CASO PRÁCTICO[1]

El departamento de contaduría de la Compañía Química

La Compañía Química es líder en el mercado de productos químicos, utilizados sobre todo en la minería y en la agricultura. Estos productos se comercializan en Argentina y en los mercados vecinos del MERCOSUR. La empresa produce y distribuye químicos industriales tales como ácido sulfúrico, sulfuro de carbono y sulfhidrato de sodio. En todos los casos se trata de commodities.

Diagnóstico de las relaciones del departamento de contaduría

El departamento de contaduría de esta empresa es una unidad donde se desconocen la misión y los objetivos estratégicos de la organización. Sus integrantes se centran en cumplir con metas que les son asignadas, en procesar la información y emitir informes estandarizados o a pedido de la alta gerencia.

Están fuertemente orientados a los objetivos y metas de la unidad. En este sentido, la productividad es alta. Existe mucha confianza entre los miembros, y un muy alto nivel de comunicación informal: se escuchan de manera recíproca, se apoyan y hay un genuino interés por los demás. Cuando se presentan diferencias entre ellos, las discuten y solucionan.

El supervisor ejerce un liderazgo a mitad de camino entre la imposición, la participación y la integración.

De manera periódica realizan un análisis del cumplimiento de lo proyectado con lo que en realidad se hizo, aunque en la unidad no se auto evalúa.

La alta gerencia tiene una visión positiva de la labor del departamento, con base en la riqueza de los informes que suministra y en su capacidad para entregarlos en el tiempo preciso, lo que favorece la toma de decisiones eficientes.

La unidad tiene autonomía, pero con ciertas cosas determinadas por la gerencia de la empresa, por cuestiones legales y profesionales.

[1] Franklin, E. B. (2011). Comportamiento organizacional. Pearson Hispano América Contenido. https://bookshelf.vitalsource.com/books/9786073202367

El líder hace responsables a los integrantes de la unidad del trabajo que realizan. En caso de que se cuestione la decisión tomada por los integrantes de la unidad, la responsabilidad es asumida por el líder.

Los integrantes del departamento aceptan sugerencias, y también las solicitan proactivamente si con la información que ellos elaboran se van a tomar decisiones estratégicas.

Cada miembro es responsable del trabajo que realiza; cada miembro hace y controla su trabajo. No obstante, el líder no crea condiciones para que los integrantes de la unidad fijen sus propias metas. Aunque quisiera no lo puede hacer; las metas vienen fijadas desde la gerencia de la empresa.

Por otro lado, el líder no interviene cuando los miembros de la unidad intentan resolver problemas relacionados con el trabajo. En ese sentido, sus integrantes tienen un grado importante de independencia.

La forma de motivar al personal consiste en hacerle recordar a cada miembro su desempeño histórico, con la idea de que el colaborador trate de mantenerlo y mejorarlo.

La unidad asigna trabajos y tareas a sus integrantes.

Las normas de calidad y las técnicas de medición son dictaminadas por la gerencia de la empresa; luego, en forma particular, hay normas de calidad que la unidad aplica para su labor, si bien lo que hacen en definitiva es tratar de implementar la política de la gerencia.

Los integrantes de la unidad no se hacen responsables del aprendizaje y entrenamiento que pudieran mejorar sus labores de producción, dominio de procesos, servicio o ajuste de detalle de las competencias necesarias para la tarea. En realidad, es la gerencia la que pone a disposición de la unidad cursos de capacitación sobre diferentes temas.

Los miembros de la unidad gestionan los problemas que surgen con clientes internos y externos, pero todo es revisado por el líder.

No hay premios que se apliquen sólo a los miembros de la unidad como colectivo.

Los miembros de la unidad evalúan, como pares, a los restantes integrantes.

La unidad no elabora sus propias reglas y políticas. Éstas son determinadas por la alta gerencia.