

TRABAJO PRACTICO EN EMPRESA

El trabajo se desarrolla durante varias semanas, realizándose:

- **entrevistas** en empresas, para realzar
- **relevamiento** de los temas asignados, para su
- **análisis** y
- **presentación** de conclusiones en el aula y mediante un informe escrito,

con la guía del docente.

El esquema del trabajo incluye **búsqueda por parte de los alumnos de las empresas** en que desarrollaran el trabajo.

La modalidad propuesta, permite que los futuros profesionales, se “sorprendan”, al encontrar en la practica funcionando temas que se ven en la teoría (y muchas veces no se alcanzan a captar prácticamente), como así también con las novedades o variantes que se apartan de lo teórico.

Esta modalidad pone en juego la necesidad de: buscar, preguntar, seleccionar, “caer bien”, “ponerse firme”, “perseverar”, “insistir”, “cruzar información”, etc. Muchos de estos aspectos parecerán poco técnicos, peros son de vital importancia en la vida profesional.

El tomar contacto con personajes reales y no con modelos o casos, con posibilidad de compartir apreciaciones con estudiantes y docentes, permite sin duda ampliar el enfoque de los que participan de esta experiencia.

El objetivo del trabajo es múltiple:

- Tomar **contacto con una empresa real** y conocer sus principales características operativas.
- **Investigar en el ámbito real** de una empresa, el tratamiento y evolución de un determinado tema o problemática y la posible comparación con aspectos teóricos y con el tratamiento que se le da al mismo tema en otras empresas.
- Movilizar a los alumnos en la **búsqueda de contactos** con empresas fuera del ámbito de la facultad.
- Desarrollar **experiencias de relación**, con personal de empresas en ambientes laborales
- Concientización de la **necesidad de preparación de las entrevistas**.
- **Búsqueda de información en fuentes externas** al ámbito estudiantil.
- Práctica en el **análisis, preparación y síntesis de la información** relevada
- Desarrollo de **trabajo en equipo**.
- Práctica de **exposición** ante un grupo
- Presentación de **informes escritos**.

ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL III - Trabajo práctico N° 11 - U.B.A.

La investigación por parte de los alumnos en ambientes laborales reales, permite relevar situaciones que pueden o no coincidir con lo visto en forma teórica, pero por ser casos reales formaran parte de un sistema, en un entorno y una coyuntura, que enriquecerán el tema analizado.

Durante la investigación, es normal que surjan soluciones no previstas que den lugar a búsqueda de los “porque?” que permitirán un conocimiento mas profundo de la problemática en estudio.

La mecánica con que se desarrolla la práctica de investigación, es la siguiente:

1. **Planteo de la modalidad operativa**
2. **Búsqueda de empresas**
3. **Análisis y selección de las empresas**
4. **Definición de alcance y objetivos**
5. **Preparación de cuestionario/"check list"**
6. **Entrevistas de relevamiento en las empresas**
7. **Análisis y preparación de la información relevada**
8. **Presentación de informe**
9. **Análisis, discusión grupal, comparación y conclusiones**
10. **Presentación final**

Nota: los puntos 4 a 9 se reiteran para todos los temas seleccionados
Pasaremos a analizar cada uno de estos puntos

1. **Planteo de la modalidad operativa**

El docente explica los objetivos del trabajo de investigación, planteando la necesidad de que los alumnos contacten empresas para el desarrollo de la tarea.

Se deberá obtener una empresa cada tres alumnos. La limitación de este numero se debe a que difícilmente se puedan lograr entrevistas productivas en empresas, con un numero grande de alumnos, lo que lleva a que no todos los alumnos concurren a las entrevistas y por consiguiente se ven privados de estas experiencias que se consideran importantes.

El docente también orientara a los alumnos sobre el tipo de empresas a tratar de contactar y posibles formas para lograr la aceptación en las mismas.

Se solicita que las empresas permitan una serie de reuniones, dos o tres, con distintos sectores de la misma, para relevar su operatoria; como así también obtener datos generales de la empresa.

En general se desaconseja seleccionar empresas en las que algunos de los alumnos estén trabajando, dado que si bien facilita la obtención de información, priva de la experiencia de lograr los contactos e interesar a los interlocutores.

2. **Búsqueda de empresas**

Los alumnos buscaran empresas, dispuestas a desarrollar el trabajo en base al planteo de la modalidad operativa acordado con el docente. Esta tarea demanda tiempo e imaginación para lograr los contactos positivos, que surgirán cuando se logre interesar a representantes de empresas en el proyecto en desarrollo. Los

ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL III - Trabajo práctico N° 11 - U.B.A.

contactos que con este fin se realicen, pueden llegar a desanimar si las primeras respuestas son negativas, pero lo que se solicita se puede lograr; tan solo demanda paciencia, ingenio y tiempo, por lo que no debe dejarse esta búsqueda para último momento. Esta tarea tiene algunos puntos en común con la búsqueda de trabajo.

3. Análisis y selección de las empresas

El docente aceptará o rechazará las empresas propuestas por los alumnos.

En líneas generales, es deseable que las empresas sean industriales y que cuenten con un máximo de las actividades empresarias (producción, comercialización, finanzas, etc..)

En algunos casos muy especiales y como elemento de comparación pueden considerarse empresas de servicio

Con respecto al tamaño de las empresas, se deben descartar los emprendimientos muy pequeños dado que difícilmente se vean desarrollados en ellos salvo excepciones, los temas de esta materia en forma sectorizada. (Como extremo, en la empresa unipersonal se desarrollan todas las funciones, pero será dificultoso para los alumnos diferenciarlas)

Por otro lado las empresas muy grandes, presentan un grado de complejidad difícilmente comprensible en unas pocas entrevistas, a no ser que se tome un sector de la empresa que de por sí funcione como una empresa, como ser una división dedicada a la producción y venta de una línea de productos, etc.

Con respecto al origen de las empresas, sí es interesante relevar empresas de origen nacional y multinacionales, para comparar y descubrir diferencias si existen, como así también, empresas de origen familiar, dirigidas por sus fundadores o descendientes y empresas con conducción en manos de profesionales del tema.

Un conjunto de empresas con distintos perfiles dentro de un grupo, dará al docente y a los alumnos la posibilidad de maximizar las comparaciones para sacar conclusiones sobre las diferencias.

4. Definición de alcance y objetivos

Seleccionadas las empresas, el docente definirá con los alumnos la información necesaria para caracterizar a las empresas, de modo de conocer sus características principales y el medio en el cual se desarrollan los temas del estudio, sirviendo como guía el listado incluido en anexo I. El docente sugerirá como preparar las entrevistas, con miras a obtener resultados hacia el objetivo a investigar.

Luego de esta etapa, se avanza al siguiente punto. Una vez completados los pasos 5 al 9, se repite el ciclo para los temas y/o áreas específicas a investigar acordadas con el docente a lo largo del resto del trabajo práctico.

Los temas y/o áreas a investigar, no son fijos y dependen de la empresa seleccionada y la oportunidad, se enumeran algunos temas al simple título de ejemplo

- Funcionamiento de Programación y Control de la Producción
- Grado de aplicación de los modernos conceptos de gestión
- Estructura organizativa, uso de descripción de funciones, manuales de organización y procedimientos etc.
- Sistema de remuneraciones

ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL III - Trabajo práctico N° 11 - U.B.A.

- Funcionamiento de grupos o equipos de trabajo, comités etc.
- Organización y funcionamiento del Mantenimiento
- Organización y funcionamiento de Ingeniería de Producto
- Forma de encarar y evolución de un cambio significativo de la empresa, como podría ser una reorganización, fusión cambio de sistemas de trabajo etc.

Si bien las entrevistas pueden deparar sorpresas, que conduzcan hacia temas interesantes no previstos, no debe dejar de considerarse que los resultados deben ser tales que satisfagan al objetivo planteado por el docente.

5. Preparación de cuestionario/check list

A fin de que las entrevistas sean productivas, para optimizar el tiempo tanto de los entrevistados como de los entrevistadores, pero fundamentalmente para lograr el máximo de información (que se lograra si se despierta el interés del entrevistado), es necesario preparar la entrevista, dejando un mínimo para la improvisación.

Si no se tiene claro, que es lo que se va a preguntar previamente, lo mas probable es que terminada la entrevista, al analizar la información relevada, se descubra que faltan datos importantes.

Es también aconsejable evitar las preguntas obvias o redundantes, que por lo general tienden a que el entrevistado, trate de dar por terminada la reunión por desinterés; por lo contrario si se ha obtenido por otra vía un mínimo de conocimiento sobre la empresa o sus productos etc. el dialogo se hará mas fluido y rico.

Lo aconsejable, es tratar antes de la entrevista de reunir el máximo de información posible sobre la empresa y el tema objeto del estudio, con esta información, preparar un listado de puntos a investigar o de preguntas a realizar, ordenando esto en función de prioridades, dado que la entrevista puede terminarse cuando el tiempo se agote o cuando sus funciones especificas le requieran al entrevistado dedicarse a otro tema urgente.

Siendo varios los entrevistadores, es conveniente que cada uno se dedique a preguntar sobre una parte de los temas en cuestión, lo que es conveniente acordar previamente.

Es deseable que los cuestionarios pueden ser analizados con el docente, con anterioridad.

6. Entrevistas de relevamiento en las empresas

Es posible aunque no probable, que el contacto con la empresa, sea del mas alto nivel y que esto sea un factor que lleve al entrevistado a brindarse totalmente. Se considera no probable porque si el contacto es del mas alto nivel, es muy posible que el entrevistado se "cuide mucho de lo que dice" disfrazando la realidad para presentar un panorama ideal a fin de no quedar mal parado.

Es mucho mas probable que el contacto sea con alguien que tiene mucho trabajo y el tiempo le sea escaso como para "estar perdiendo el tiempo con estudiantes" en estos casos, no hay otra forma para obtener buena información, que lograr un buen clima con el entrevistado. Difícilmente esto se pueda enseñar, pero es posible mencionar algunos aspectos que seguramente pueden ayudar.

ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL III - Trabajo práctico N° 11 - U.B.A.

- El entrevistado le está haciendo un favor a quienes lo entrevistan, interrumpiendo su trabajo, sobre el cual por lo general tiene responsabilidades mucho más fuertes que atender a estudiantes
- El entrevistado se motivará, en la medida que perciba fuerte interés por parte de los alumnos y que lo que está diciendo es importante para ellos
- El entrevistado apreciará preguntas inteligentes sobre el tema, que le hagan respetar a sus interlocutores
- A los entrevistados en general no los predispondrá positivamente una crítica abierta sobre su gestión a menos que den pie a ello
- El convenir una cita y asistir puntualmente a la misma es muy recomendable
- Es de especial cuidado adecuar el comportamiento durante las entrevistas, de acuerdo al medio en el cual se encuentren
- Se debe respetar la confidencialidad de algunos temas
- Es conveniente enriquecer estos aspectos con la experiencia particular del docente

7. Análisis y preparación de la información relevada

La información relevada durante la entrevista debe ser analizada y armada como un sistema coherente, es posible que la información no cierre o haya algunos datos contradictorios. Según como hayan quedado situación con el entrevistado, puede considerarse la posibilidad de algún llamado telefónico para aclarar alguna duda, este es un motivo más para terminar muy bien la entrevista.

Debe entenderse que relevar datos sueltos, que no formen un conjunto lógico no será de utilidad, por lo que se enfatiza la necesidad de la preparación de la entrevista.

Con los datos relevados, los alumnos deberán conocer cómo son las cosas y cómo funcionan, como así también cómo evolucionaron hasta donde están y que tendencia se espera puedan seguir.

La información relevada, una vez analizada debe ser preparada, para ser presentada resumidamente pero en forma clara y comprensible a restantes alumnos y al docente a cargo.

8. Presentación de informe

Oral

El objeto de presentar lo relevado, hace a practicar la exposición de un tema en un lapso limitado de tiempo, por lo que esto debe ser previamente preparado, con un temario, a fin de que la exposición sea coherente y comprensible.

Los datos relevados pueden contener anécdotas enriquecedoras para reforzar un concepto, pero el objeto de la presentación, es el de comunicar a otros cómo se desarrolla y funciona un determinado tema en una determinada empresa.

La presentación puede tener apreciaciones personales sobre un determinado tema, simple que se aclare, que es lo que se relevó separándolo de estas apreciaciones subjetivas

ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL III - Trabajo práctico N° 11 - U.B.A.

El docente asignara previamente, el tiempo para cada presentación, evaluándose la capacidad para transmitir los conceptos en el tiempo asignado

Quienes realizan la presentación, durante el tiempo asignado llevaran el control de la presentación , permitiendo o no las interrupciones.

Es aconsejable que, al terminar cada presentación, los oyentes brevemente y por escrito en forma anónima y sin participación del docente, hagan llegar a los expositores sus criticas constructivas sobre la exposición, en el entendimiento de que con ello están ayudando a mejorar a sus compañeros a exponer.

En este caso, las presentaciones van dirigidas a los alumnos restantes del grupo y no al docente, que se limitara en esta etapa a dar sus puntos de vista en función de este objetivo.

Escrita

El grupo de trabajo en realizara un informe escrito sobre la investigación que debe ser aprobado por el docente. Este informe deberá ser confeccionado por computadora, utilizando los medios que las mismas facilitan para una buena presentación y orden.

Se considera al informe, la presentación de un “profesional” y como tal debe ser preparado y presentado. El docente a cargo orientara sobre la forma de presentación mas adecuada, teniendo en cuenta la necesidad de un índice, numeración de paginas, fecha, jerarquizacion de temas, anexos, etc.

9. Análisis, discusión grupal, comparación y conclusiones

Realizadas todas las presentaciones de la clase, el docente coordinara un análisis en forma de matriz comparativa, para encontrar y subrayar las coincidencias y diferencias entre empresas, tratando de encontrar respuesta a las causa que justifiquen las diferencias; por esto es que se considera conveniente el tratamiento de un mismo tema en mas de una empresa.

El docente guiara al grupo para elaborar conclusiones sobre los desarrollado en la clase.

Concluido este punto y en la medida de que se disponga de tiempo de acuerdo a la programación de la cátedra, se reiniciará desde el punto 4. con un nuevo tema de investigación.

10. Presentación final

Concluido el trabajo practico, los docentes seleccionara las investigaciones que sean de mayor interés, para que los alumnos que trabajaron en la misma, repitan la presentación para todos los alumnos y docentes de la cátedra, como una forma de enriquecer el conocimiento global de la situación de desarrollo de los diversos temas en empresas a la fecha

Este trabajo es oportuno para que alumnos y docentes acuerden de antemano, el tipo de vinculación que los ligara, si se continuara con la conocida relación Docente-alumno o se comenzara a practicar la relación entre profesionales. Esto implica un mayor grado de responsabilidad, dado que el docente transferirá una parte del control de avance y cumplimiento al grupo, para poder así dedicar un mayor esfuerzo a orientar a cuasi profesionales en una experiencia de profesionales.

ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL III - Trabajo práctico N° 11 - U.B.A.
 Encarado de esta manera, este gran ensayo permite poner en evidencia y corregir problemas que es preferible que surjan en el aula con un docente, a hacer papelones el día de mañana en el campo laboral.

11. Posibles temas a investigar en la empresa

Los temas y/o áreas a investigar, no son fijos y dependen la empresa seleccionada y la oportunidad, se enumeran algunos temas al simple título de ejemplo:

- Políticas, su difusión y aplicación
- Planeamiento estratégico, alcance uso y niveles de aplicación
- Grado de aplicación de los modernos conceptos de gestión
- Estructura organizativa, uso de descripción de funciones, manuales de organización y procedimientos etc.
- Grado de descentralización o centralización de las decisiones
- Sistema de remuneraciones
- Funcionamiento de grupos o equipos de trabajo, comités etc.
- Organización y funcionamiento de diversos sectores de la empresa
- Forma de encarar y evolución de un cambio significativo de la empresa, como podría ser una reorganización, fusión cambio de sistemas de trabajo etc.
- Sistema de información y control de gestión, relevamiento y análisis. Tomar información y analizar que informes se producen en los sectores o en uno en particular, como fluye la información, quien recibe el informe, como se controla y cual es el nivel de realimentación que se usa para corregir desvíos o mejorar el desempeño.
- Funcionamiento de sistemas integrados de información
- Análisis de competitividad
- Etc.

ANEXO I

Ejemplo de Check list, para alguna de las practicas a realizar

- Localización de la empresa, plantas, etc.
- Forma societaria de la empresa
- Origen de la empresa (Nacional, multinacional)
- Objetivo de la empresa (Comercializar, fabricar, importar, etc.)
- Productos fabricados/comercializados
- Cantidad de ítems distintos, fabricados/comercializados
- Formas de comercialización
- Producción anual
- Facturación anual
- Utilidades anuales
- Participación en el mercado nacional
- Relación exportación/venta total
- Principales clientes
- Cantidad de personal (Por tipo de actividad/jerarquía)

ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL III - Trabajo práctico N° 11 - U.B.A.

- Políticas (explícitas/implícitas)
- Tipo de organización
- Cantidad de niveles
- Delegación de autoridad
- Organigrama (Disponible/actualizado)
- Descripción de funciones (Conocidas/actualizadas)
- Manuales de funcionamiento (Actualizados/usados)
- Índices de evaluación de gestión
- Standard (Disponibles/conocidos)
- Existencia de la Función Ingeniería del Producto
- Origen de las especificaciones técnicas de los productos
- Documentación de las especificaciones técnicas de los productos
- Sistemas de control de las especificaciones técnicas
- Cálculos de productividad
- Personal dedicado a PCP
- Tipo de demanda
- Ritmo de producción
- Métodos de programación
- Forma de planificación de la producción
- Periodicidad de la programación
- Métodos informáticos dedicados a PCP
- Uso de MRP o MRPII
- Documentos de planificación
- Documentos de programación y control de la producción
- Documentos de lanzamiento
- Políticas de inventarios
- Tipos de inventarios
- Sistemas de codificación de inventarios
- Aplicación del concepto ABC
- Capital inmovilizado en inventarios
- Análisis de rotación de inventarios
- Tipos de ordenes de compra
- Relación con proveedores
- Políticas de “comprar” o “hacer”
- Seguimiento de proveedores
- Evaluación de proveedores, auditorías
- Controles de recepción
- Cantidad de personal del departamento de calidad
- Políticas de calidad
- Responsabilidad por los controles de calidad
- Autoridad de calidad para detener la producción
- Análisis de scrap
- Uso de normas ISO
- Concepto de calidad total

ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL III - Trabajo práctico N° 11 - U.B.A.

- Cantidad de personal de mantenimiento vs total de planta
- Costo de mantenimiento
- Tipos de mantenimiento
- Servicios auxiliares, propios y contratados.
- Outsourcing
- Manuales de mantenimiento
- Control de presupuesto de mantenimiento
- Sistemas de Planificación y Control del Mantenimiento
- Planes de capacitación del personal
- Servicios de seguridad e higiene
- Controles de seguridad e higiene
- Estadísticas de seguridad
- Elementos de seguridad empleados
- Carreras de los profesionales que existen en las distintas áreas
- Selección e incorporaciones de personal
- Política de promociones
- Desarrollo de carreras
- Planes de capacitación
- Conflictos en la organización
- Rotación y antigüedad del personal
- Sistema remunerativo
- Evaluaciones del personal
- Normas de personal
- Presentismo
- Sistemas de incentivos
- Situación gremial
- Política con respecto al medio ambiente
- Planes de inversión
- Presupuestos anuales de inversión y gastos
- Control de gestión
- Matriz de responsabilidades de autorización de inversión/gastos