

# Administración Gerencial

## TDG N° 2

### Cultura organizacional

### Caso IKEBANA S.R.L.

Carrera: Ing. Sistemas de información

Curso: K5572

Profesora: Inga. María Fernanda Tacchini

Estudiantes:

Apellido y Nombre	legajo
Bruno, Joaquin	
Denoya, Ailin	
Enriquez, Sylvina	
Fernandez Boleda, Emiliano	
Marchan Figuera, Brisabed Alexandra	
Martina Lopez, Avril Dinora	
Vargas Montes, Natalia Romina	

## CONSIGNA TRABAJO de DINÁMICA GRUPAL N° 2

**ENUNCIADO**

**Tema:** Cultura organizacional – caso IKEBANA S.R.L.

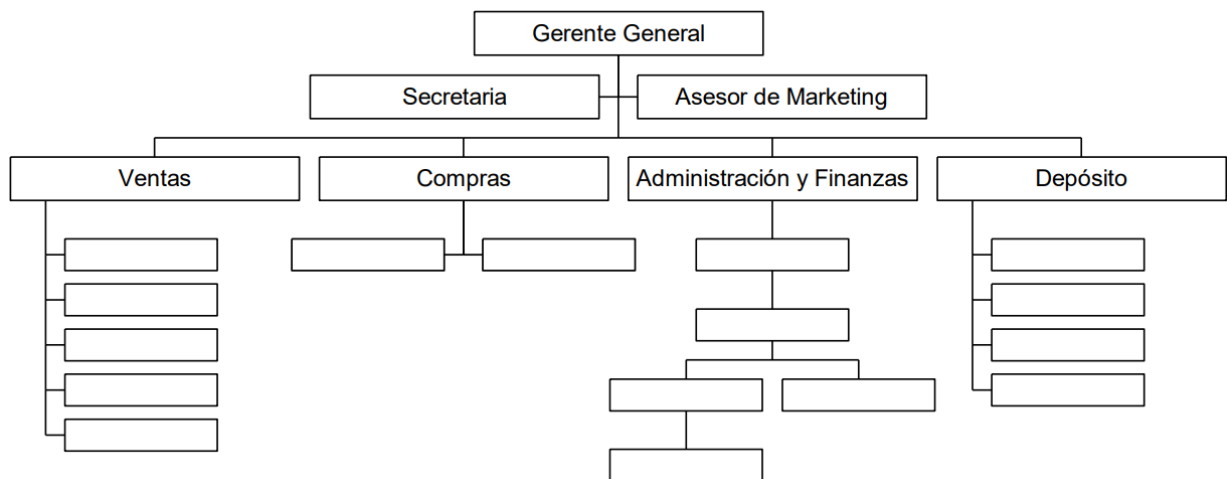
La actividad principal de IKEBANA S.R.L. es la importación de flores, plantas y frutas artificiales para su venta a escala mayorista tanto en el mercado nacional como internacional. Cuenta con clientes ubicados geográficamente en la Argentina y otros países latinoamericanos. La cartera actual de clientes está localizada en las siguientes zonas:

<b>Argentina</b>	<b>exterior</b>
Capital Federal	Santiago de Chile
Gran Buenos Aires	Montevideo
Corrientes	San Pablo
Tucumán	
Rosario	
Córdoba	
Mendoza	

Las flores, plantas y frutas artificiales se importan de la R.P. China. La empresa cuenta con un representante en Hong Kong (ex colonia inglesa, hoy perteneciente nuevamente a China) que se encarga de gestionar los pedidos y despachar los contenedores con mercadería hacia el puerto de Buenos Aires. Una vez por año el Gerente General de IKEBANA S.R.L. emprende un viaje de negocios a Asia para asistir a ferias y visitar fábricas del rubro para conocer las últimas novedades del ramo. Este viaje anual es de suma importancia para la organización debido a que es la fuente de información necesaria para la planificación de las compras y ventas para el siguiente período. La estrategia de la organización consiste en brindar completa asistencia al cliente, excelente calidad de servicio y aumentar gradualmente la participación en el mercado nacional e internacional. IKEBANA S.R.L. cuenta con dos depósitos de mercadería, un salón de exposición ventas y varias oficinas para tareas administrativas. Las instalaciones se reparten en dos edificios ubicados en la vecina localidad de Ramos Mejía.

**Características de la organización:**

La empresa no cuenta con una estructura formalmente establecida, es decir, no existe un organigrama. Sin embargo, las funciones y las responsabilidades de cada sector son conocidas por cada miembro de la organización. He aquí el posible organigrama que reflejaría la situación actual:



Los principales hábitos del trabajo y la vida cotidiana de la organización son los siguientes:

- A pesar de no existir organigrama ni manuales de funciones, todos los integrantes de la compañía conocen sus tareas y sus responsabilidades y de qué manera contribuyen al beneficio de la empresa. Esto sucede debido a que los 23 empleados que trabajan en locales y oficinas asisten a las reuniones impulsadas por el Gerente General. Son usuales los almuerzos donde todos participan aportando su opinión sobre la marcha de la organización.
- Por otra parte, el Gerente General comparte la afición por el tenis con los Gerentes de Compras, Ventas y Administración y Finanzas, por lo cual una vez por semana suelen compartir un partido de dobles luego del horario laboral.
- La vestimenta es otro ítem que diferencia a la organización. Todos los empleados, con excepción de los vendedores y los cadetes, visten jeans y camisa. La adopción de este tipo de indumentaria surgió porque los clientes también lucen de esa manera. Sería considerada ridícula aquella persona que vistiese saco y corbata. Sin embargo, últimamente el Gerente de Administración y Finanzas está tratando de convencer al Gerente General de que su personal (5 empleados, incluyendo al Contador) usen también vestimenta formal.
- En general, se percibe un ambiente amistoso en el trato entre los empleados, carente de solemnidad.
- En Administración y Finanzas la situación es un poco distinta. Acorde con el estilo supervisivo del Gerente de ese departamento, las relaciones son más verticales, el control es mucho más estrecho y el clima es, en consecuencia, menos distendido.
- Es costumbre que la empresa organice un almuerzo en el día de cumpleaños de cada empleado.
- Para festejar Navidad y Año Nuevo, el Gerente General brinda una cena en su propia casa para todos los empleados y sus respectivas familias.
- Para los vendedores se ha establecido un sistema de recompensa. El salario está compuesto por un monto fijo sumado a una comisión que se calcula teniendo en

cuenta el volumen de ventas total. Por lo tanto, la comisión es la misma para todos. Esto genera un espíritu de cooperación entre los vendedores y un auto-control, tendiente a evitar la competencia. En cuanto a los gerentes, suelen recibir un 'premio' a fin de año teniendo en cuenta el rendimiento de su sector. La asignación de esta bonificación es decisión del Gerente General.

- Otra costumbre permitida es que los empleados de menor jerarquía suelen jugar partidos de truco cuando la carga laboral es baja.
- Por último, vale la pena destacar el parentesco que existe entre el Gerente de Ventas y el Gerente General. Son hermanos y socios fundadores.

**Problema:**

A través del análisis de los datos precedentes, se pide:

1. Caracterizar el tipo de cultura organizacional predominante en IKEBANA S.R.L. y cuáles sus patrones de comportamiento
2. Descubrir y enumerar los elementos materiales y simbólicos en los que se evidencia.
3. En caso de detectar subculturas internas, señalarlas y caracterizarlas

**DESARROLLO DEL TGD 2****CULTURA ORGANIZACIONAL  
CASO IKEBANA S.R.L.****1. Caracterizar el tipo de cultura organizacional predominante en IKEBANA S.R.L. y cuáles sus patrones de comportamiento**

Por lo que expone el texto, se puede entender que la cultura organizacional predominante en la empresa es del **tipo fuerte**. Esto sucede a pesar de la informalidad de la vestimenta, pero, por otro lado, es un fuerte indicio de ello ya que, aunque no se aclare si es una directiva o no de la dirección, la decisión de vestimenta informal se debe a querer empatizar con los clientes. Esto puede indicar que es una estrategia emanada por alguna dirección.

Además, aunque no hay una estructura formal, quienes integran la empresa saben cuáles son sus tareas y responsabilidades y qué es lo que se espera de su trabajo, por lo que, se puede entender, hay lineamientos de forma de trabajar en general.

Por otro lado, se entiende que puede llegar a ser de **tipo débil** pues se dice que el gerente Administración y Finanzas quiere imponer una vestimenta formal para su equipo de trabajo, aunque no lo está logrando.

**2. Descubrir y enumerar los elementos materiales y simbólicos en los que se evidencia.**Elementos materiales:

- Estructura organizacional: no se cuenta con una estructura organizacional **formal** pero las tareas están delimitadas por el organigrama que se muestra en el texto
- Líderes: si bien no hay una estructura formal, las funciones y responsabilidades de cada sector son bien conocidas por cada miembro de la organización. En el enunciado se muestra un posible organigrama, que cuenta con distintos gerentes, que serían los líderes.
- Códigos y políticas: del texto no se desprende que haya especificaciones al respecto. Quizás haya algo de esto en el área de Administración y Finanzas, ya que sus relaciones son más verticales.
- Sistemas de recompensas: Se establece una comisión teniendo en cuenta el volumen total de ventas, repartido en forma equitativa para todos los vendedores. Además, existe un premio para los gerentes teniendo en cuenta el rendimiento de su sector.
- Programas de orientación y entrenamiento: **No se desprenden, del texto, programas de orientación y entrenamiento.**

### Elementos simbólicos:

- Historia: IKEBANA S.R.L. es una empresa pequeña que, en su conducción tiene a dos hermanos (uno Gerente General y el otro Gerente de Ventas, por lo que se entiende que es una empresa familiar con una historia detrás de la fundación de la empresa.
- Tabúes: la vestimenta formal no es bien vista por quienes trabajan en la empresa.
- Símbolos: Partidos de tenis para los gerentes, por un lado, y permiso de jugar al truco en momentos de menor demanda laboral para los empleados de menor jerarquía.
- Jerga: no se desprende nada particular del texto en este aspecto.
- Ritos:
  - Las actividades para integrar a las personas que forman parte de la organización son importantes, como la de festejar Navidad y Año nuevo con una cena que organiza el Gerente General en su casa, para todo el personal.
  - También se tienen en cuenta los almuerzos impulsados por el Gerente General en donde todos aportan su opinión sobre la marcha de la organización.
  - Almuerzo de cumpleaños (lo organiza la empresa para cada empleado)
  - Cena de Navidad y Año Nuevo (organizado por el gerente general)

### **3. En caso de detectar subculturas internas, señalarlas y caracterizarlas**

La primera subcultura que se encuentra en el texto es la de los gerentes que juegan partidos de tenis fuera de su jornada laboral.

Otra es la del personal de menor jerarquía que tiene permitido jugar al truco en momentos de baja carga laboral.

También se encuentra otra en el sector de Administración y Finanzas en el que, a diferencia del resto, el clima laboral es tenso y más verticalista.

Estas subculturas comparten valores y significados y, en principio, no perjudican a la empresa en el desarrollo de las tareas, aunque un clima laboral tenso puede generar un perjuicio en el desempeño laboral.