

## CONSIDERACIONES PRACTICAS SOBRE LAS FUNCIONES EN LA EMPRESA MARES, S.A.

DOEETSEIBUPCDireccioEmpresesPART2FuncionsEmpresaMares

Una mala definición de tareas producen choques entre las distintas personas y falta de coordinación en el trabajo.

### La descripción de las tareas

De aquí surge la necesidad de que para cada cargo se definan las funciones; estas descripciones aclaran lo que se espera de cada directivo y además asegura que se cubran todos los elementos necesarios para la dirección de la empresa.

En general **estas descripciones se ajustan a la forma siguiente:**

- 1.- Descripción general de la importancia del cargo, su objeto y el ámbito de sus responsabilidades.
2. - Deberes, responsabilidades y autoridad específicos.
3. - Relaciones de dependencia.

¿Como están definidas las tareas en Mares, S.A.?

Estudiar los comentarios de las páginas siguientes.

Función del representante Cortés. Funciones y responsabilidades del Jefe de Ventas, Morán.

A) A partir del script y del conjunto del filme, analizar las tareas de cada uno:

El representante Cortés

- Visita a los clientes habituales
- "Consigue pedidos"?
- Efectúa informes vagos de actividad
- Transmite los casos particulares, que él mismo no puede resolver, a su jefe de ventas.

El jefe de ventas

- Estudia los informes de actividad
- Resuelve determinados problemas difíciles

B) Cuales deberían ser las funciones de cada uno en la empresa Mares

El representante Cortés

1) Respecto a los clientes:

- organizar entrevistas con nuevos clientes
- captar y conseguir pedidos,
- ocuparse de los plazos de entrega
- examinar las posibles reclamaciones
- evaluar las necesidades de la clientela

2) Respecto a Morán:

- transmitir los pedidos y los deseos de la clientela.

**En la empresa Mares están mal definidas las funciones.**

- Morán toma decisiones en lugar de González
  - " Ah. bien" El plazo de fabricación es cosa mía " Dice Gonzalez (1)
- Morán toma decisiones en lugar del Sr. Mares
- "Pero, Alberto, era el Jefe quien lo decidía ", dice Gonzalez (1).

Gonzalez atribuye una nueva tarea a Elena.

" De todas formas esto cambiará su rutina habitual de control " (1).

**Cuales son las consecuencias de esta mala definición de tareas**

- A nivel de la comunicació:

favorece la ambigüedad, los malentendidos, los juicios erróneos.

"A él (Morán) no le importa, él solo firma papeles", dice González (o)

- A nivel de recogida de información

El problema es interpretado parcialmente con relación a su propio servicio ...

"Para qué quieren, esta modificación". Gonzalez (l)

"Confieso que no he pensado en preguntárselo". Morán (1)

- A nivel de la toma de decisión

La decisión se toma sin hacer referencia a comisiones técnicas y sin tener en cuenta las consecuencias que va a reportar a los otros servicios.

"Cuando es él quien toma la decisión, él tiene en cuenta la modificación tanto en función del pedido como del precio de coste y solo después de solicitar mi opinión". Gonzalez (I).

**Misión y cualidades de Emilia, la secretaria de Dirección.**

**-A) Su misión** en la empresa (definición de tareas de secretaria ejecutiva).

encargada de la correspondencia: " Y escribiré la carta inmediatamente"

encargada de los contactos:

filtrado de las llamadas telefónicas y de las visitas destinadas al director: "si, su secretaria, buenos días, señor..."

."No, él no está...."

- anota las entrevistas y las organiza: "Tome, máqueme este número de teléfono: dígame que me manden un representante".

"Por favor Emilia ¿ y mi entrevista con el banco?"

- realiza el enlace entre la dirección y los servicios: " Buenos días, Emilia... Tenemos una pega"

Fuertes.

" Haría usted bien en ir a ver a Gonzalez; Morán ha aceptado otra modificación; el pobre está desbordado" Fuentes.

**B) Sus cualidades**

facilidad de contactos con el director: "De seguir así va usted a hacerse imposible"

con el personal: " Puedo yo hacer algo por usted?"

con los clientes: "Sí. su secretaria. Buenos días señor . . "

- establecer los informes de visita

- pedir consejo en caso de dificultades

- buena organización: "Pondré el expediente sobre su mesa y escribiré la carta inmediatamente"-

- discreción: "Es Vd. muy curioso".

- seguridad y dominio de las situaciones: "Vamos, vamos, cálmese".

Nota: ¿Cortes debe informarse de si la clientela es solvente, como dice Morán el jefe de ventas?

El Jefe de ventas, el Sr. Moran

1) Respecto a Cortés:

- fijar las condiciones de trabajo (límites del sector cuotas, comisiones, posición de los clientes actuales)
- aconsejarle y acompañarle en el caso de contratos difíciles.
- estudiar los informes de actividad.

2) Respecto a la empresa, al Sr. Mares, a los demás servicios:

- establecer un planning de ventas.
- colaborar con los demás servicios para determinar un presupuesto comercial, previsiones de venta. etc.
- realizar informes de actividad, mantenerse al corriente de las posibilidades de la competencia.
- establecer contactos con los grandes clientes. ocuparse de relaciones públicas
- proyectar programas publicitarios partiendo de estudios de mercado.

Misión del jefe de equipo (Funciones) (Pablo)

Representa a la dirección frente al personal obrero

objetivos concretos en tareas específicas de él y de su personal respecto a:

calidad de los productos,

normas de fabricación,

plazos,

organización de los talleres,

distribución del trabajo,

precio de coste,

supresión del despilfarro de tiempos, de materiales y de energía.

- organizando:

la preparación del trabajo de los ejecutantes

la comprobación y la mejora de las tareas en los puestos de trabajo

la elección del utillaje y verificación del entretenimiento de los equipos.

la motivación de su personal.

- colaborando con los demas servicios; por ejemplo:

oficina de estudios.

oficina de preparación y organización del trabajo

servicio de control y entretenimiento

- Representa a su personal frente a la dirección; transmitiendo:

- dificultades observadas por su personal obrero

- dificultades de ejecución o de trabajo

- procedimientos de fabricación inadecuados.

- modificación de la capacidad del taller

- incidencias de la fabricación,

- necesidades de formación.

- necesidades de la producción

- en máquinas (necesidad de nuevas inversiones)

- en personal (sobrecarga de trabajo, necesidad de contratación de personal)

### **Control de calidad**

- Necesidad de un servicio de control

en el aspecto comercial.

el buen nombre de la empresa y la satisfacción del cliente dependen de la calidad del producto y de la conformidad de la demanda.

en el aspecto económico.

los errores en los productos fabricados aumentan el precio de coste de las piezas buenas.

en la producción.

los errores de fabricación alargan los plazos y la insatisfacción del cliente.

- Misión del Control (Funciones)

- definir las normas de calidad, las dimensiones relativas al producto y los estándares, homologaciones y certificaciones aplicables. (Ver apartado especial)

- comprobar permanentemente las características del producto en todas las fases de la fabricación (control total, control por muestreo, control automático)
- hacer un informe sobre los elementos controlados.
- examinar (con el Jefe de Ventas) las reclamaciones de la clientela.

## ESTILOS DE DIRECCION

### ACTITUD AUTOCRATICA (Informa)

El mando autocrático informa de las decisiones que ha tomado, sin la participación de sus colaboradores

### ACTITUD PERSUASIVA (Vende)

Intenta "vender" una decisión ya tomada. Si esta es buena, tendrá lugar un intercambio de observaciones entre su personal y él.

### ACTITUD CONSULTIVA (Consulta)

El mando estima que no dispone de la información necesaria para tomar la decisión. Para ello, consulta a su personal, pero decide por sí mismo.

### ACTITUD PARTICIPATIVA (Une)

El mando estima que no dispone de la información necesaria para tomar la decisión; Por otra parte, sabe que una decisión elaborada en equipo se acepta mejor que una decisión autoritaria.

Por estas razones considera a quienes colaboran con él como un órgano de trabajo para la toma de decisiones.

Por consiguiente, cuenta con la aportación de sus colaboradores.

El estilo de dirección del Sr Marés.

Partiendo de la filmación destacar las frases relativas a la autoridad del Sr. Marés.

**Fuentes:** "Le dije al jefe que no se fiara, pero ¡Para hacerse escuchar!"

"No puedo decidir nada antes de hablar con el jefe "

**González:** " Pero, Alberto, era el Jefe quien lo decidía... lo que no quiere decir que yo lo apruebe"

**Emilia:** " El Sr. Marés toma a veces decisiones desconcertantes, pero de hecho es él quien hace marchar el negocio."

" No podemos decidir nada antes de que regrese el jefe "

**Elena:** "No es a mí a quien hay que decir esto, Sr. Gonzalez, sino al patrón"

**Morán:** "Él (Marés) tiene siempre la intuición del mercado."

**Marés:** "Basta que yo me ausente para que esto deje de marchar ¿ no?"

- Entre las características siguientes, **examinar aquellas aplicables al Sr. Marés y deterrninar las consecuencias para la empresa.**

**- respecto a la posición de Jefe.**

El Sr. Marés es, ante todo:

- el que ejerce mayor influencia dentro del grupo?
- la persona central, por la importancia que se le concede?
- la que se irnpone por su situación privilegiada?
- la persona preferida por el valor afectivo que se le atribuye?
- la persona que se compromete en actos de mando?
- la persona más influyente por su acción sobre el éxito del grupo?"

**- Respecto a la función de líder:**

El Sr. Marés busca:

- facilitar la estructuración del grupo:

- instruyendo
- supervisando
- informando
- ordenando
- decidiendo

- mantener la cohesión?

-reforzando la motivación

- facilitando los informes personales

**Respecto al estilo de mando:**

El estilo del Sr. Marés es:

- participativo? consultivo? persuasivo? autocrático?