

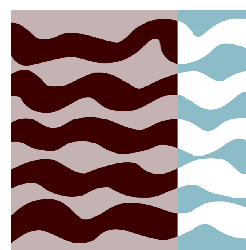
Bases tecnológicas de la producción animal

Anexo V Oficinas

Ingeniería agrónoma grado en hortofruticultura y
jardinería



Universidad
Politécnica
de Cartagena



ETSIA
Cartagena

Con la colaboración de:



Jorge Cerezo Martínez

ÍNDICE

1. Descripción de los puestos de trabajo.....	3-5
1.1. Puestos de dirección categoría A.....	3-4
1.2. Puestos de la categoría B.....	5
1.3. Puestos de la categoría C.....	5
1.4. Puestos de la categoría D.....	6
2. Introducción a la empresa.....	6
3. Clasificación.....	6
4. El entorno: General y específico.....	7-8
5. Teoría de la empresa.....	8
6. Tipo de empresario.....	8
7. La planificación, objetivo y estructura.....	9-10
8. Dirección: Liderazgo, motivación y comunicación.....	10-11
9. El control.....	11
10. Visionado de la empresa.....	11-13

1. Descripción general de los puestos de trabajo

1.1. Puestos de dirección en la categoría A

A ₁	A ₂	A ₃	A ₄
Director general	Director general adjunto	<p>Jefe del departamento de químicos</p> <p>Jefe del departamento de ingenieros mecánicos</p> <p>Jefe del departamento de ingenieros agrónomos y ciencias biológicas</p> <p>Jefe del departamento de veterinaria</p> <p>Jefe del departamento de industria</p>	<p>Administrador del suministro de agua</p> <p>Administrador del suministro de piensos y sistemas alimentarios</p> <p>Administrador de productos facturados</p> <p>Administrador de productos recibidos</p> <p>Administrador de sanidad y sistemas sanitarios</p> <p>Administrador de maquinaria y sistemas operativos</p>

12 trabajadores con sus respectivas secretarías, es decir, 24.

Este grupo de personas representa la cabeza directiva de la empresa a los que se les tiene asignada la planta de arriba junto a los de la categoría B, también a cada uno se le tiene asignado un despacho y una secretaria.

La disposición de este espacio debe ser despacho y antesala de recepción donde está la secretaria.

No todos los puestos tienen la misma dimensión sus despachos y vendrá definida por la categoría en la que están asignados siendo la más alta la A₁ y la más baja A₄. Este espacio también contará con aseos, zona del archivo, sala de juntas y un pequeño área de descanso con una pequeña cafetería.

Descripción básica de la interacción entre puestos

La categoría A₁ representa la cabeza directiva de toda la explotación y tomará en última instancia las decisiones de urgencia y del gabinete de crisis; será el encargado de evaluar el estado de la explotación recabando información de las distintas categorías a fin de tener una visión de conjunto. Su labor desempeñada será la siguiente:

- Estado de alarma
 - Fuga de gases contaminantes
 - Crisis sanitaria
 - Accidentes severos
 - Incendios
 - Afección de la explotación por agentes externos de tipo climático, sísmico...
- Confirmación de manufactura y factura de la planta
- Transmisión de datos e informaciones restringidas
- Contratación y despidos

La categoría A₂ establece la comunicación y transmisión inmediata entre las categorías A₃ y A₄ con la categoría A₁, a falta de la asistencia de la categoría A₁ recibirá inmediatamente todos los poderes y competencias de la categoría que le precede. Realizará las reuniones y examinará al detalle las actividades de la planta dando un informe exhaustivo de toda la explotación. También realizará la función de inspector general y supervisor jefe.

La categoría A₃ encarna la dirección de parte de técnicos y auxiliares de la explotación, regulando los procesos y el correcto funcionamiento y desarrollo de las actividades de las distintas plantas. Serán supervisores de categorías inferiores desde la B a la C aportando informes en las reuniones o inspecciones del supervisor jefe. Además esta categoría recibirá en algunos casos la denominación de especial, en casos de investigación científica y desarrollo, cuya información e investigación quedará restringida y a nombre de la empresa. Los departamentos de ingeniería agrónoma y ciencias biológicas y veterinaria recibirán desde el principio la categoría especial para investigación, siendo los demás departamentos los que opten a dicha categoría.

La categoría A₄ es la encargada de la información detallada de la explotación y permanece en constante interacción con las categorías B, C y D.

1.2. Puestos en la categoría B

B ₁	B _{1 Especial}	B ₂	B ₃
15 veterinarios 15 ingenieros químicos 20 ingenieros mecánicos 20 Ingenieros agrónomos y 3 biólogos 10 ingenieros industriales 5 abogados y asesores judiciales 2 médicos	Un mínimo de 20 y máxima 35	3 supervisores de calidad animal 6 genetistas 3 climatólogos 6 técnicos de expedición de manufacturas 6 técnicos de recepción de productos	4 Administradores del tesoro y gestión 4 supervisor de instalaciones 4 supervisores de seguridad 6 supervisores de ciclos reproductivos 6 supervisores de sanidad y sistemas sanitarios 10 supervisores de sistemas mecánicos 8 supervisores de aguas y sistemas residuales

La categoría B₁ tendrán cada uno su despacho y una secretaria por cada 5 trabajadores, exceptuando el caso de los biólogos que la recibirán por los 3. Habrá también despachos para los que reciban la B_{1 Especial} conservando su anterior despacho. En la categoría B₂ recibirán un despacho por clase de trabajo, exceptuando los genetistas y los climatólogos que recibirán un despacho por cada uno, pero las secretarías tendrán una por clase de trabajo. En la categoría B₃ recibirán despacho por clase de trabajo, cada uno de ellos tendrá además de esto una sala de máquinas de control exceptuando los administradores del tesoro y gestión, y en el caso de supervisores de sistemas mecánicos y supervisores de aguas y sistemas residuales tendrán dos despachos con sus respectivas 2 secretarías.

$$\text{Quedando: } 88_{B_1} + 24_{B_2} + 42_{B_3} + 18_{D_{\text{Especial } B_1}} + 6_{D_{\text{Especial } B_2}} + 9_{D_{\text{Especial } B_3}} = 184 \text{ personal}$$

1.3. Puestos en la categoría C

C ₁	C ₂	C ₃
75 asistentes de animales 35 técnicos de máquinas 45 técnicos de pienso, agua y distribución alimentaria 25 agentes de seguridad 12 técnicos de depuración de aguas	50 transportistas 5 maquinistas de tren 6 técnicos de grúas	25 cocineros 5 dependientes 250 limpiadores 30 técnicos de gestión de basuras 12 jardineros

Sería recomendable poner un anexo al edificio de oficinas para esta categoría

$$192_{C_1} + 61_{C_2} + 322_{C_3} = 575$$

1.4. Puestos en la categoría D

D ₁	D ₂
44 secretarias	12 ujieres 5 Recepcionistas 20 Oficinistas 6 teleoperadoras

Esta categoría está integrada en la zona de oficinas

$$44_{D_1} + 43_{D_2} = 87$$

Total

$$24 + 184 + 575 + 87 = 870$$

Personal de oficina 295
Personal técnico 575

2. Introducción

Kinedyox S.L.U, es una nueva empresa que está en expansión se ubica en China más concretamente en la provincia Guangxi. Esta empresa está dedicada mayoritariamente al sector primario y en concreto a la ganadería, aunque también se dedica secundariamente a otras actividades que no son su fuente principal de ingresos, por ejemplo la extracción de desechos y su conversión en abono.

Hemos de tener en cuenta que la sociedad en la que nos encontramos hoy día denominada 'Sociedad de la información' emergen empresas inteligentes y complejas que basan su funcionamiento en la Unidad de gestión del conocimiento.

3. La clasificación

Si procedemos a su análisis es fundamental empezar por una clasificación básica de la empresa para poder llegar a ver sus capacidades y sus competencias. En primer lugar, debemos saber que esta empresa es de carácter mixto en cuanto a su propiedad de capital, debido a que el 67% de la empresa pertenece a los accionistas, es decir, de carácter privado donde el aporte del capital es generado por particulares ya sean personas naturales o jurídicas y un 23% perteneciente al Estado aunque este porcentaje sea mínimo, esta empresa no es absolutamente privada ya que puede intervenir el Estado aunque tan solo sea en un 23%.

Estimamos que es una empresa de tamaño grande ya que tiene más de 800 trabajadores y genera un volumen de negocio superior al 50×10^6 y con unos activos totales mayores de 43×10^6 . Esta empresa es multiproductora, es decir que fabrica más de un producto. En cuanto al proceso productivo y tecnológico, la empresa tiene una producción continua y de grandes lotes. Su mercado se extiende por distintos sectores por ello se trata de una empresa de multimercado y su desarrollo espacial se trata de una multiplanta por los distintos establecimientos en los que congregan todas las funciones para llevar a cabo la producción. Por último en cuanto a los criterios mercantiles, como era de suponer, tal empresa audita, debido a su gran volumen de trabajo (ventas, activo, empleados) para llevar un exhaustivo control, para que se ajuste a lo establecido por ley.

4. El entorno: General y específico

Toda empresa hoy día tiene en cuenta el entorno que le rodea sea tanto general como específico, luego aclararemos a que se refiere esto, puesto que ninguna empresa está aislada del resto y su objetivo es la venta en el mercado hacia los consumidores que se encuentran en ciertas circunstancias. Toda empresa valora antes de establecerse en un lugar, las ventajas y desventajas que conlleva ubicarla en ese sitio. La empresa podríamos decir que se encuentra en un tipo de entorno reactivo-adaptativo, es decir que tiene cierta estabilidad, es de carácter complejo, está diversificada y es munificente. El entorno general, es aquel que afecta a todas las empresas de un entorno, dado el análisis PEST (político, económico, socio-cultural y tecnológico). El análisis PEST de ésta empresa es:

-Político-legal: la empresa decide ubicarse en china debido a la política dictatorial que favorece las empresas que se encuentran en su territorio y trabajan para ellas a través de subvenciones y de distintos métodos.

-Económico: una buena reseña es el aumento de las tasas de crecimiento del PIB superiores al 11,4 por ciento desde el anterior examen de las políticas comerciales realizado en 2007 y se ha convertido en la tercera economía del mundo y la tercera potencia comercial, es decir, se encuentra en una situación financiera fuerte. Se producen subvenciones financieras al sector primario y la eliminación de la mayoría de los impuestos, además de que los aranceles impuestos a los países extranjeros en este sector son bajos ya que intentan favorecerlo.

-Socio-cultural: la empresa obtiene beneficios en cuanto a los factores demográficos ya que la extensión rural de este país es muy amplia y para esta empresa que es de carácter ganadero implica una mejor instalación para sus funciones. También es una elección debido al gran número de mano de obra en este sector y la gran diferencia que se produce entre la zona rural y urbana siendo la zona rural empobrecida, así pues la mano de obra será más barata.

-Tecnológico: la iniciativa del gobierno en la mejoría de los sectores y su avance tecnológico implica una compensación económica por su parte, al igual que por una mayor eficiencia en la actividad. Queriendo así fomentar la renovación de maquinarias o la compra de maquinarias.

El entorno específico de esta empresa, centrándonos en los tipos de sectores podemos decir que es de carácter concentrado ya que son un número reducidos de empresas las que tienen una gran participación del total de este mercado. Con la importancia respecto al PIB, la empresa es básica porque han configurado en el pasado la estructura productiva del país y ha sido el motor del crecimiento económico. Y por último en cuanto a su ciclo de vida diría que se encuentra en la madurez ya que es un sector básico y que con una adecuada reconversión puede lograr unos niveles de competitividad adecuados.

En este sector hay una gran competencia entre las empresas, aquí es donde mediante las competencias ciertas empresas sacrifican la calidad por la producción, teniendo así una gran cantidad de producto pero de menor calidad. Esta empresa opta por la relación calidad-precio.

Una desventaja que puede tener esta empresa se puede deber al gobierno del país en el que se encuentra ya que sus políticas de comercio son cambiantes, es decir, que al igual que hoy día tienen ayudas y subvenciones para la mejoría de la empresa y su avance, mañana puede que éstas le sean retiradas, ya que el gobierno intenta regular en todo momento la economía y el comercio conforme le beneficie.

Los compradores tienen cierto poder negociador sobre la empresa ya que son los países quienes aceptan la entrada del producto de la empresa o lo rechazan, aunque sea de libre mercado pueden subir los aranceles haciendo que no se obtenga ningún beneficio por el producto que se vende. El poder negociador de los proveedores es fuerte sobretodo en este sector ya que es de carácter imprescindible el mantenimiento de la granja y la alimentación de los animales, sin esto lo propio empresario de la granja

no podría ofrecer su producto ya que no podría ni alimentarlo. También existe una pequeña amenaza de los productos o servicios sustitutivos, pero que en el sector ganadero no es muy fuerte y la propia rivalidad entre las empresas del mismo sector.

5. Teoría de la empresa

Toda empresa tiene una ética y una responsabilidad social que se traduce a ciertos cambios en ella, esta empresa en cuanto a su grado de responsabilidad opta por un enfoque favorable, ya que la sociedad de hoy en día está muy concienciada con el medio ambiente y su oposición contra el maltrato de animales, con lo cual una estrategia social de la empresa es la de dar una buena imagen de compromiso con los animales, hacer ver que estos se encuentran en libertad y que no son manipulados así conseguirán a la larga grandes beneficios.

Muchas son las teorías que se han establecido para el campo de la administración de una empresa a través de los años, barajando las distintas teorías que encontramos y tras haber estudiado cuál de ellas era la que más se aplicaba a la empresa podemos decir que utiliza en su mayoría una teoría de enfoque burocrático, ya que se adapta perfectamente a los principales puntos como:

- Una jerarquía de autoridad, en la que todo debe ser transmitido desde el eslabón más bajo hasta el superior pasando por todos los mandos intermediarios que hay en la empresa. Esto hace que se ralenticen muchos procesos y que cualquier cambio aunque sea mínimo debe ser consultado a la dirección asignada a ello.

- Tiene un carácter formal de las comunicaciones, es decir, que todas las acciones y procedimientos se establecen a través de comunicaciones escritas, siendo este el único sistema predominante en la empresa.

- Una división del trabajo muy preciso, cada trabajador desempeña una tarea específica en la que esta cualificado y es un profesional, que se atiene a sus responsabilidades y acciones.

- Toda norma y procedimiento está reglamentado en un documento de carácter público. Al igual que está estipulado como deben comportarse los empleados de acuerdo con este reglamento.

La intención de un enfoque burocrático es el control de la empresa y la previsión más exacta posible de ella, se rige por reglas que han sido estipuladas para llevar a cabo una jerarquía de procedimientos en todo momento. Como todo enfoque tiene sus ventajas y sus inconvenientes, citaré alguno de ellos como por ejemplo: el excesivo formalismo que con lleva un gran volumen de papeleo y la excesiva internalización de las normas y apego a los reglamentos.

6. Tipo de empresario

El tipo de empresario que dirige esta empresa podríamos englobarlo en el concepto que dio J.K.Galbraith en los años 60-70, el de Tecnoestructura. Me baso en distintos puntos que aclara el autor, aunque debemos tener en cuenta que nunca va a ser exacto el manejo del empresario con el concepto asociado, siempre habrán algunas diferencias. La empresa está controlada por el empresario y un comité que tienen poder de decisión, vemos al empresario como un tecnócrata y administrador. Aparte de este concepto también podemos encontrar otro concepto que se asemeja al mando direccional de la empresa que es el de Clark y A. Marshall como Empresario, Combinación de Factores, ya que éste junto con su comité prevé el sistema económico y organizan la facturación de la producción. Además el empresario ejerce como director en forma de control hacia todo el sistema de la empresa.

Todo empresario asume las decisiones y consecuencias de su empresa, intentando innovar y asumiendo el riesgo del sistema, es recomendable que el empresario tenga aptitud de liderazgo y capacidad empresarial, es decir, el mejor empresario para mí sería aquel que se basase en la teoría de funciones de H.Fayol con el concepto de POSDCORE.

7. La planificación, objetivo y estructura

Toda empresa lleva a cabo una planificación a corto y largo plazo de su empresa para poder llevar un control y poder conseguir sus objetivos. En toda planificación se fija una fecha límite, el objetivo que se quiere conseguir y como se va a conseguir, con ello se consigue coordinar esfuerzos, reducir la incertidumbre, la identificación de ineficiencias y facilita el control.

Los principales objetivos de esta empresa son:

- a) Abrirse en el mercado.
- b) Maximizar la producción con el menor precio.

Estos objetivos son a largo plazo y de ámbito global.

Los objetivos secundarios son:

- a) El cultivo agrícola para el engorde del ganado y disminuir los costes.
- b) El mayor rendimiento y eficiencia posible de la empresa

Estos objetivos son a medio plazo y provienen de un ámbito funcional.

He realizado por tanto el análisis DAFO de esta empresa para poder observar las debilidades y los fuertes que tiene la empresa y como podrían modificar o sacarle el mayor provecho posible a la empresa.

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Capacidad directiva.	Atraso en investigación y desarrollo.	Débil mercado en los países extranjeros en este sector.	Competidores muy fuertes en el propio país.
Buena imagen hacia los consumidores.	Falta de experiencia.	No hay muchos productos sustitutivos.	Crecimiento lento del mercado.
Recursos financieros adecuados.	Cartera de productos limitada.	Eliminación de barreras comerciales en países extranjeros.	Gran poder de negociación de los proveedores y clientes.
Dirección estratégica clara.			

Tras una buena planificación es necesaria una buena estructura organizativa, para poder tener una asignación idónea de las tareas a cada departamento y estos a sus trabajadores. También para la mejora comunicativa, ya que la comunicación es imprescindible la hora del desarrollo de las funciones y tareas. Un a estructura de autoridad es necesaria para mantener ordenar el conjunto de niveles jerárquicos. Los componentes principales según *Mintzberg* para la estructura organizativa son:

-El ápice estratégico: donde se encuentra la alta dirección, que se ocupa de que la organización cumple su función. Es decir, encontramos al empresario y su comité.

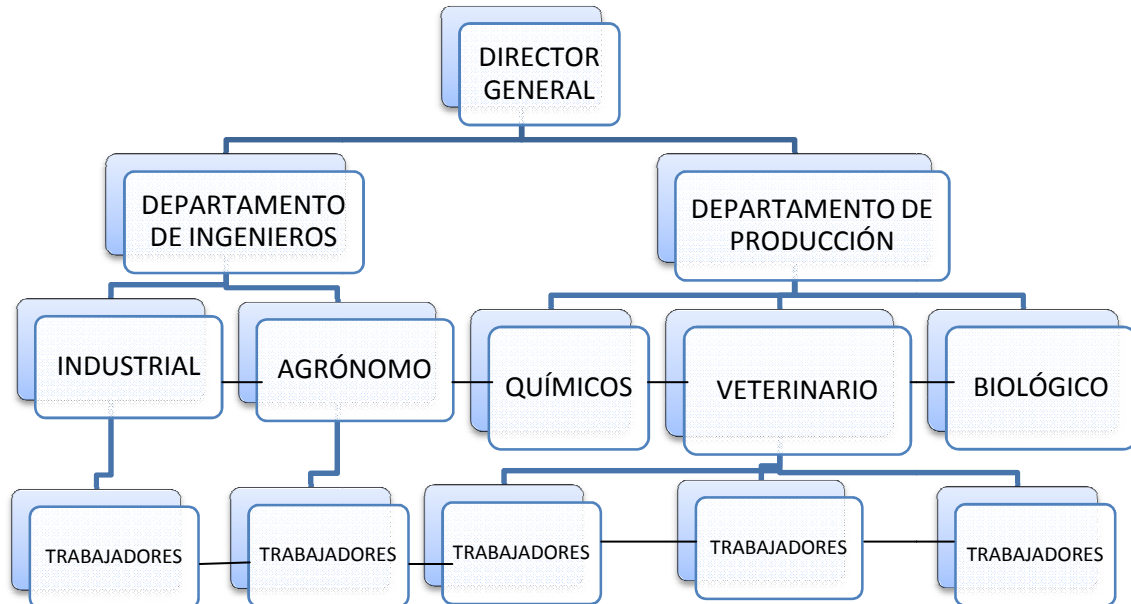
-La línea media: es la cadena que una el ápice estratégico con el núcleo operativo. Aquí encontramos a los jefes de departamento de veterinaria, de industria, de química...y los administradores.

-La base o núcleo operativo: son los técnicos y operadores que están directamente relacionados con la producción y venta de bienes y servicios. Como los veterinarios, asistente de animales, técnicos de distribución alimentaria, agua y pienso, jardineros, etc.

-Tecnoestructura: es el conjunto de analistas y especialistas que no están directamente relacionados con el flujo operativo. Estos son los ingenieros agrónomos y biólogos, abogados y asesores judiciales, supervisores de calidad animal...

El modo de estructuración que sigue la empresa es horizontal, es decir, que sigue los principios básicos: división del trabajo y especialización. Que derivan en la funcionalización, departamentalización, divisionalización, coordinación y normalización-automatismo.

La forma que sigue de estructuración la empresa Kinedyox S.L.U es el modelo de organización funcional principio de especialización:



Las ventajas de este sistema es que cada supervisor es especialista y el asesoramiento está disposición de cada trabajador pero como inconvenientes encontramos que cada trabajador puede tener más de un jefe, la excesiva especialización ocasiona descuidos de objetivos generales de la empresa.

8. Dirección: Liderazgo, motivación y comunicación

Tema importante que debemos tratar hoy día en las empresas es la dirección, ésta puede condicionar el futuro de la empresa y ser un gran pilar de apoyo para el buen funcionamiento. Los tres pilares fundamentales de la dirección son el liderazgo, la motivación y la comunicación.

El modelo de liderazgo de esta empresa que más se adapta según las teorías conductuales de Rensis Likert es un sistema que denomina 'de consulta'. El líder tiene cierta confianza en sus subordinados aunque no completa, para motivar utiliza recompensas con castigos ocasionales, la comunicación es ascendente y descendente y la toma de decisiones en esta empresa varía con respecto a la teoría conductual 'de consulta' ya que en este caso solo las decisiones se producen en los altos cargos. Todos los líderes deben tener unos rasgos característicos como dice Robbins que hacen que se un buen líder, pero esto no siempre sucede así, además de las diferentes sistemas de liderazgo también hay que tener en cuenta las circunstancias en las que se encuentren ya que esto puede demandar un estilo de dirección distinto.

La motivación: el empresario siempre intenta motivar a sus trabajadores para que estos ejecuten su labor lo mejor posible, para ello los empresarios utilizan distintos métodos. Debemos tener en cuenta distintas teorías que se han llevado a cabo acerca de la motivación de las personas, tres grandes teorías son:

- Maslow: jerarquía de las necesidades.
- Herzberg: de los dos factores.
- McClelland: de las tres necesidades.

Este empresario se basa en los métodos antiguos de motivación, es decir, lo hace a través de compensaciones económicas sin tener en cuenta las necesidades de sus trabajadores. No busca satisfacer a

sus trabajadores para que estos luego trabajen mejor, sino que piensa que el único método para incentivarlos es por el dinero.

La comunicación: es uno de los eslabones más importantes ya que sin una comunicación adecuada entre todos los niveles se puede llegar a ralentización de todo el sistema e incluso a su destrucción. Una buena comunicación ayudará en todo momento, en el funcionamiento interno de la empresa a la planificación y la organización de ella, y parte importante es el funcionamiento externo ya que comunicándose la empresa puede conocer las necesidades del cliente, la disponibilidad de los proveedores, las relaciones gubernamentales y las preocupaciones de la sociedad que puede en muchos casos perjudicar a la empresa, sino son atendidas.

En esta empresa la comunicación de carácter interno es un tanto escasa ya que, solo se produce desde los altos cargos hasta los más bajos, esto puede suponer un descontento por parte de los niveles inferiores ya que sus quejas y protestas no llegarían a manos de los directivos. Debido a la estructura tan jerárquica de la empresa, provoca que en muchas ocasiones la comunicación sea distorsionada o errónea, ya que debe recorrer demasiados niveles y en algunos casos dicha información no llega, esto perjudica gravemente porque si se necesita realizar alguna actividad necesaria en un momento clave o algún cambio en el sistema de producción, esto tardaría demasiado tiempo y haría que no se cumpliera el objetivo propuesto. En cuanto al carácter externo de esta empresa es bastante bueno ya que está continuamente en contacto con la sociedad y sobre todo con el país ya que es muy necesario controlarlo en todo momento por si hubiese cambios con respecto alguna ley o alguna subvención.

9. El control

Hay muchos tipos de control que se pueden llevar a cabo en una empresa. Mediante el control podemos saber si el objetivo propuesto se está llevando a cabo, si la empresa va mejorando o empeorando, se puede controlar a los trabajadores, al sistema, la economía, etc.

Un sistema de control necesita ser continuo, tiene que seguir un patrón, entendible...

La empresa Kinedyox S.L.U tiene un sistema de control bastante exhaustivo, tiene un sistema de control del personal con el cual cada trabajador debe fichar tanto a la entrada como a la salida del establecimiento. Un informe evaluativo todos los meses de las actividades que se han procesado, al igual que la información contable en unos periodos de tiempo concretos. Todos estos sistemas de control conllevan a parte de las ventajas como el seguimiento de los trabajadores, la evolución de la productividad, etc. También tiene desventajas el control tan exigente ya que esto puede provocar que resulte opresivo, el falseamiento de la información recibida, ciertos costes mensuales o que se confunda el objetivo.

10. Visionado de la empresa

