forma de solucionar el tema.

Al igual que las otras empresas, esta Pyme utiliza los sistemas computacionales como apoyo tanto al proceso productivo, como a la gestión de la administración. Por ejemplo, todas las especificaciones de los proyectos son leídas con el programa de planos Autocad. Éste les facilita el entendimiento y la gráfica de los trabajos a realizar. Por otra parte, Don Jaime usa el programa Microsoft Excel para la elaboración de planillas como por ejemplo, estados de pagos, entrega de bonos, etc. Respecto a Internet, la **Maestranza Welzel** no cuenta con página web, sin embargo, Don Jaime tiene su cuenta de correo electrónico para comunicarse con los clientes. Para la empresa creen que tener un sitio virtual no es indispensable ya que estiman que la totalidad de su mercado conoce de sus servicios.

En el aspecto financiero, la **Maestranza Welzel**, es la organización que mayores ingresos genera mensualmente. La situación se explica por el giro de la empresa, donde el servicio va asociado un costo mayor para el cliente. En consecuencia los márgenes son superiores. La información que se dispone, indica que la **Maestranza Welzel** obtiene márgenes del 40%, sin descontar los gastos financieros y administrativos. A pesar de ello, el valor supera con creces las utilidades de las otras empresas y en definitiva posiciona a esta compañía en un punto de liderazgo en este aspecto. Sin embargo, la **Maestranza Welzel** mantiene deudas con terceros, que le impiden capitalizar las ganancias del ejercicio. Es el único caso en estas circunstancias.

III. Ambiente y Estrategia

1. Cuadro

	Arm~alum	Euzkadi	Maestranza Welzel
<u>Dinámica Competitiva del Mercado</u>	El mercado se rige por el precio.	En el mercado objetivo de la empresa el precio no es una variable preponderante. Es más importante la calidad, garantía y seguridad de los servicios.	El criterio para seleccionar el proveedor de líneas de agua potable que usa la constructora es vía precios.
<u>Principales Competidores</u>	Vitralum (www.vitralum.cl), Aluminios Alumax Ltda., entre otros.	- El "Maestro Chasquilla". - Empresas del mismo giro.	- Dinagal (www.dinagal.cl). - Fluimat (www.fluimat.cl). Son empresas del mismo giro con vasta experiencia igual que la Maestranza.
<u>Estrategia Global de la Empresa</u>	Servicio de calidad, puliendo cada uno de los procesos de éste. Foco en la posventa, ya que está en juego la satisfacción del cliente.	Calidad en todo el servicio hacia el cliente. Desde el primer contacto hasta la entrega del producto instalado.	Producción de calidad y más rápido que la competencia.
<u>Estrategia Comercial</u>	- Mínimo precio. - Además la compañía busca consensos entre sus competidores.	- Demostrar excelente imagen frente al cliente. - Comunicación cordial y constante con cliente. - En las cotizaciones, la empresa traspasa el descuento del proveedor suyo a cada cliente, por tanto también utilizan la estrategia de mínimo costo.	- Política de descuentos entre el 5 y 10% sobre el valor original. - Son un poco más caros, pero con la rapidez productiva que muchos competidores no tienen. Por lo tanto la estrategia comercial promueve esa imagen. - En circunstancias de bajas ventas, reduce sus precios.
<u>Mecanismos de Difusión del Servicio</u>	- Sitio Web. - Páginas Amarillas.	- Sitio Web. - Páginas Amarillas. - Publicidad Por Internet. - Folletos con Información del Servicio de Euzkadi .	- Páginas Amarillas.
<u>Estrategia de Producción</u>	- Metas mensuales y premios monetarios para los operarios si es que éstas se cumplen. - Negociación con proveedores para abastecerse de insumos productivos al menor costo. - Calidad en el producto entregado al cliente. Por ello la empresa focaliza sus fuerzas en la post venta.	- Supervisión constante de los dueños. En la empresa el que mejor conoce el negocio es Kolka Padre, por tanto la presencia de él en el proceso productivo asegura que los productos no presenten fallas. Además Kolka Hijo también supervisa la producción a diario. - Garantía. La empresa ofrece servicio de post venta sin plazo.	- Se destinan mayores recursos a las obras que deben ser entregadas urgentemente, para agilizar el proceso productivo y cumplir con los plazos acordados, una de las ventajas competitivas de la empresa.
<u>Inventario</u>	Si.	No.	Si.

2. Análisis

Cada empresa tiene una forma especial de enfrentar el ambiente competitivo. Las estrategias dependen de las circunstancias que vive cada una.

Por ejemplo, **Arm~alum** con una estructura organizacional sólida y desarrollada, frente un mercado que se rige exclusivamente por el menor precio, hace un esfuerzo en competir a través de un servicio de calidad y así lograr diferenciarse. En dicha empresa constantemente están buscando mejorar los procesos, especialmente la postventa donde el prestigio de la empresa frente al cliente está en juego (*estrategia global*). Colaborando con la estrategia, Don Luis visita personalmente cada trabajo una vez terminado, e in situ manifiesta a sus clientes, el interés de la compañía por dejar un producto bien terminado. Cabe destacar que la *dinámica del mercado* puede que no valore la diferenciación ofrecida por **Arm~alum** en su real dimensión, ya que la mayoría de las constructoras tienen un interés prioritarios por disminuir costos al máximo, y frente a la disyuntiva de optar por un servicio de abastecimiento e instalación de estructuras de aluminio bueno y caro a uno normal y barato, sin duda optarán por la segunda opción. Los *principales competidores* de **Arm~alum** funcionan bajo esa política, ya que es la forma más efectiva y predomina en el mercado.

Para **Arm~alum**, la calidad es el eje de su servicio, no obstante, la variable precio es una herramienta que utiliza frecuentemente aún cuando, el enfoque central de la empresa apueste a la diferenciación. En definitiva la empresa tiene un grado de obligación que escapa a los intereses de los directivos, ya que es lo que solicita el mercado. Como las constructoras buscan la cotización más económica, la compañía lucha por obtener presupuestos con el menor precio siempre. Este fenómeno produce una serie de sucesos que repercuten en la estabilidad de la organización, ya que ciertos negocios pierden su rentabilidad buscando llegar al menor precio.

La forma como **Arm~alum** controla a sus competencia no deja de llamar la atención. De las tres empresas es la única que utiliza una estrategia de consensos con sus competidores. La efectividad que pueda tener, no representa la totalidad de su valor. Desde la perspectiva de la transparencia en los negocios, es una forma de ordenar el mercado y asegurarse de evitar caer en competencias desleales y autodestructivas. Obviamente no todos respetan a cabalidad, y en muchas ocasiones se violan los acuerdos, no obstante, la iniciativa de **Arm~alum** seguirá siendo un aporte.

Como todas las Pymes, **Arm~alum** no goza de poderosas herramientas *de difusión de su servicio*. Al contrario, sólo posee la página web, que por lo demás tiene mayor información que las otras dos compañías del estudio.

De las *estrategias de producción* de **Arm~alum**, la que consiste en una bonificación por desempeño es la más novedosa. Ninguno de las otras empresas poseen algo similar. No obstante, en pocas ocasiones los operarios de **Arm~alum** han llegado a la meta, ya que la motivación no es tal. Es una realidad en las empresas la falta de compromiso e incentivo del trabajador con sus responsabilidades laborales y con las ambiciones de la compañía. La cultura y motivación de los asalariados es una tarea tanto de la jefatura como del nivel operacional, por tanto esta herramienta acordada por los directivos de **Arm~alum** tiene como objetivo mejorar el desempeño y la eficiencia de los empleados de la compañía.

Otra estrategia de producción es la negociación con proveedores, donde debido a la ineptitud del encargado, Don Luis debe supervisar en persona la compra de materiales e insumos de producción. Según Don Luis Acevedo: "*el arte de vender barato es comprar barato*", por ello es indispensable controlar exhaustivamente el proceso de adquisiciones, y buscar la forma de incorporar la mayor cantidad de descuentos. El costo de oportunidad asociado a este proceso es muy alto, ya que el Gerente de Fábrica gasta tiempo que puede invertir en buscar nuevos negocios, coordinar la producción, solucionar conflictos financieros, etc. Este problema lo tiene sólo **Arm~alum**, que por lo demás es muy fácil de solucionar.

La última estrategia de producción puede ser descrita como una constante preocupación por los procesos productivos. La organización del trabajo es permanente. El directivo siempre busca la forma de mejorar los procesos y el rendimiento productivo; evitar ineficiencias es el objetivo. El énfasis lo aplican a la postventa. Es la parte del proceso que como empresa más valoran, debido a su impacto comercial. El cliente satisfecho va a recomendar el servicio. En otras palabras es asegurarse un nuevo cliente. **Euzkadi** también implementa esta estrategia, ya que entre las Pymes es una forma de diferenciarse de la competencia que en ambos giros ha proliferado considerablemente.

Respecto al *inventario*, **Arm~alum** se abastece de todo el material de aluminio que requiera una obra importante (edificio), independiente del costo y el tiempo que

implique la fabricación y el montaje. El objetivo es mediante el volumen obtener el mayor descuento y evitar las alzas de precio de los insumos. En este tema **Arm~alum** se arriesga y asume el costo que implica mantener existencias en las bodegas. Las otras empresas no tienen inventario con excepción de algunos materiales específicos, particularmente por los costos asociados.

Respecto a **Euzkadi**, en su mercado objetivo, el precio no es una variable preponderante. El valor del servicio que entrega el proveedor tiene mayor peso en la decisión del consumidor. Debido a esto, la intromisión del "maestro chasquilla" en la *dinámica competitiva* ha provocado ciertos cambios en las preferencias de los potenciales clientes. Frente a esta amenaza, Kolka explica que su empresa se encuentra absolutamente vulnerable, ya que los precios ofrecidos por aquel personaje, no pueden igualarse debido a la estructura de costos de la compañía. Este es el *competidor* que más afecta al mercado, ya que aquellos con el mismo giro y de similar infraestructura, la dinámica es menos perjudicial para **Euzkadi**.

De las estrategias que utiliza **Euzkadi** para competir en el mercado, se destaca la calidad en la atención y el servicio. Esta estrategia *integrada en la globalidad* de la compañía, busca demostrarle al cliente la seriedad y el profesionalismo del servicio. Debido a la escasez de recursos, en la compañía se concentran sólo en el servicio como método de fidelización del cliente. En esta empresa cada detalle adquiere un gran valor. En efecto, una *estrategia comercial* implementada es el primer contacto con el cliente, que generalmente Kolka o su padre realizan. El fin es demostrar confianza y seriedad por parte de las personas que ofrecen el servicio. En las otras empresas, este hecho se puede interpretar como algo menor, no obstante en **Euzkadi**, es realmente una estrategia concreta. Lo mismo ocurre con la comunicación y seguimiento del cliente. En el período previo a la contratación, Kolka intercambia opiniones las veces que sea necesario para que el potencial comprador maneje toda la información sobre el precio, las facilidades de pago, el producto, los problemas de instalación, etc. Esta preocupación de la empresa es valorado por el cliente que finalmente repercute en la aceptación del presupuesto.

Sin embargo la realidad efectiva, muestra que en el mercado la variable costo es imprescindible en la decisión de contratación de los servicios. Por lo mismo, **Euzkadi** traspasa cada uno de los descuentos obtenidos de los proveedores a los presupuestos o cotizaciones solicitadas con el objeto de ganar el trabajo. Coincide esta política con

Armalum, no obstante la maestranza goza de un posicionamiento que le asegura una demanda permanente donde es innecesario recurrir totalmente al precio.

Frente a la escasez de la venta de la empresa utiliza variados *mecanismos de difusión*. La publicidad por Internet, es un servicio contratado a un tercero, que consiste en información sobre los servicios de la empresa enviada por e-mail a direcciones del público objetivo de **Euzkadi**. En períodos de ventas bajas recurren a esta herramienta. En relación a los folletos, Kolka entrega copias a aquellos clientes que recibieron el servicio y además reparte entre los condominios adjuntos al domicilio atendido. Los recursos destinados a la promoción representan un bajo porcentaje del presupuesto de la compañía.

Respecto a la *estrategia de producción*, los directivos se aseguran de que los trabajos tengan la calidad acordada mediante su supervisión. La producción a pedido implica que cada obra tiene la completa preocupación de los directivos, dependiendo de la complejidad de éste. La capacidad de la empresa impide ejecutar varias obras simultáneas, por tanto el trabajo en ejecución recibe la supervisión directa de los administrativos. En otro punto de análisis estratégico, **Euzkadi**, no mantiene *inventario*. Con el sistema a pedido, la empresa se abastece posterior al cierre de un negocio.

La *dinámica competitiva del mercado* donde la **Maestranza Welzel** está inmersa, se caracteriza por privilegiar el precio. Al igual que las otras compañías en sus respectivos mercados las alternativas económicas, generan la mayor demanda. No obstante, esta dinámica no impidió que el trío de Pymes lograran destacar con servicios de cierto valor agregado diferenciándose de la competencia. En el caso de la **Maestranza Welzel** la rapidez de sus trabajos sobresalen al resto. Sus *principales competidores*, Dinagal y Fluimat, mantienen una estructura de costos que les permite presupuestar a menores precios. La **Maestranza Welzel** en tanto, si bien fija precios mayores a la competencia establece una *estrategia global*, que busca el posicionamiento mediante la eficacia y calidad de sus trabajos que los lleva a una entrega a tiempo. Además ofrece descuentos especiales de acuerdo al tipo de cliente. Si no queda conforme aumentan los descuentos, pero la **Maestranza Welzel** excluye adicionales del servicio. En circunstancias donde las ventas no proliferan, la empresa disminuye el margen al mínimo, privilegiando la concreción de un negocio.

Como *mecanismo de difusión*, la empresa utiliza sólo las páginas amarillas. Sin sitio web, la compañía asegura su presencia mediante el conocimiento que tienen sus clientes de todo el país. La competencia existente es reducida, por lo que este tipo de difusiones no es vital y más aún en una empresa que no cuenta con un amplio presupuesto. Sin embargo, según su directivo, la totalidad de su mercado objetivo conoce los servicios de la **Maestranza Welzel** por lo que los mecanismos de difusión dejan de ser una prioridad.

La *estrategia de producción*, es la parte del negocio que más importancia relativa tiene. En efecto, las empresas metalmecánicas como **Maestranza Welzel** enfocan la mayor parte de sus recursos al área productiva. De hecho la estrategia productiva de la **Maestranza** es la ventaja competitiva sobre sus competidores, ya que termina los trabajos en tiempos reducidos.

Sobre los *inventarios*, la empresa se abastece sólo de productos de mayor elaboración como las cañerías revestidas, el resto de los insumos se solicitan según lo requerido en cada obra.

IV. Perfil del Directivo

1. Cuadro

	Luis Acevedo Lazo	Kolka Igartiburu Jones	Jaime Morales Castillo
<u>Edad</u>	55 años.	38 años.	46 años.
<u>Familia Actual</u>	Casado hace 29 años con cinco hijos y cinco nietos.	Casado con una hija. Su origen es vasco.	Padre de una hija de su primera pareja.
<u>Condición Socioeconómica donde creció</u>	Escasos recursos.	Clase media.	Escasos recursos.
<u>Estudios Educación Media</u>	Completa. Escuela Industrial Galvarino La Cisterna.	Completa.	Completa. Liceo 110 Cardenal José María Caro.
<u>Estudios Superiores</u>	No cursado.	Si. Administración de Empresas.	No cursado.
<u>Experiencia</u>	Trabajó dieciocho años en Aluminios MF como supervisor antes de conformar Arm-alum .	Luego de terminar sus estudios se incorpora a Euzkadi . Actualmente cumple doce años como directivo de la empresa.	Una vez terminada la escuela comienza a trabajar como ayudante de soldador. Ya en la Maestranza Welzel , donde cumple quince años, fue profundizando sus conocimientos administrativos hasta

	Luis Acevedo Lazo	Kolka Igartiburu Jones	Jaime Morales Castillo
			convertirse en el Gerente de Producción de la compañía.
<u>Cargo en la Empresa</u>	Socio-Gerente. Gerente de Fábrica.	Gerente Comercial.	Gerente de Producción.
<u>Personal a Cargo</u>	7 empleados.	Dirige el área productiva, es decir a los dos operarios.	Dirige la producción en su totalidad, por tanto todos los operarios están bajo su cargo (34 personas). Las dos secretarías y su ayudante también están bajo su dirección.
<u>Principales Funciones</u>	Responsable de la fábrica, es decir, que el servicio se ejecute de forma completa. Es quien dirige, administra y controla la empresa, además es la cara visible frente a clientes, proveedores y empleados. Sus funciones principales son la venta, disponer de trabajo para los empleados, manejar las cuentas corrientes y la posventa. Además es quien paga sueldos, la quincena y fin de mes.	<ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente previo al cierre del negocio. - Manejo de procesador. - Compra de materiales. - Supervisión de operarios en fábrica e instalando en dependencias del cliente. - Pago de salarios, imposiciones, etc. - Control financiero, entre otras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de venta. Elaboración presupuesto y estados de pago. - Control de las fabricaciones y de todo el proceso productivo; orden y tiempos en la producción. - Control adquisiciones. - Organiza trabajo de operarios; quien se mantiene en la fábrica o quien se dirige a la instalación. - Pago de sueldos. Asigna bonos de rendimiento, entre otras funciones.
<u>Mayor Problema como Directivo</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Representar ese cargo frente a operarios. - Comunicar las malas noticias. - Entendimiento con los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relación con operarios. - Dirigir operarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responder a clientes cuando no se cumplen los plazos.
<u>Lo más Atractivo del Cargo</u>	Estar sosteniendo los 28 operarios más sus respectivas familias.	La relación comercial con los clientes.	Llevar el control de la empresa, manejar información y poder tomar decisiones.
<u>Habilidad Destacada en su Gestión como Directivo</u>	Habilidades Técnicas.	Habilidades Conceptuales.	Habilidades de Trato Personal. Habilidades Técnicas.

2. Análisis

El centro de esta investigación son los directivos de cada compañía. La selección de los casos, se implementó en base a la industria que pertenece cada empresa, su localización y su estructura de categoría Pyme. El perfil de los directivos es un criterio que no se utilizó, de hecho los antecedentes sobre cada ejecutivo, se consiguen a medida que se desarrolla la investigación.

El primero de ellos es **Don Luis Acevedo Lazo** directivo de *Arm~alum*. Luego sigue **Don Kolka Igartiburu Jones** con su cargo de Gerente Comercial en *Euzkadi*, y

finalmente **Don Jaime Morales Castillo**, quien maneja el área productiva de la *Maestranza Welzel*.

De los tres gerentes, sólo de **Don Luis Acevedo** se conocían ciertos antecedentes. Tal información era básicamente sobre el contexto de *Arm~alum*, la empresa que dirige. Por lo tanto, lo que da a conocer la **Tabla 3 Personaje Principal**, son datos obtenidos a medida que se elabora el seminario, cuya importancia radica en cómo colaboran éstos en el entendimiento de los directivos de las PYMES chilenas.

Los casos de **Don Luis** y de **Don Jaime** son similares. Los antecedentes de **Don Kolka** demuestran un perfil distinto en ciertos aspectos. Respecto a la primera aseveración, una de las similitudes se relaciona con el origen familiar. Sus realidades socioeconómicas donde crecieron fueron de escasos recursos, y poca proyección. Su liderazgo y posición actual responde al esfuerzo autodidacta y atributos admirables de sus personalidades. Sin desmerecer la situación de **Don Kolka**, su realidad era distinta ya que contaba con el soporte económico que generaba *Euzkadi* (empresa familiar). En efecto, le permitió estudiar una carrera universitaria completa, no así los otros directivos, que frente a las circunstancias de necesidad, terminando la educación media optaron por entrar directamente al mundo laboral.

Cada directivo asume su rol con mucho profesionalismo y compromiso. La posición alcanzada responde al esfuerzo constante hecho en las compañías desde un comienzo. Por ejemplo **Don Luis** luego de trabajar dieciocho años como supervisor para un tercero, hoy es socio-gerente de su empresa y es el sostén de una gran familia. En el caso de **Don Kolka**, egresando de la universidad se incorpora a la empresa familiar *Euzkadi*. Al comienzo, su liderazgo fue cuestionado por sus subordinados, no obstante la perseverancia, el juicio e inteligencia, lo han llevado a ejercer una jefatura positiva y sin discusión; de hecho su padre lo respalda traspasándole responsabilidades.

Don Jaime a cargo del personal y producción de la *Maestranza Welzel*, respalda su liderazgo mediante el conocimiento total del oficio de soldador, proceso fundamental dentro de las actividades primarias de la cadena de valor de la compañía. Cabe destacar que su rol lo complementa con una gran dosis de humor y una comunicación directa y transparente con los operarios. Es un aspecto notable que destaca en su desempeño.

Los directivos citados tienen una posición dentro de las organizaciones similares en cuanto a sus responsabilidades, no obstante el nombre del puesto varía. Frente a la pregunta cuál es su cargo dentro de la compañía, ninguno respondió con facilidad. Las denominaciones que indicaron, la dedujeron a partir de sus atribuciones y funciones actuales. En las Pymes el nombre del cargo no engloba la cantidad de responsabilidades y funciones que debe cumplir un directivo, ya que por la escasez de recursos y capital humano éstas se multiplican. **Don Luis Acevedo**, por ejemplo, señaló que además de ser socio-gerente de *Arm~alum*, sus responsabilidades engloba el perfil de un gerente de fábrica. Si bien este cargo hace referencia al área productiva, sus reales tareas incluyen además la supervisión e implementación de la administración y finanzas, entre otras. Lo mismo ocurre con **Don Kolka** y **Don Jaime**, donde los puestos de gerente comercial y de producción respectivos, no reflejan la totalidad de las responsabilidades por cumplir en la jornada laboral.

Los organigramas de las empresas reflejan la organización del trabajo al interior de ellas. En el caso de *Arm~alum*, si bien las responsabilidades directivas se reparten entre tres personas, la información recopilada es clarificadora respecto al exceso de tareas que **Don Luis** tiene como gerente de fábrica. En efecto, el control de todos los procesos fundamentales de la cadena de valor está bajo su supervisión. Cabe destacar que *Arm~alum* es la empresa con mayor desarrollo administrativo, de hecho cuenta con cargos de nivel técnico, por ejemplo jefe de taller y el jefe de compras y bodega, entre otros. **Don Luis** tiene siete personas a su cargo, sin embargo prácticamente todo el personal de la empresa le rinde cuentas.

En el caso de *Euzkadi* y **Don Kolka**, el tamaño de la organización facilita la comunicación entre los directivos y operarios. Con sólo dos trabajadores bajo su dirección, no existe asimetría de información y el control es constante. El principal diálogo lo establece con el jefe de taller, que como su cargo lo indica dirige las operaciones de producción. El padre de **Don Kolka**, en tanto, mantiene una relación laboral de igual a igual con su hijo a pesar de su posición de director (dueño).

Finalmente, el caso de **Don Jaime Morales** quien dirige la planta de operarios completa y parte del personal administrativo, resalta sobre los demás por cómo dirige al personal sin apoyo y con una base académica de enseñanza media.

En el ítem de *principales funciones que deben cumplir*, la información recopilada tiene muchos aspectos similares. El primero de ellos, es acerca de la responsabilidad directa sobre la producción. En las tres compañías la rutina de los gerentes comienza con la organización productiva. Por otra parte, en la gestión de los recursos humanos también coinciden. En efecto, los tres directivos se encargan de los pagos de sueldos, bonos, imposiciones, selección, etc. Asimismo el contacto con clientes y el proceso de venta es su responsabilidad. Difieren en el tema financiero donde **Don Luis** y **Don Kolka** tienen un rol preponderante, mientras que **Don Jaime** no interviene ya que el dueño es quien controla los recursos monetarios.

La apreciación propia del desempeño como gerentes es un aspecto fundamental en el entendimiento de sus funciones. Frente al concepto de *mayor problema como directivo*, **Don Luis** y **Don Kolka** destacaron la relación con sus subordinados como lo más complejo, en tanto, **Don Jaime Morales** explica que dar excusas a clientes por ineficacias de la producción es la situación más difícil del puesto. Por otra parte, la evaluación acerca de *lo más atractivo del cargo*, los directivos enfatizaron diversos puntos. Uno de ellos es el poder adquirido y la posibilidad de tomar importantes decisiones que generen impacto en la organización. Otro de ellos, es la gracia de ser el sostenedor indirecto de un gran número de familias y finalmente la relación existente con los clientes, que dependiendo del nivel de profundidad es un factor relevante antes de cerrar un negocio.

Los directivos tienen ciertas habilidades que sobresalen en su gestión. Por ejemplo, en **Don Luis** destacan las *habilidades técnicas* adquiridas en los 18 años como supervisor de una empresa del mismo giro. Al igual que *Arm~alum*, el tecnicismo requerido en la producción de la *Maestranza Welzel*, necesita de un jefe que garantice calidad en las operaciones que es el rol que cumple **Don Jaime**. En la gestión de **Don Jaime**, destaca su capacidad de trabajar con los operarios generada a partir de sus habilidades de buen trato. Finalmente, el caso de **Don Kolka** en *Euzkadi*, sobresale su habilidad conceptual para diagnosticar la situación de su compañía. En efecto, maneja absolutamente todas las variables que afectan su negocio y además establece alternativas en caso que de flexibilizar a los cambios del ambiente.

V. Gestión de la Administración

1. Cuadro

	Luis Acevedo Lazo	Kolka Igartiburu Jones	Jaime Morales Castillo
<u>Planeación</u>	Informal.	Informal.	Informal.
<u>Quien Dirige Planeación</u>	Don Luis Acevedo	Kolka y su Padre.	Don Jaime Morales
<u>¿Se dan el tiempo para planear?</u>	Si, no obstante es informal.	No, la inestabilidad de las ventas lo impide. La preocupación está en generar ventas y responder en los tiempos estipulados.	No, dado que la comunicación entre los directivos si bien no es mala, es contraria en los proyectos y visiones del negocio.
<u>Tipo de Metas</u>	Económicas y declaradas.	Económicas.	Declaradas.
<u>Método para Fijar Metas</u>	Tradicional.	Tradicional.	Tradicional.
<u>Control de Metas</u>	Si, se lleva un registro por ejemplo de la meta mensual de producción.	Si, controlan si se han trabajado todos los días hábiles del mes.	No, sólo se supervisa el trabajo.
<u>Tipo de Planes</u>	Planes Estratégicos.	No tienen.	No tienen.
<u>Planificación estratégica</u>	Si, tiene un desarrollo avanzado.	No tienen.	No tienen.
<u>Enfoque Misión</u>	Calidad del servicio y lograr bienestar de los clientes de su mercado objetivo.	No tiene.	No tiene.
<u>Mecanismos Coordinadores</u>	Supervisión directa.	Supervisión directa y adaptación mutua.	Supervisión directa.
<u>Partes de la Organización Presentes</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Ápice estratégico. • Línea media. • Núcleo de operaciones. • Staff de apoyo. • Ideología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ápice estratégico. • Núcleo de operaciones. • Staff de apoyo. • Ideología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ápice estratégico. • Núcleo de Operaciones. • Staff de apoyo. • Ideología.
<u>Parámetros de Diseño Presentes</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización del trabajo horizontal y vertical. Ciertos trabajos productivos requieren poca habilidad. • Formalización del comportamiento. • Agrupación de unidades. • Tamaño de la unidad. • Centralización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización del comportamiento. • Centralización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización del trabajo horizontal y vertical. Ciertos trabajos requieren poca habilidad. • Agrupación de unidades. • Centralización.
<u>Factores de Contingencia Presentes</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa mediana. • Sistema técnico regulado. • Entorno dinámico y competitivo, pero tienen una estructura centralizada. • Don Luis Acevedo ejerce el poder, es socio-gerente de <i>Arm~alum</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad. • Empresa pequeña. • Estructura orgánica y flexible al entorno. • Don Kolka es propietario de <i>Euzkadi</i>, y ejerce el poder a su medida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad. • Empresa mediana. • Sistema técnico complejo, no obstante existe mínimo staff de apoyo. • Entorno estable, por ende centralización. • El poder lo ejerce <i>Don Ernest Welzel</i>, dueño de la compañía, y este fenómeno afecta el desempeño de la empresa y los intereses de Don Jaime Morales.
<u>Tipo de configuración</u>	Organización empresarial.	Organización empresarial.	Organización empresarial.
<u>Asignación de</u>	Mensual.	Semanal.	Mensual.

	Luis Acevedo Lazo	Kolka Igartiburu Jones	Jaime Morales Castillo
<u>tareas.</u>			
<u>Formalización de los cargos</u>	Existe, cada trabajador tiene clara su función.	A diario se dan indicaciones.	A diario se dan las indicaciones respectivas.
<u>Comportamiento de los empleados</u>	Desconfianza, no obstante existe satisfacción del trabajo.	Criticable productividad, ya que son buenos para promover el ocio, no obstante hay un control permanente de parte de Don Kolka	Distensión en la relación con el directivo y alta productividad.
<u>Motivación</u>	Bonos productivos y horas extras.	Horas extras.	Bonos productivos y horas extras.
<u>Ejercicio de la Dirección</u>	Dirige grupos formales.	Dirige un equipo de trabajo.	Dirige grupos formales y equipos de trabajo.
<u>Control</u>	Supervisión en todos los procesos productivos. No existen normas ni criterios formales de evaluación.	Supervisión en todos los procesos productivos. No existen normas ni criterios formales de evaluación.	Supervisión en todos los procesos productivos. No existen normas ni criterios formales de evaluación.

2. Análisis

La gestión de la administración en las tres empresas tiene muchos aspectos destacables. En vista de la amplitud del concepto y los variados ámbitos que éste abarca, se optó por realizar el análisis basándose en las cuatro funciones del directivo: planeación, organización, dirección y control. Cabe destacar que de los tres personajes investigados, sólo **Don Kolka** tiene conocimientos teóricos acerca de la administración, gracias a su carrera universitaria cursada. Este ejercicio de comparación busca encontrar aquellas diferencias en la práctica de la jefatura entre individuos preparados académicamente y personas cuyo liderazgo se basa en la experiencia.

Arm~alum, la empresa que dirige **Don Luis**, presenta mayor desarrollo administrativo. En efecto, cuenta con una plataforma de tres gerentes; una jefatura general, otra que cubre dos áreas, la financiera y la administrativa, y por último la de instalación y supervisión de trabajos. Además tiene tres personas entre supervisores y encargados de tareas específicas que colaboran en la dirección y organización.

Por otra parte *Euzkadi* y la *Maestranza Welzel*, tienen dos personas a cargo de la gestión administrativa. En ellos recaen todas las tareas, ya que no existen otras jefaturas técnicas, gerentes medios o de primera línea. En *Euzkadi*, por un tema de capacidad y recursos, es inviable integrar más personal. La dirección de la *Maestranza Welzel* en cambio, con el presupuesto disponible y la necesidad creada, no ha concretado la incorporación de jefaturas medias que apoyen la gestión operativa y administrativa.

La primera tarea de los directivos es la *planeación*. Siendo una responsabilidad muy importante, en el contexto de las Pymes las funciones urgentes son las que se llevan la mayor parte del tiempo y la planeación no entra en este segmento.

Los tres casos estudiados son coincidentes respecto al tipo de planeación ejecutada. Las tres implementan una planeación informal. En efecto, cada uno de los directivos señaló objetivos claros y tangibles de largo plazo para su compañía, no obstante aquella información no es de conocimiento general de la empresa, de ahí el carácter informal de la planeación. Cada directivo dirige esa función, menos en el caso de **Don Kolka** donde la función es compartida con su padre. La utilidad de la planeación depende de cuan acoplados sean los intereses de los directivos con los del resto del personal de la compañía.

En *Arm~alum*, por ejemplo, fijan metas y las controlan, mientras que en *Euzkadi*, no existe el tiempo y la necesidad de implementarla, dada la inestabilidad a la que está expuesta la empresa. La *Maestranza Welzel*, en tanto, presenta problemas para la planeación, ya que las visiones del negocio son contradictorias entre el dueño y **Don Jaime**, el gerente de producción. Ambas perspectivas no son excluyentes, pero la asociatividad y complicidad entre el ápice estratégico es requisito para transmitir los anhelos y metas a los subordinados.

Dado el carácter informal de la planeación en las tres Pymes, los objetivos de esta trascendente tarea no se cumplen. Se percibe especialmente entre los operarios. No hay una dirección clara, existe incertidumbre, se promueve el ocio, entre otros, sin embargo las principales actividades funcionan. Cabe destacar que las empresas si tienen metas, pero más cortoplacistas. En el caso de *Arm~alum*, existen metas económicas y declaradas. Las económicas se relacionan con objetivos de ventas, en tanto las declaradas se establecieron para la producción, donde el objetivo es llegar a producir 600 ventanas mensuales. En el caso de *Euzkadi*, la meta tiene un carácter económico, en efecto las estimaciones de **Don Kolka** demostraron que para tener resultados operacionales positivos, la fábrica debe estar operando todos los días hábiles del mes, de lo contrario no tienen ganancias. Por ello la meta económica principal como directivo, es generar estabilidad en las ventas. En la *Maestranza Welzel*, si bien existen metas, éstas son declaradas por ser de conocimiento exclusivo de los directivos que ocasionalmente lo transmiten a sus empleados. En las tres empresas coincide el procedimiento por el cual *fijan las metas*. Utilizan el sistema tradicional donde las

jefaturas a puertas cerradas determinan que metas se deben proponer. El control o supervisión del nivel de cumplimiento de las metas es una tarea que algunas desarrollan mejor que otras. **Don Luis** por ejemplo, lleva un control de cuantas ventanas han producido por mes. **Don Kolka**, en tanto centra su atención en las ventas y la disminución del ocio, si hubo tiempo muertos en la semana, busca formas de recuperar el tiempo perdido mediante horas extras o trabajos de fin de semana. Finalmente **Don Jaime**, realiza una supervisión informal, y no lleva control exhaustivo de las operaciones, sólo exige un documento de reporte.

Así como el control del cumplimiento de las metas es fundamental, la forma cómo cumplirlas también es importante. Sin embargo, sólo en *Arm~alum* existen planes documentados acerca del que hacer para cumplir los objetivos. Son planes estratégicos de calidad, tratando de incorporarlo a toda la organización. Los otros casos no tienen planes.

Arm~alum utiliza la *planificación estratégica*. Lo refleja su sitio web, donde está publicada la misión de la empresa. Las estrategias generales, productivas y comerciales existen, mientras que los procesos de control y supervisión de éstas últimas se llevan a cabo regularmente. Por otra parte, en *Euzkadi* y la *Maestranza Welzel*, el ejercicio de la planificación estratégica no existe, de hecho no tienen misión. Cabe destacar, que estas dos organizaciones tienen objetivos claros, no obstante no han sido comunicados formalmente a sus operarios.

En el tema de la *organización*, las empresas tienen distintos niveles de desarrollo. La estructura establecida responde a la dinámica del entorno y a los recursos disponibles. Un aspecto común es la falta de empleados capacitados. En dos empresas existe un profesional y en la restante no tienen.

Respecto a los *mecanismos coordinadores*, las tres empresas utilizan la supervisión directa. Lo realiza el gerente, buscando el cumplimiento de los estándares productivos. Si bien en *Euzkadi*, utilizan la supervisión directa, el tamaño de la organización hace que la comunicación sea más expedita, por tanto aun existiendo una jerarquía se aprecia un grado de adaptación mutua entre los trabajadores.

En *Arm~alum* tienen una estructura con un evidente ápice estratégico donde se encuentra **Don Luis**, su hijo y su socio. Además existe una pequeña línea media, que

reflejado en el jefe de taller y en el de instalación (función que cumple su socio), además del núcleo operacional compuesto por todos los operarios. Adicionalmente la empresa cuenta con un contador externo, que vendría siendo el staff de apoyo. La última parte de la organización es la ideología, rescatada de la misión imperante donde la calidad de los bienes y servicios prestados por la compañía es el foco. En *Euzkadi*, la empresa con la menor estructura, tienen el ápice estratégico, el núcleo de operaciones, el staff de apoyo (contador externo), y la ideología cuyo enfoque es la satisfacción del cliente. Finalmente la *Maestranza Welzel* está compuesta de una similar estructura con un ápice estratégico conformado por *Don Ernest Welzel* y **Don Jaime Morales**, el núcleo de operaciones con una plataforma de treinta y cuatro trabajadores. El staff de apoyo lo ejerce el contador externo y la ideología del negocio, se basa en la rapidez y eficacia de los trabajos, tema señalado por el directivo.

Los *parámetros de diseño* reflejan que tipo de configuración impera en las empresas. En el caso de *Arm~alum*, tiene especialización del trabajo horizontal y vertical dado que las responsabilidades no requieren mucha preparación. Además el proceso productivo está dividido, y cada etapa con su respectivo gestor tiene las actividades algo formalizadas. Asimismo en las instalaciones de las estructuras de aluminio, hay pequeñas grupos que se reparte entre las localidades de los trabajos. El tamaño de las unidades de instalación varían entre tres o cuatros personas, dependiendo del tipo de obra. Además existe un jefe, el de más conocimiento del oficio junto a sus ayudantes. El primero se encarga de supervisar.

A pesar de contar con jefaturas de la línea media que colaboran en la toma de decisiones, *Arm~alum* al igual que los otros casos es una empresa muy centralizada, sostenida en la dirección que ejerce **Don Luis Acevedo**. *Euzkadi*, en tanto los parámetros presentes son la formalización en las actividades y la centralización en las decisiones. Su tamaño implica que las tareas de cada cual están bien claras, y saben que factores influyen. En relación a la centralización, el liderazgo es de **Don Kolka** y su padre, y los operarios no tienen ninguna incidencia en sus decisiones.

Finalmente la *Maestranza Welzel*, tiene algo de formalización en relación a los trabajos operativos, ya que en la producción existen tareas que desarrollan grupos específicos de empleados. Conocen los procedimientos y normas que deben aplicar en las actividades, no obstante es su dedicación exclusiva; no tienen interés en cooperar en otras actividades. Asimismo, dada la formalidad existente en ciertos cargos, la

empresa además presenta agrupaciones en unidades por funciones del proceso de trabajo; soldaduría, armado, instalación, entre otros. La centralización es otro parámetro presente en esta compañía, aún con cuarenta empleados la *Maestranza*, deja todas las responsabilidades operativas y comerciales a **Don Jaime**, y las tareas financieras a *Don Ernest Welzel*.

Los *factores de contingencia* que determinan la estructura de las empresas son diferentes entre las tres. Por ejemplo, *Arm-alum* una empresa mediana de diez años de existencia, tiene un sistema técnico o productivo bien regulado, ya que es la actividad fundamental. En la producción hay etapas están formalizadas, ya que existe un operario o una terna especial responsable de aquella función. Frente a un mercado competitivo de los productores de estructuras de aluminio, la empresa tiene poca flexibilidad, en efecto la centralización es uno de los parámetros presentes en la organización. Finalmente en relación al poder, no tiene efecto perjudicial al funcionamiento de la empresa, ya que los dueños ocupan los principales cargos ejecutivos.

En este mismo tema, la empresa *Euzkadi* presenta una estructura que se basa en la contingencia. En efecto en su momento tuvo una plataforma de empleados y un nivel de producción mucho mayor que el actual, no obstante ha debido adaptarse. Una de los *factores de contingencia*, es la antigüedad, de hecho es la organización que primero se constituyó. Su mínimo tamaño hace que los cargos no sean especializados; cada uno realiza gran cantidad de tareas y frente a cualquier problema la solución debe ser autogenerada. Por lo mismo *Euzkadi*, es una organización orgánica y con facilidad para adaptarse a las variaciones del entorno. En relación al ejercicio del poder los dueños son los principales directivos que ejecutan sus propias medidas. El poder no es perjudicial.

Finalmente los factores de contingencia que afectan a la *Maestranza Welzel*, no gozan de mayor diferenciación. El primero de ellos es la antigüedad, ya que treinta y ocho años de funcionamiento implica que las actividades al interior de la empresa se están realizando bien, así como el grado de formalidad en algunos cargos operativos. La maquinaria y el sistema técnico utilizado en la producción, requieren supervisión, no obstante el staff de apoyo es mínimo, sólo cuentan con la dirección de **Don Jaime** y de *Don Ernest*. El mercado en el cual está inserto la *Maestranza* es estable; pocos competidores, alta demanda, etc. La respuesta a ese fenómeno es la centralización.

Todas las decisiones salen del ápice estratégico, sin excepción. Finalmente en relación al poder, los intereses del dueño están por sobre el beneficio de la empresa, por lo que en ocasiones se presentan conflictos.

Para terminar de aclarar el tipo de organización que están dirigiendo los gerentes investigados, es inevitable señalar que los tres casos tienen una *configuración* empresarial, dado que el ápice estratégico ejerce fuertemente y sin apoyo de ningún tipo su liderazgo sobre una amplia plataforma o núcleo operacional.

Si bien existe formalización de los cargos en las empresas, los directivos asignan tareas permanentemente. Esto producto de que se presentan periodos de baja producción. En el caso de *Arm~alum*, **Don Luis**, indica mensualmente las tareas y objetivos al igual que **Don Jaime**, en tanto **Don Kolka**, semanalmente da las directrices de los trabajos productivos.

En el tema de la *dirección* los gerentes tienen que lidiar permanentemente con el comportamiento de los empleados. En el caso de *Arm~alum*, hoy en día existe una desconfianza en la relación directivo-operario, que se busca remediar. Como es una empresa conformada hace poco tiempo, y además su directivo antiguamente fue colega de los operarios se ha generado una rivalidad que se está tratando extirpar. Cabe destacar que en traspaso de la antigua empresa (*Aluminios MF*) de la que todos formaban parte a la actual, no se modificaron las condiciones contractuales a los trabajadores, por tanto el problema nace a partir de situaciones intangibles que la jefatura no tiene claro. Por otra parte los trabajadores tienen la opción de aprender del oficio y algunos han recibido capacitación. En el caso de *Euzkadi*, los operarios tienen una tendencia a promover el ocio, no obstante con una supervisión permanente de los directivos el comportamiento cambia inmediatamente. Finalmente en el caso de la *Maestranza Welzel*, el comportamiento es una relación informal y distendida con el directivo, no obstante la formalización de los cargos entrega alta productividad en los resultados. De hecho la característica principal de la empresa es la rapidez y eficacia de sus trabajos.

Cada uno de los directivos busca formas de motivar a sus empleados y mejorar los resultados operacionales. En el caso de *Arm~alum*, ofrece bonos generalizados si se cumple la meta fijada con anterioridad. Por otra parte ofrece horas extras al igual que las otras empresas, buscando optimizar la producción. En la *Maestranza Welzel*, **Don**

Jaime es el encargado de distribuir bonos, bajo un criterio subjetivo basado en apreciaciones personales.

Dado el tamaño de las empresas, los grupos de trabajo responden como uno formal, donde se respeta totalmente la palabra del jefe o directivo. Cada integrante cumple una función determinada identificada por la estructura organizacional. Por ejemplo en *Arm~alum* todo operador tiene una parte del proceso productivo a su cargo, nada es improvisado. Algo similar ocurre con la *Maestranza Welzel* donde cada operario conoce su labor, sin embargo, el problema surge en la coordinación y supervisión de estos grupos. Dada el exceso de personal bajo la responsabilidad de Don Jaime, se presentan dificultades para controlar dicho grupo, y otras tareas del directivo deben quedar pendientes.

Respecto al control que desarrollan los directivos, la ejecución es mínima. Entendiendo esta función como una actividad formal y con etapas definidas, ninguno de los casos presenta mecanismos de control. Cabe destacar que los directivos constantemente supervisan a los operarios, mediante la presencia en el lugar productivo, o con interrogatorios a subordinados. **Don Luis Acevedo** opta por visitar cada trabajo una vez terminado, **Don Kolka** en tanto, acompaña a operarios en todo el proceso de instalación a clientes particulares controlando el trabajo, y finalmente **Don Jaime Morales** una vez terminada la jornada, comenta con los operarios los avances del día. Si es una obra importante, el directivo de la *Maestranza Welzel* se hace presente en el lugar del montaje.

Son muchas las funciones definidas como urgentes que los directivos de las Pymes desarrollan a diario y gastan gran parte de su tiempo. Algunas de ellas son: consultas y reclamos de clientes, pago remuneraciones, realización de presupuestos, abrir y cerrar dependencias, apoyar producción con mano de obra, compra de herramientas, etc. Si consideramos la estructura de la administración como las cuatro funciones gerenciales, ninguno de los tres directivos está priorizando dichas actividades, debido a otras tareas que roban gran parte de su tiempo. Al momento de evaluar o comparar la gestión de los directivos con los paradigmas de la administración es necesario considerar aquellos antecedentes.

La escasez de recursos y personal capacitado es una realidad al interior de las compañías del estudio. En efecto **Don Luis Acevedo** de *Arm~alum*, aún cuando tiene

dos asesores en la dirección y cuenta con jefaturas en los niveles técnicos, dichas funciones recaen en su persona. La situación de **Don Kolka** es igual. La estructura de su empresa no permite otra dinámica; pocos empleados con mucha responsabilidad. Él junto a su padre se reparten todas las tareas administrativas, sumando aquellas de otra índole como las que menciona anteriormente. Finalmente el caso de **Don Jaime** en la *Maestranza Welzel* se diferencia en ciertos puntos. Uno de ellos es la incorporación de dos secretarías para colaborar con la gestión administrativa. Esta medida disminuyó las tareas que **Don Jaime** cumplía diariamente. En efecto, sus responsabilidades se reducen al área productiva y la gestión de los recursos humanos, desligándose de roles financieros, mantención, compra de insumos, entre otros.

VI. Conclusiones

Del presente análisis se puede concluir que las tres empresas experimentan contextos similares. Sobre las generalidades de las compañías, destaca Armalum junto a su directivo ya que se presenta mayor desarrollo administrativo, versus Euzkadi y la Maestranza Welzel la primera con potencial dada la presencia de un especialista en administración pero con una mínima estructura, y la segunda con déficit en relación a personal calificado, no obstante con estable producción y ventas. Asimismo en las estrategias se aprecia cómo las compañías responden a su ambiente competitivo. La principal herramienta utilizada es la estrategia de costos para llegar a ofrecer el menor precio. Por otra parte, sobre el perfil del directivo es común cómo la relación y dirección de los subordinados es una tarea compleja para los gerentes, no obstante es una de las múltiples responsabilidades que deben cumplir. La gestión administrativa realizada, demuestra cierto déficit en la implementación de una planeación y control efectivos en cada una de las compañías.

Capítulo V: CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

I. Introducción

El siguiente capítulo presenta las principales conclusiones de este seminario. Contiene razonamientos acerca de las teorías administrativas y la validez de aplicación en la dinámica de las tres Pymes seleccionadas.

II. Conclusiones Generales

La gestión administrativa en tres Pymes de la industria metalmecánica es el tema abordado en la investigación. Cómo se manifiesta la administración en estas empresas, en especial de quien ejerce un cargo directivo o de autoridad es el principal objetivo del estudio. Desde un comienzo la teoría administrativa fue requisito para llevar a cabo el seminario, por tanto el marco teórico contiene la parte fundamental de la bibliografía existente.

Los conceptos dados a conocer demuestran la gran cantidad de información existente acerca de la administración y su implementación. Esta ciencia se ha desarrollado a la par con los acontecimientos históricos, y en su evolución fueron muchos los elementos que influyeron en ella; desde los filósofos griegos, la Iglesia Católica hasta la mirada conservadora de los primeros empresarios. Cada uno aporta en su medida, no obstante, la importancia de la investigación radica en dimensionar si efectivamente aquellas teorías están presentes en la dinámica de las Pymes seleccionadas.

No existe una visión única acerca de la administración sino distintas corrientes que manifiestan sus premisas con diferentes énfasis. En definitiva, cómo se presentó el ejercicio administrativo en las compañías de la investigación no son iguales a un cierto esquema teórico, sino por el contrario están compuestos por mezclas de éstos, que depende directamente de la contingencia en que estén envueltas.

El enfoque sistémico es analizado en un apartado específico, dado que su contenido entrega una definición clara acerca de las organizaciones, además de su directa relación con la administración y la influencia en el ambiente. Las tres empresas seleccionadas **Arm~alum**, **Euzkadi** y la **Maestranza Welzel**, fueron interpretadas

según este enfoque. En este punto la teoría es aplicable ciento por ciento a la dinámica de las organizaciones, ya que en el estudio se apreciaron los parámetros en cada uno de los casos: insumos, proceso de transformación y productos de acuerdo con los objetivos organizacionales.

Los directivos de las empresa seleccionadas, individuos que trabajan con sus subordinados y a través de ellos coordinan sus actividades laborales para cumplir con las metas que se han impuesto, representan la principal fuente de información de esta investigación. De los tres directivos sólo el de **Euzkadi** tiene conocimientos administrativos debido a su carrera universitaria, los restantes deben su posición al esfuerzo y dedicación personal a su labor.

El análisis de sus cargos y funciones, es clarificador respecto a la situación que acontece en las Pymes. Considerando las cuatro funciones administrativas, sin duda la falta de recursos influye en el cumplimiento de dichas responsabilidades. En el caso de **Armvalum**, su directivo Don Luis Acevedo tiene apoyo en el ápice estratégico junto a dos personas, no obstante su exceso de responsabilidades siguen alterando su desempeño. En tanto, en **Euzkadi** Don Kolka Igartiburu logra sobrellevar sus responsabilidades pero la falta de recursos y clientes le impide canalizar sus objetivos y concretarlos. Finalmente la **Maestranza Welzel** junto a su directivo Don Jaime Morales los resultados operacionales se obtienen gracias a las habilidades interpersonales del directivo en cuestión y no a una eficiente gestión administrativa.

Los individuos investigados ocupan cargos gerenciales y de control total de la compañía. En las Pymes los niveles medios con jefaturas de gestión o jefaturas sobre empleados no administrativos escasean, en efecto el ápice estratégico lo tienen una sola persona y es quién desempeña las funciones de jefaturas medias. En las tres Pymes seleccionadas ocurre dicha situación, donde el directivo debe supervisar y dirigir las tareas de los operarios. Sólo en **Armvalum** existe cargos de jerarquía media y en ellos el rol del directivo general descansa en ciertas tareas de control.

De las cuatro funciones gerenciales que aparecen como principal teoría acerca de los roles que debe cumplir el directivo; la planeación en relación a la fijación de metas y cumplimiento de objetivos empresariales; la organización de las tareas; la dirección o ejercicio de la autoridad que implica motivación de subordinados; y el control en base a estándares, es concluyente como la dirección es la tarea que mayor costo le

representa al directivo. Las tres experiencias gerenciales en las Pymes metalmeccánicas, señalan lo conflictivo que es el trato con subordinados y operarios, de hecho gran parte del tiempo se gasta en el ejercicio de la dirección. La motivación es una herramienta utilizada por los directivos, no obstante la mayoría de las veces el rendimiento de operarios no cumple las expectativas del directivo.

La primera función, la planeación, responde a la necesidad de las organizaciones por tener objetivos y metas por cumplir, no obstante en las Pymes seleccionadas no existe planeación y menos una estructurada planificación estratégica. Las tareas urgentes tienen toda la preocupación de los directivos, y la planeación no entra en esa categoría. Cabe destacar que cada gerente señaló metas y objetivos concretos sobre el futuro de las compañías, sin embargo su contenido no han sido difundidos al interior de las empresas.

La organización al interior de las Pymes seleccionadas es muy similar. Con un ápice estratégico establecido que ejerce su autoridad en forma directa al núcleo operativo, las empresas funcionan eficientemente. El área productiva es el departamento que mejor funciona, ya que dentro de este cada trabajador sabe cuál es su responsabilidad y en que tarea es más productivo.

Respecto de la dirección, relacionada con el manejo del personal, las manifestaciones de grupos y equipos de trabajo, el comportamiento organizacional, la motivación y la gestión de los recursos humanos, es una función que representa el mayor costo de los directivos. Esta es una de las grandes complicaciones que señalan los directivos abordados, porque el personal ejerce fuertes presiones que recaen directamente en los directivos. Es la función que mayor tiempo le asignan.

El control con medidas estándares es la última función. Ésta es desarrollada constantemente por los directivos, no obstante, no llevan ningún tipo de registro sobre los resultados esperados y además los estándares a los cuales se somete el control, se basa en apreciaciones netamente cualitativas. Cabe destacar que los tres gerentes manejan a cabalidad el proceso de transformación que se desarrolla en sus empresas, por lo tanto los operarios frente a cualquier confusión o dificultad recurren a sus directivos para aclararlas, lo que se interpreta como un tipo de control productivo.

Los directivos cumplen con funciones adicionales a las administrativas. Es una realidad como los gerentes de las empresas seleccionadas, deben responder a múltiples tareas y roles inmediatos. Los tres directivos afirmaron como actividades secundarias por ejemplo contestar la central telefónica, comprar herramientas, comprar insumos, abrir y cerrar dependencias, entre otros, conforman gran parte de sus tareas diarias. Esta realidad, impacta directamente en la planificación, organización y control de la empresa, debido a que son funciones que requieren análisis, tiempo y dedicación, y que la jefatura de estas empresas no lo dispone por culpa de aquellas tareas urgentes.

La elección del mundo de las Pymes de la industria metalmeccánica, refleja un interés en su dinámica y en demostrar al lector como se desenvuelven empresas con una gran concentración de recursos en el área productiva. En estas empresas la colaboración del conocimiento administrativo es fundamental. Es un tipo de empresa que tienen excesivas variables que afectan su rendimiento económico tanto externas como internas, y las internas generalmente están poco controladas. Por tanto el impacto que puede generar una buena administración, es lo que puede dinamizar el futuro de estas empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato Idalberto, 1995, "Introducción a la Teoría General de la Administración".
- Chiple Cendegui Mitzi, Mangiamarchi Muñoz Jesús y Soler Artigues Gabriela, 2004. "Gestión de Recursos Humanos en Empresas Cooperativas". Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad de Chile.
- CORFO, 1994, "PYME, un desafío a la modernización productiva".
- "ENCLA 2006 Resultados de la quinta encuesta laboral", División de Estudios, Dirección del Trabajo.
- Guzmán Labra Pilar y Olave Lacámara Soler, 2004. "Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas". Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad de Chile.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández-Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar, Cuarta Edición, 2006, "Metodología de la Investigación".
- Ministerio de Economía, www.minecon.cl
- Mintzberg Henry, 1989, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España. "Mintzberg y la dirección".
- Olivares Aramburu Rodrigo y Viterbo González Daniela, 2005. "Liderazgo y Clima Organizacional: Efecto sobre el funcionamiento de una empresa. Un caso práctico en Terra Network S.A.". Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad de Chile.
- Robbins Stephen P. y Coulter Mary, 2005, "Administración".
- Sitio web empresa *Armalum*. www.armalum.cl
- Sitio web empresa *Euzkadi*. www.euzkadi.tk

ANEXOS



CONTENIDO ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

PARTE I:

- *Antecedentes personales del encuestado*

1. Nombre:
2. Edad:
3. Sexo:
4. Estudios:
5. Cargo:
6. Principales responsabilidades:
7. Antigüedad en la empresa:

- *Antecedentes PYME*

8. ¿Cuál es el nombre de la PYME?
9. Nombre Dueño PYME:
10. ¿Cuántos años tiene de vida?
11. Cronología principales acontecimientos de la empresa (pequeña historia desde sus inicios):
12. Ubicación:
13. ¿Propietario o arrendatario?
14. Especialidad(productos o servicio):
15. Cobertura (sólo Santiago, Región Metropolitana, otras regiones):
16. Mecanismos de Difusión del Servicio (web site, páginas amarillas, avisos publicitarios, etc.):

PARTE II: Ambiente

17. ¿Cuál son sus principales insumos productivos?
18. ¿Cuáles son sus principales proveedores? y ¿Qué le provee cada cual?
19. ¿Tiene stock o compran según lo que necesitan? ¿Por qué?
20. ¿Negocian con sus proveedores?
21. ¿Cuál es el perfil de sus clientes? ¿los puede clasificar?
22. ¿Qué es lo que buscan sus clientes? (calidad, precio, servicio, facilidades de pago, etc.)
23. ¿Quiénes son sus principales competidores?
24. ¿Cómo es la dinámica de la competencia? (se compete por precio, por calidad, por servicio, etc.)

PARTE III: Estrategia

25. ¿Tiene misión la empresa?, ¿Cuál es?, Si no tienen ¿Cuáles son las razones fundamentales para estar en el negocio?
26. ¿Cuáles son sus principales objetivos y metas? (generales de la empresa)
27. ¿Las metas y objetivos los fijan sólo el nivel administrativo, o se establece en conjunto con los empleados?
28. ¿Tienen objetivos específicos a nivel de unidades de las empresas? ¿Cuáles? Ej: el área productiva debe mejorar su eficiencia y así disminuir costos.
29. ¿Los empleados están al tanto de los objetivos de la empresa?
30. ¿Cuáles han sido los mayores logros de la empresa en los últimos años?
31. ¿Cuáles han sido las mayores dificultades y/o problemas en los últimos años?
32. ¿Qué se ha planificado para el largo plazo?
33. ¿Cómo planifica las actividades? (en forma anual, semestral, trimestral, mensual, semanal, etc.)
34. ¿Cuál es su estrategia actualmente para con sus clientes? (precios, diferenciación, servicio, etc.)
35. ¿Cómo es la dinámica para conseguir un cliente?
36. Si el cliente exige algún beneficio extra para cerrar el negocio como descuento adicional, mayor plazo, o entrega inmediata, ¿finalmente quién decide?
37. ¿Cuál es su visión del negocio para el futuro?

PARTE IV: Estructura

38. ¿Cómo está organizada la empresa? (por funciones, por grupos de trabajo, por proyecto)
39. ¿Tienen un organigrama estructurado?
40. Si el trabajo en su empresa no está dividido, ¿quién tiene a cargo la producción?, ¿quién tiene bajo su responsabilidad la administración y ventas de la empresa?
41. ¿Cuántos niveles de jefatura tiene la empresa? (jefe de taller, jefe de producción, jefe de bodega, jefe de instalación, gerente de ventas, gerente, etc.)
42. ¿Cómo se compone actualmente el área administrativa de la empresa? Explicar rol de cada persona.
43. Como directivo, ¿cuáles son sus principales actividades? En el ámbito de las administración y ventas, y en el productivo.

PARTE V: Personas

44. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?
45. ¿Cuántos hombres y mujeres?
46. ¿Quién dirige la empresa?
47. ¿Cuáles decisiones están bajo su responsabilidad?
48. ¿Cuál es el nivel de antigüedad promedio de los empleados? (operarios, administrativos)
49. ¿Cuál es el nivel de educación promedio de los empleados? (operarios, administrativos)
50. ¿Cuál es el nivel socioeconómico promedio de los empleados? (operarios, administrativos)
51. ¿Cómo consiguen trabajadores, siendo que no cualquier individuo conoce las labores que en su empresa realizan?
52. ¿Tienen proceso de selección?
53. ¿Cuál es el sueldo promedio de los operarios?
54. ¿Cuál es el sueldo promedio de los administrativos?
55. ¿Cómo es la comunicación suya con los empleados?
56. ¿Ofrecen sistema horas extras?
57. ¿Tienen el sistema de anticipo?
58. ¿Capacitan a los empleados?
59. ¿En caso de, quién despide?

- 60. ¿Cómo es el contrato, fijo, definido?
- 61. ¿Cómo se les paga a la gente, monto fijo, monto fijo-variable?
- 62. ¿Tienen condiciones de seguridad e higiene?

PARTE VI: Tecnología

- 63. ¿Cuáles son las actividades principales que realiza la empresa (productos/servicios)?
- 64. Explicar brevemente, proceso productivo desde el despacho de proveedores hasta la entrega al cliente, y especificar sus responsabilidades como directivo en dicho proceso si es que las tiene.
- 65. ¿Cuántos empleados trabajan en el área productiva?
- 66. ¿Cuáles son sus principales maquinarias?
- 67. ¿Cómo es el sistema de información de la empresa? ¿Lo considera insuficiente?

PARTE VII: Financiamiento

- 68. ¿Cuáles han sido los Resultados financieros de los últimos años?
- 69. ¿Cómo es su situación actual?
- 70. ¿Qué es lo que se espera para el futuro inmediato?
- 71. ¿Cómo consigue el capital?
- 72. ¿Qué relación tiene ingreso-costo?
- 73. ¿Cómo se paga? (A plazo)

PARTE VIII: Rol Directivo

- 74. ¿Se considera a gusto en su rol de directivo? ¿Por qué?
- 75. A su juicio, ¿qué es lo más difícil de tener un cargo así?
- 76. ¿Qué es lo que más tiempo le quita?
- 77. ¿A qué aspecto del negocio le gustaría dedicar más de su tiempo?
- 78. ¿Cuál es la mayor fortaleza de su empresa? ¿Por qué?
- 79. ¿Cuál es el mayor problema o debilidad de su empresa? ¿Por qué?
- 80. ¿A qué aspira como directivo?
- 81. ¿Cuál de éstas funciones desarrolla frecuentemente en su cargo como directivo? (Si/No)
 - a. Atender consultas y reclamos de clientes
 - b. Contestar el teléfono directo de la empresa
 - c. Pago de cuentas fijas (luz, agua, teléfono, etc.)
 - d. Pago proveedores
 - e. Compra proveedores
 - f. Pedir prórrogas de cheques
 - g. Contratar personal de producción
 - h. Remuneraciones personal de producción
 - i. Realizar presupuestos para clientes
 - j. Despidos personal de producción
 - k. Limpiar dependencias
 - l. Abrir y cerrar dependencias
 - m. Trabajar domingos y festivos
 - n. Compra de herramientas productivas
 - o. Solicitud de créditos
 - p. Apoyar la producción con mano de obra
 - q. Supervisar la producción personalmente en dependencias del cliente.

82. *Las cuatro funciones principales del administrador son la planificación, la organización del trabajo, la dirección y el control, ¿desarrolla frecuentemente alguna otra actividad distinta al listado anterior, y que no corresponda a las funciones administrativas?*