

**DECISIONES
ESTRATÉGICAS
DE LOS
DIRECTIVOS
DE UNA ORGANIZACIÓN**

Angélica Capelli Etchevarne



BIBLIOTECA

E-05

200

**SEMINARIO
DE
GRADUACIÓN**

**PROFESORAS: LIC. AMELIA RAMÍREZ
DRA. LAURA CIPRIANO**

TUTOR: LIC. RAÚL OSCAR GONZÁLEZ

**UNIVERSIDAD DE LA FRATERNIDAD DE
AGRUPACIONES SANTO TOMÁS DE AQUINO.
F.A.S.T.A.**

AÑO 2000

INDICE

◇ Abstract	3
◇ Tema	4
◇ Objetivo general y específicos	4
◇ Hipótesis, variables	5
◇ Marco Teórico	7
◇ Investigación	
◆ Introducción	14
◆ Estructura organizativa	20
◆ Personal de la empresa	22
◆ Análisis de las entrevistas	28
◆ Introducción	29
◆ Entrevista a uno de los gerentes	30
◆ Entrevistas a los jefes de los departamentos	35
◆ Análisis de los cuestionarios	37
◆ Introducción	38
◆ Análisis de los resultados	40
◆ Conclusión	45
◇ Anexo I: Entrevistas	48
◇ Anexo II: Cuestionarios	64
◇ Anexo III: Manual de funciones	69
◇ Bibliografía	72

ABSTRACT:

El presente trabajo tiene como objetivo conocer la estructura organizativa e investigar las decisiones estratégicas que establecen los directivos de una empresa textil para los departamentos de Comercialización, Producción y Administración, y si el personal cumple con las pautas y normas establecidas.

La investigación se realizará en una empresa de Mar del Plata , que gentilmente abre sus puertas, cuyo nombre no es revelado por expreso pedido de los dueños de la organización, por lo cual se utiliza uno de fantasía” Juntatela”.

Seminario de Graduación

Tema: Decisiones estratégicas de los directivos de una organización.

Problema: ¿Las decisiones estratégicas que establecen los directivos de una empresa textil son correctamente definidas para los departamentos que la integran?.

Objetivo General:

- Determinar la aplicación de las decisiones estratégicas que establecen los directivos para los departamentos de Comercialización, Producción y Administración.

Objetivos específicos:

- Caracterizar la estructura organizativa de la empresa textil.
- Analizar los departamentos de Comercialización, Administración, y Producción.

- Indagar los distintos conceptos que integran las decisiones estratégicas: metas, objetivos, motivación, deberes y órdenes que determinan cada uno de los Gerentes de la empresa.
- Establecer si los empleados conocen las decisiones estratégicas que plantean los órganos superiores.

HIPÓTESIS:

- La falta de análisis de las necesidades de los departamentos lleva a los directivos a establecer decisiones estratégicas sin objetivos claramente definidos.

VARIABLES:

• DEPENDIENTE

Definición de los objetivos en las Decisiones estratégicas.

• INDEPENDIENTES

- El análisis de las necesidades de los departamentos.

Indicadores:

- Objetivos
 - Comercialización
 - Producción
 - Administración
- Unidad de mando
 - Autoridad
 - Liderazgo
- Motivación
 - Factores secundarios
 - Autorealización
 - Autoestima
- Manuales
 - de procedimiento
 - de funciones
 - de descripción de cargos

MARCO TEÓRICO:

El presente trabajo analiza la empresa desde un punto de vista económico, considerándola en forma individual, es decir, desde un enfoque microeconómico.

La Economía es la ciencia que estudia la manera en que los hombres y la sociedad utilizan los recursos escasos para obtener distintos bienes y distribuirlos para su consumo presente o futuro entre las personas o grupos que componen la sociedad.

La Microeconomía es la parte de la economía que se dedica al estudio de las unidades de producción y de consumo en forma individual.

Dentro de la Microeconomía el estudio se centra en la empresa definiéndola como una organización que posee sus propios recursos y coordina los factores productivos(trabajo, capital, tierra y dirección) de acuerdo a los fines establecidos por la Gerencia.

Según Weston y Kenister los factores productivos deben estar relacionados entre sí para un adecuado funcionamiento de una organización. Los factores distintivos son :

- **La Dirección** que decide qué recursos humanos y materiales se utilizarán y cuáles son las normas, reglas e instrucciones que debe respetar el personal de la empresa.
- **El trabajo** es un elemento esencial para la coordinación de tareas y la realización de las mismas es fundamental poseer un adecuado funcionamiento de los departamentos de la organización.

Todo organismo en donde interactúan individuos debe ser administrada por un jefe o supervisor. Según Neir y Storn la administración es **“el proceso que permite mantener y cumplir con las decisiones establecidas por la Dirección para lograr los objetivos en un tiempo establecido”**.

Estas decisiones deben ser “estratégicas”, es decir, alcanzar el punto decisivo gracias a la libertad de acción obtenida por una buena economía de fuerzas.¹

¹ Gerencia y planeación estratégica, Jean P. Sallenave, Ed. Norma, 1997

Para esta adecuada libertad de acción es necesario mantener y cumplir determinados conceptos por parte de la Dirección ²:

1. **La planeación**: Implica selección de misiones, objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, escoger cursos futuros de acción entre alternativas.

2. **Organización**: las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar alguna meta deben tener papeles que desempeñar. El concepto de "papel" implica lo que el personal tiene como propósito y objetivo bien definido. Por ello, se define "**organización**" como aquélla parte de la administración que establece una estructura intencional de papeles a desempeñar.

3. **Dirección**: consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la empresa y del grupo.

4. **Control**: es la medición y corrección de las actividades de los subordinados con el fin de asegurarse que los hechos se ajusten a los planes.

² Los valores empresariales, Michael Smith, Ed. Norma, 1985

Es necesario que la Dirección al cumplir con estas funciones especifique decisiones estratégicas para cada uno de los departamentos de la organización y una unidad empresarial compuesta de 4 elementos:

1. **Base ideológica:** en la que se definen los términos de Visión, Metas, Misión y Calidad percibida por el cliente.
2. **Eficiencia externa:** compuesta por necesidades, participación en el mercado y nuevos negocios.
3. **Eficiencia interna:** son los costos, el capital y la productividad.
4. **Administración estratégica:** se basa en la capacidad para trazar un curso, para organizar con referencia al curso escogido y motivar al personal .

Estos conceptos de estrategia empresarial significan en su conjunto alcanzar el objetivo al menor costo ya que es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa.

Para saber si se aplican estos conceptos se debe analizar a los empleados en cuanto a el conocimiento que poseen y la motivación.

La motivación es definida como “ la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer las necesidades individuales” ³. La teoría de Abraham Maslow establece una jerarquía de cinco necesidades:

Fisiológicas: Son innatas, involucra al cuerpo.

Seguridad: la protección física y emocional.

Sociales: están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas (asociación, participación amistad).

Autoestima: manera como se ve y se evalúa la persona en si misma.

Autorealización: el impulso de ser lo que se es capaz de hacer , incluye el crecimiento y la autosatisfacción.

³Comportamiento organizacional, Stephen P. Robbins Ed.IPN,1997

Estos conceptos permiten conocer si las decisiones estratégicas planteadas por la Gerencia son aplicadas por los departamentos y si son utilizados por los empleados como también si estas estrategias permiten una motivación adecuada para continuar en un sector de mercado altamente competitivo.

Por lo tanto, en la presente investigación se trata de conocer a la empresa, establecer cuál es el objetivo que persigue , las pautas que establece para cada sector y corroborar si estos conceptos son realmente conocidos y entendidos por el personal.

Investigación

INTRODUCCION

Los enfoques de la investigación, según Collado y Sampieri pueden ser clasificados en tres categoría generales: descriptiva, exploratoria y causal.

La investigación descriptiva abarca una gran proporción de la investigación de mercados. Su propósito consiste e proporcionar un panorama exacto de un tema determinado.

La investigación exploratoria se emplea cuando se están buscando indicios acerca de la naturaleza general de un problema, las posibles alternativas de decisión y las variables relevantes que necesitan ser consideradas.

Y en el caso de **la investigación causal**, sirve par demostrar que una variable causa o determina los valores de otras variables.

En el presente trabajo se utilizará el tipo de investigación descriptiva pues el objeto de la misma es determinar la aplicación de las decisiones estratégicas que establecen los directivos para los

departamentos de Comercialización, Producción y Administración.

Para la recolección de datos se analizan las variables involucradas en la investigación y se definen dos elementos:

1. Tipo de datos a utilizar.
2. Selección de un instrumento de medición de los disponibles en el estudio del comportamiento,

Los tipos de datos pueden ser primarios o secundarios. Los datos primarios son recolectados especialmente para tratar un objetivo de investigación específico. Y los datos secundarios están disponibles ya que son recolectados para algún propósito distinto del problema actual.

En esta investigación se tratan datos primarios para recolectar información, existiendo métodos para su obtención :

- La investigación experimental: la intención consiste en determinar el cambio de una variable por el efecto de otra variable. Esto requiere que el investigador introduzca el cambio en el medio ambiente y que posteriormente mida el efecto resultado.
- Cuestionario: recolección estructurada de datos, directamente de muestras representativas de la investigación.
- Entrevistas: no estructuradas con pautas generales y con la intención de obtener datos sobre las variables a analizar.

El tipo de investigación de este trabajo es descriptiva por lo que el instrumento de medición mejor para obtener información relevante es mediante las encuestas y los cuestionarios . El tipo de encuesta elegido es el método de encuesta personal esto implica que el entrevistador se reúne con el entrevistado (Gerentes de la empresa) y realiza las preguntas el entrevistador anotando las respuestas. La encuesta es

aquella que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente.

El contenido de la encuesta son de 2 tipos:

- **Preguntas cerradas:** son aquellas que contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido definidas, es decir, que presentan a los empleados las posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a estas. Las preguntas pueden ser dicotómicas , es decir, dos alternativas de respuesta o incluir varias opciones .
- **Preguntas abiertas:** los empleados pueden contestar según su experiencia personal y circunstancias específicas de cada uno.

Las entrevistas son realizadas tomando como universo "*las empresas textiles de la ciudad de Mar del Plata*". La investigación se realiza en Juntatela (estudio de caso)y las decisiones estratégicas de la

empresa son la unidad de análisis.

La industria textil en la ciudad de Mar del Plata es uno de los principales pilares económicos, durante los últimos 5 años ha atravesado diversas situaciones que produjeron modificaciones estructurales en las organizaciones, entre ellas se pueden citar:

1. La presión impositiva
2. El ingreso de productos textiles provenientes de países orientales a precios bajos
3. El constante cambio de la moda, en cuanto a tipo de tejido modelos y colores.
4. La tecnología que debe utilizarse para realizar con mayor rapidez productos que se adapten al constante cambio.

Cada una ofrece distintos productos y servicios a sus clientes, siendo actualmente la distinción entre aquellos que buscan ocupar los nichos de los mayoristas y otro prefieren llegar al consumidor final (minorista).

tareas que desempeñan en cada departamento.

Además se efectúa el análisis de las entrevistas y un estudio de los cuestionarios para corroborar si los resultados son las decisiones estratégicas planteadas por los Gerentes de los departamentos de la organización.

clasificar el personal de la empresa, identificar las

Con la siguiente investigación se busca
conocer la estructura organizativa, determinar y

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

A los fines de la investigación, se requirió a los Gerentes de la empresa que mostraran el Organigrama vigente. Este se encuentra desactualizado por lo que es necesario realizar su correspondiente actualización.

El Organigrama permite representar gráficamente la estructura organizativa del ente. Su utilización informa sobre la cantidad de personal, establece orientación de cuales son los niveles desempeño de los integrantes y detectar fallar de estructuración.

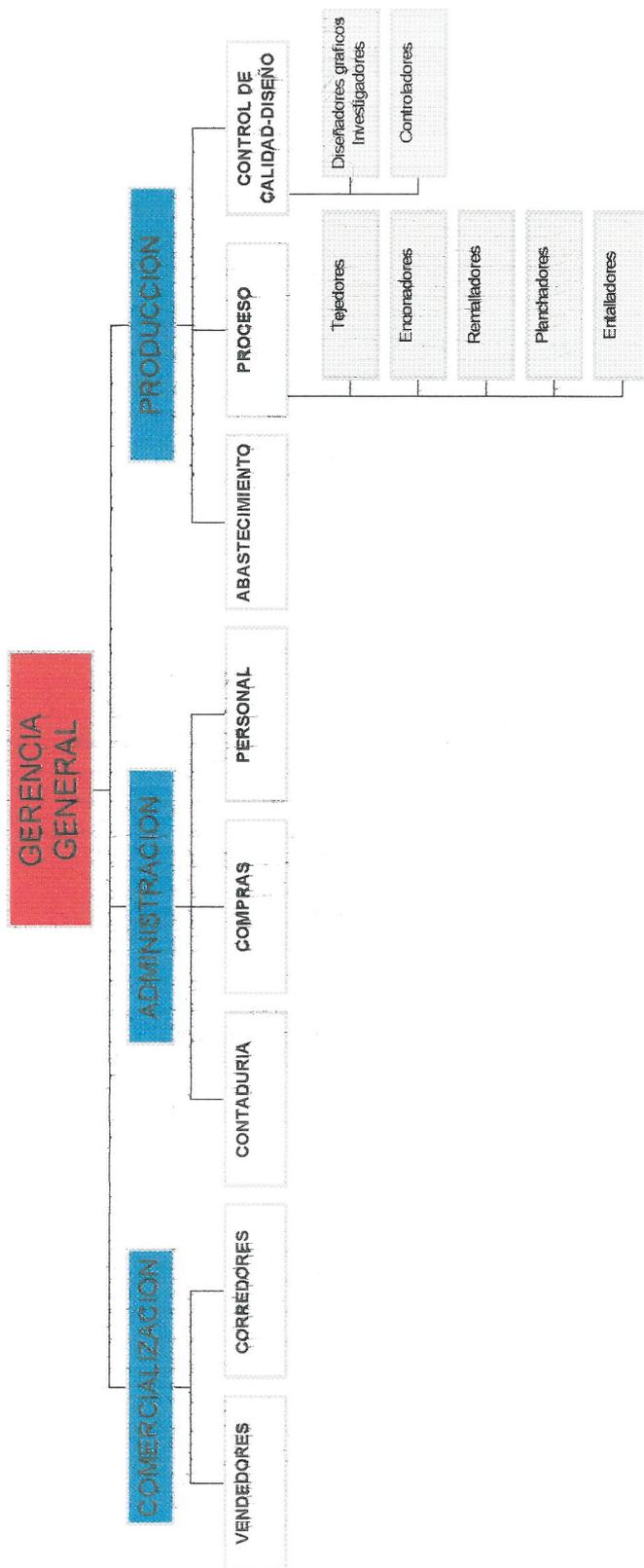
Por lo expuesto anteriormente, se preguntó a los miembros de la empresa sobre:

- Gerencias
- departamentos
- sectores

De esta manera se conoce cuales son los cargos, las funciones que desempeñan, la existencia de subordinación y mando como también las autoridades en la organización.

Se confeccionó el organigrama, el cual es revisado con los gerentes a fin de constatarlo con la realidad.

ORGANIGRAMA JUNTATELA



PERSONAL DE LA EMPRESA

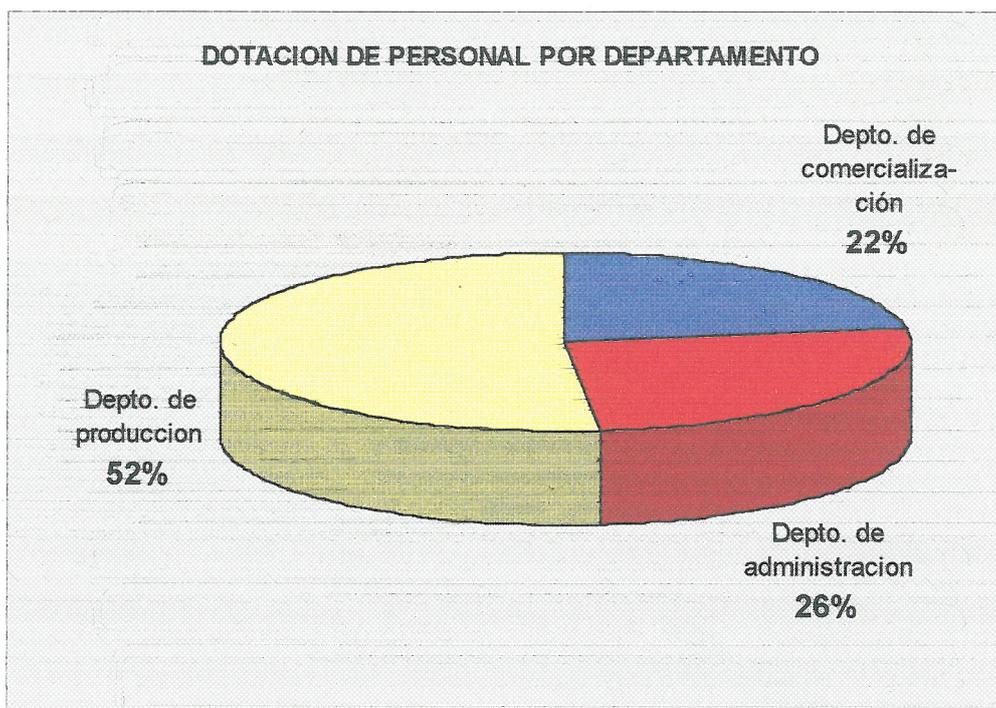
Se obtuvieron datos sobre la dotación de personal que cuenta la organización con el objeto de conocer la estructura de cada uno de los departamentos y las actividades que desarrollan.

Además permite determinar los jefes de cada área y la cantidad de subordinados que tiene a su cargo.

Estos datos son de relevada importancia para establecer quienes aplican las decisiones estratégicas definidas por la Gerencia General y sea posible entender las herramientas que utilizan para cumplir con cada una de ellas, como también poder elegir quienes serán los encuestados de cada uno de los sectores del ente.

JUNTATELA

Dotación de personal		total:58
Departamento de comercialización	VENEDORES	10
	CORREDORES	2
	ENCARGADOS	1
Departamento de administración	CONTADURIA	10
	COMPRAS	4
	PERSONAL	1
Departamento de producción	ENCARGADO DE ABASTECIMIENTO	1
	ENCARGADO DEL PROCESO	1
	PROCESO-TEJEDORES	10
	ENCONADORES	3
	REMALLADORES	4
	PLANCHADORES	2
	ENTALLADORES	1
	DISEÑADORES GRAFICOS -	2
	INVESTIGADORES	
	CONTROLADORES	6



Se ha observado que la empresa tiene como jefes de los departamentos a los hijos o sobrinos de los gerentes generales y cada uno de ellos son profesionales que se relacionan con las tareas que desempeñan.

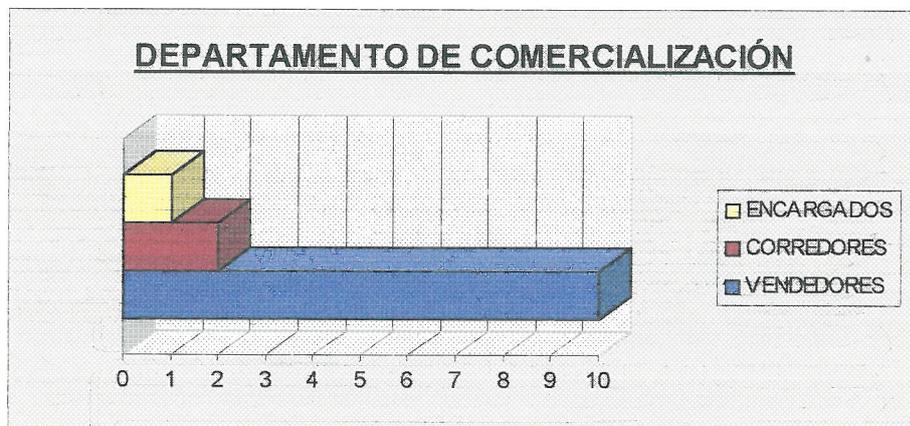
Estos se han perfeccionado a través de cursos, seminarios, postgrados y talleres en Universidades de renombre, con el objetivo de mejorar e incorporar nuevos mecanismos o técnicas en las actividades que desempeñan.

Además son personas jóvenes (entre 25 a 45 años) que su propósito es permanecer y conocer

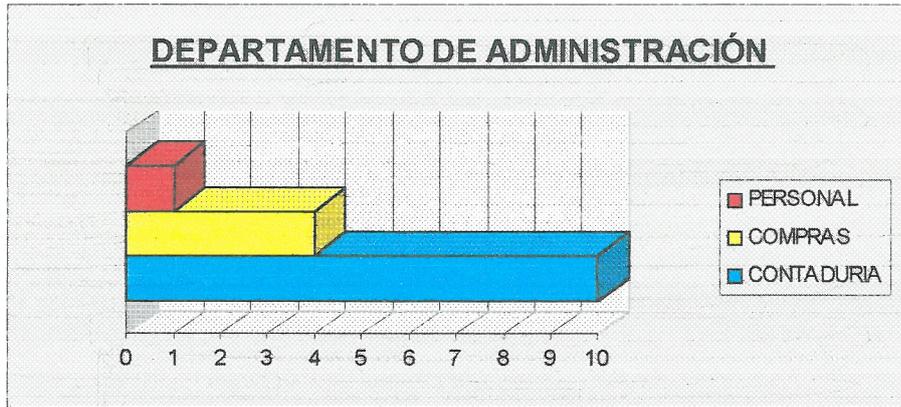
el mercado que constantemente cambia por la situación financiera, económica y políticas que atraviesa la Argentina en estos días.

Cada departamento está dotado de una determinada cantidad de personal con un cargo específico:

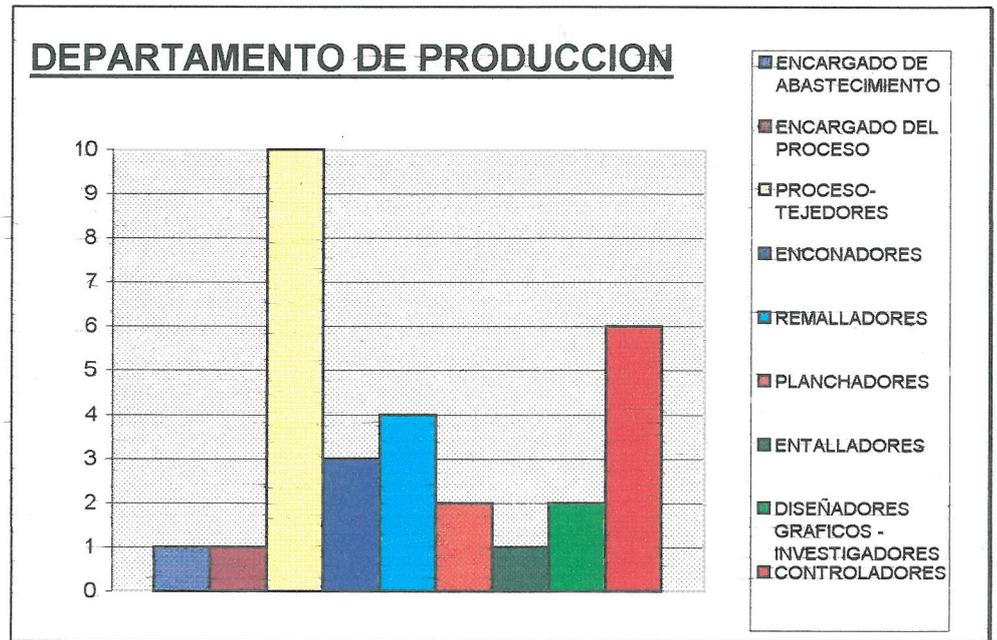
- **El departamento de comercialización** consta de 13 empleados. Existe un gran número de vendedores debido a que se dedican a la venta minorista y mayorista, aplicando una segunda clasificación entre “grandes clientes” y “los pequeños”.



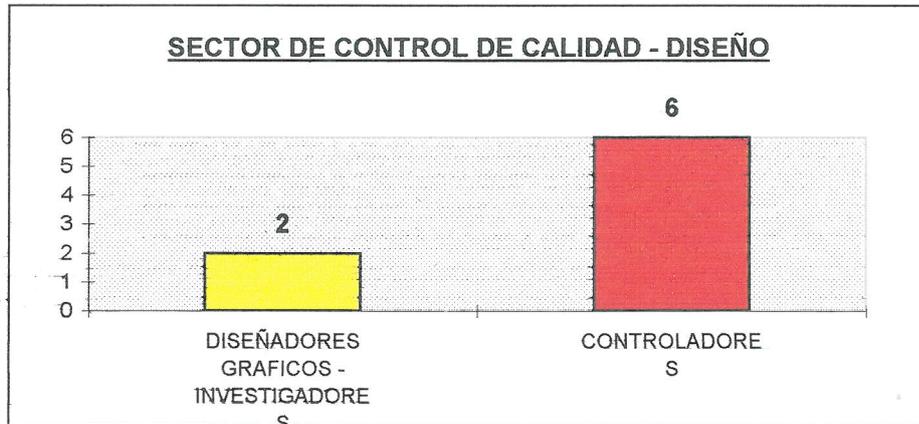
- **El área de la Administración** cuenta con 15 personas para realizar la tareas de contabilidad (facturación, liquidación de sueldos e impuestos y el análisis de los gastos que se producen en cada periodo mensual, trimestral o anual).



- **Departamento de producción** posee una planta fabril con maquinaria moderna necesaria para producir los distintos productos que ofrecen a sus clientes. Se realiza la producción a pedido o por lotes según el requerimiento en cada época del año.



Este departamento posee un sector de Control de calidad - Diseño que está compuesto por personal de investigación y diseños encargados de crear nuevos productos y los controladores de calidad en el proceso como también en el producto terminado.



ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS

Introducción

Se establece con el Gerente General de la empresa realizar entrevistas a cada uno de los Gerentes de los Departamentos como método de recabar información. Estas son de tipo semiestructuradas ya que se plantean preguntas preestablecidas y además de interrogantes que surgen en función de las respuestas obtenidas por parte de los entrevistados

Se utiliza este sistema porque permite obtener datos sobre cuales son las decisiones estratégicas que plantea la Gerencia General y cada uno de los departamentos para luego poder corroborarlos o no con los cuestionarios que se efectúan a empleados de la organización.

ENTREVISTA A UNO DE LOS GERENTES GENERALES

De la reunión se obtuvo la siguiente información significativa:

- la situación económica que a atravesado el sector en este últimos años.
- describe la actividad de la empresa y su trayectoria como también **“el esfuerzo personal de sus fundadores (Gerencia General) que destinaron toda su vida y energía al progreso del negocio”**.
- describe a que se dedica la empresa, el personal con que cuenta y por quienes son incorporados.
- determina el sistema para la toma de decisiones para cada uno de los departamentos.
- define su objetivo general para la Gerencia General y para cada uno de los departamentos.

- “La Dirección no ha preparado un manual de procedimientos, ni de control”.
- Se utilizan planillas de comunicación para establecer las metas a alcanzar en el mes de trabajo y se confecciona un cuadro comparativos de los últimos seis meses transcurridos. Determinado cuales fueron alcanzadas y cuales están todavía en proceso de transformación.
- establece que existe el mecanismo de motivar al personal haciéndolos sentir como integrantes de la organización a través de incentivos y tratando de alcanzar los factores secundarios de Maslow: autoestima y autorealización.

Por lo expuesto se determina que la Gerencia General formula en forma adecuada sus decisiones estratégicas ya que esta está compuesta de:

• **Base ideológica:**

- **visión:** “La empresa basó su gerenciamiento en el esfuerzo personal de sus fundadores (Gerencia General) que destinaron toda su vida y energía al progreso del negocio”.
- **misión:** Complacer las necesidades de sus clientes.
- **Calidad:** fabricación y comercialización de prendas de punto (sweaters principalmente) en la ciudad de Mar del Plata.

Eficiencia externa: cubre las necesidades de sus clientes en cuanto a mercado que lo rodea.

Eficiencia interna: cada uno de los departamentos trabajan arduamente para obtener un producto final que sea adquirido por sus cliente. Se incorpora al departamento de producción , el sector de control de

calidad - diseño para el análisis de los procesos que intervienen en la producción.

- **Administración estratégica:** se plantean las tareas áreas(Producción, Comercialización y Administración) con el propósito de enfatizar en cada sector los objetivos y metas específicas como también motivar al su personal “**haciéndolos sentir para integrante de la organización a través de incentivos y tratando de alcanzar los factores secundarios de Maslow: autoestima y autorealización**”.

El Gerente establece que la Gerencia General es la que realiza y ejecuta el planeamiento estratégico de la empresa, controlando la correcta ejecución e implementación de las políticas estipuladas, tendientes al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Coordina los tres departamentos de la compañía: Comercialización, Producción y Administración.

Cada uno de ellos toman sus propias decisiones en cuanto a sus áreas, es decir, tienen autoridad necesaria como para dirigir y coordinar las tareas en sus departamentos. Por lo tanto cada uno de los departamentos tienen autoridad para dirigir a sus empleados, delegar determinadas tareas o actividades y existe en cada sector de los departamentos un "líder" que se encarga de motivarlos haciéndolos sentir parte integrante de la organización a través de incentivos y tratando de alcanzar los factores de autoestima y autorealización.

Esta plantea un objetivo general que es **"satisfacer las necesidades de nuestros clientes"**. Y además se determina un objetivo a corto plazo para cada uno de los jefes del departamento según los requerimientos de los mismos. Se plantea para cada objetivo unas metas alcanzar para llegar en el menor tiempo posible a cumplir con ellos.

ENTREVISTAS A LOS JEFES DE LOS DEPARTAMENTOS

Los jefes de los departamentos conocen el objetivo general: “**satisfacer las necesidades de nuestros clientes**”. Y plantean para cada uno de ellos los siguientes objetivos específicos para las áreas de:

- * PRODUCCIÓN: “**la búsqueda de un producto revolucionario**”.

- * COMERCIALIZACIÓN: “**Aumentar el nicho del mercado en un 5%**”.

- * ADMINISTRACIÓN: “**definir y describir cada uno de los cargos que posee la empresa en cuanto a las tareas a efectuar , las responsabilidades y los requisitos físico e intelectuales mínimos para desempeñar los puestos de trabajo**”.

Se define para tratar de alcanzar los objetivos específicos metas necesarias en cada departamento por medio de la unidad de mando que determina cuales son las tareas que se delegan y cual es la responsabilidad que involucra para cada uno de los empleados. Por lo tanto se aplican los conceptos de autoridad, liderazgo y delegación de tareas o actividades.

Los jefes de los departamentos no poseen manuales de procedimientos, de funciones y de la descripción de cargos, que son fundamentales para poder conocer cada uno de los puestos que conforman las áreas.

Cada uno de ellos enfatizaron que emplean la motivación como mecanismo de impulso para el desempeño de las tareas. Esto se logra a

través de incentivos tanto monetarios como de reconocimiento. Estos últimos logran mediante la autoestima y la autorealización.

Se considera importante el ámbito de trabajo confortable y ameno para continuar con la ardua tarea de mantener una empresa con una adecuada perspectiva hacia el futuro.

ANALISIS DE LOS CUESTIONARIOS

INTRODUCCION

La utilización de cuestionarios, como sistema para recabar información, para los empleados de la empresa .

Este método permite corroborar o no los conceptos que da la empresa y si son entendidos como también aplicados por las distintas personas que trabajan en la organización.

El contenido del cuestionario es:

- * determinar si los conceptos como objetivo general, meta de su departamento , los deberes y obligaciones de su puesto de trabajo son establecidos por el nivel superior.
- * Si pueden describir las tareas que desempeña y los características más relevantes.
- * Si conocen el objetivo general establecido por la Gerencia General.
- * Definir cuales son los competidores de la empresa.

- * la participación en el mercado local.
- * El análisis que se efectúa en cada año calendario.
- * los productos que producen y el nicho que le interesa a la organización.
- * La motivación que percibe y recibe el personal por parte de los jefes de los departamentos.

Los cuestionarios se aplican en los siguientes puesto dentro de la empresa: vendedores, corredores, encargados, personal de contaduría y compras, abastecimiento, proceso, enconadores, remalladores, planchadores, entalladores, diseñadores y controladores.

La elección de los destinatarios de los cuestionarios se efectúa al azar seleccionando una muestra representativa de empleados de acuerdo al total de trabajadores existente en la empresa.

Total de personal 58

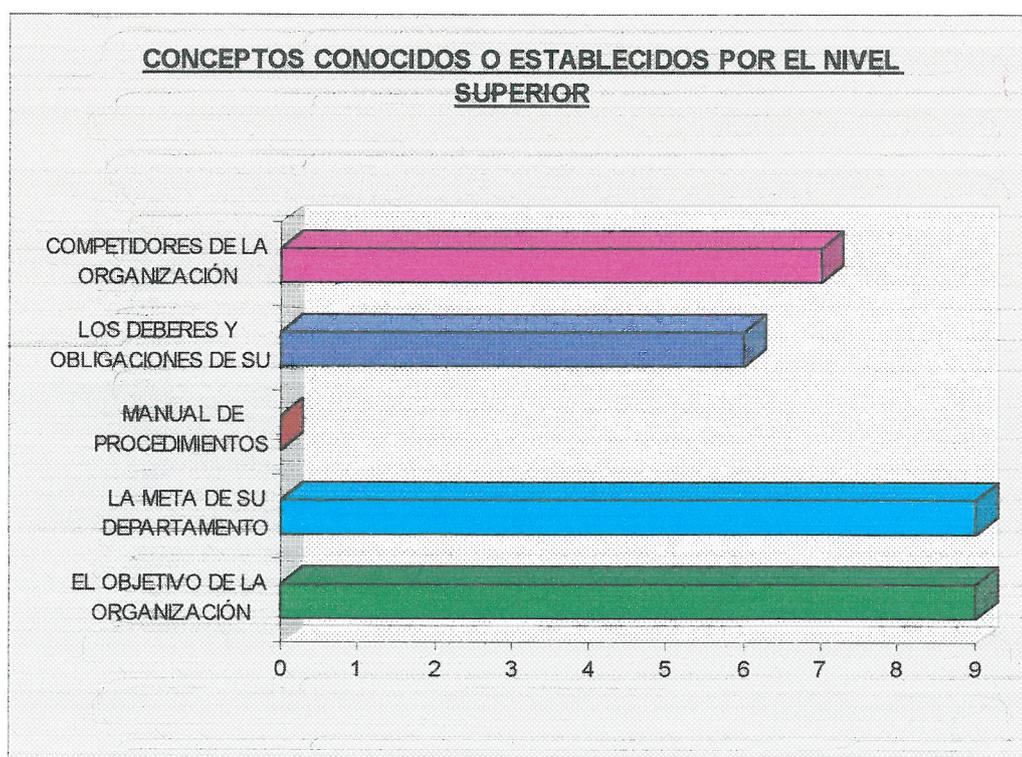
Personas a entrevistar :9 (tres para cada departamento).

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

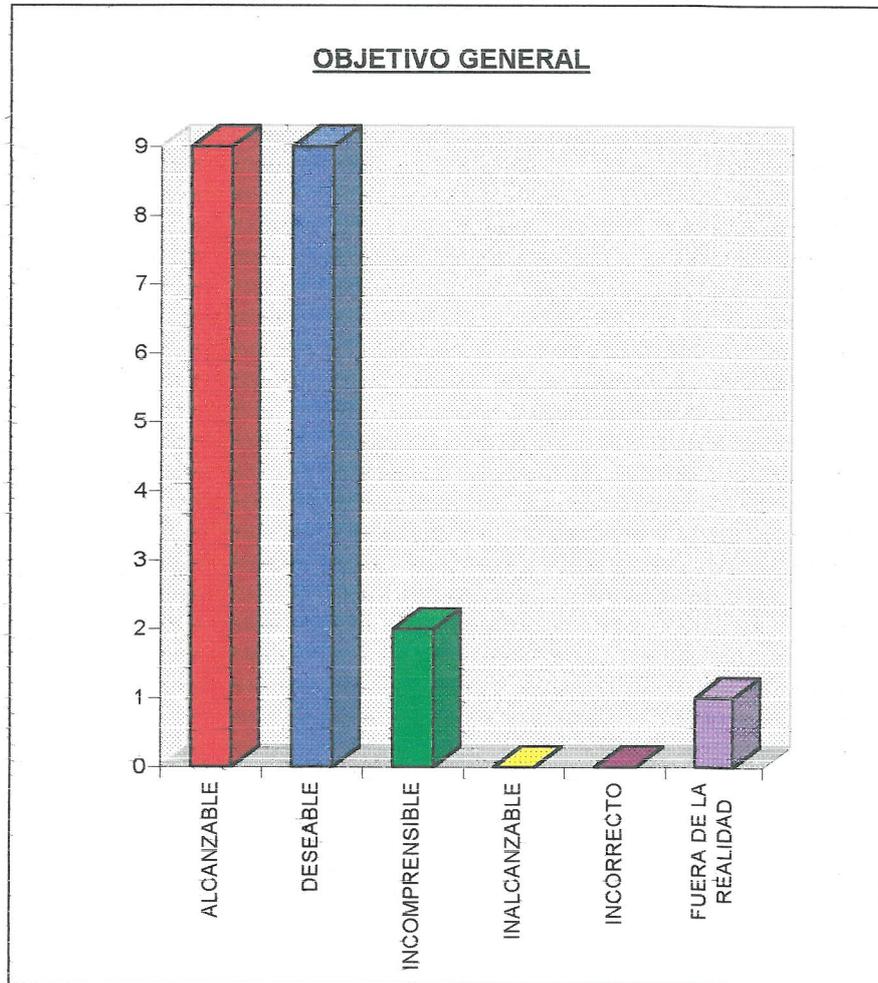
Como resultado de los cuestionarios realizados a los miembros de la empresa se obtienen los siguientes resultados en cuanto al análisis de las necesidades de los departamentos:

A) Los distintos conceptos conocidos por todo el personal son el objetivo de la organización y la meta de cada uno de los departamentos.

Como se observa en el cuadro:



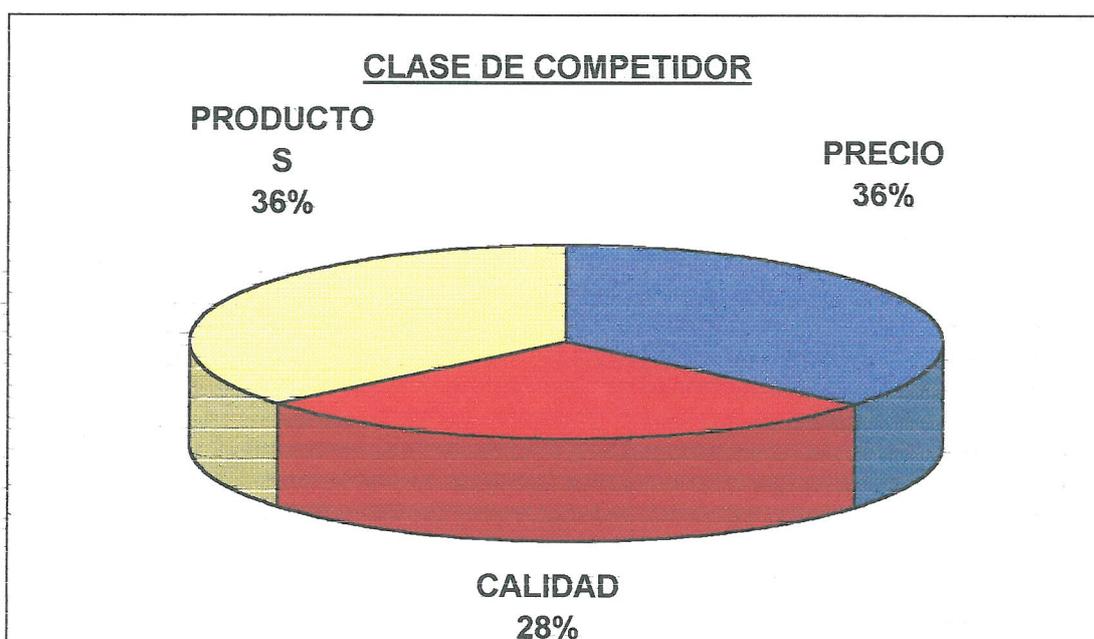
El personal encuestado conoce el objetivo general establecidos por el órgano superior : **“satisfacer las necesidades de nuestros clientes”** .



Este concepto es considerado alcanzable y deseable por la mayoría con una explicación oral del supervisor o jefe del departamento.

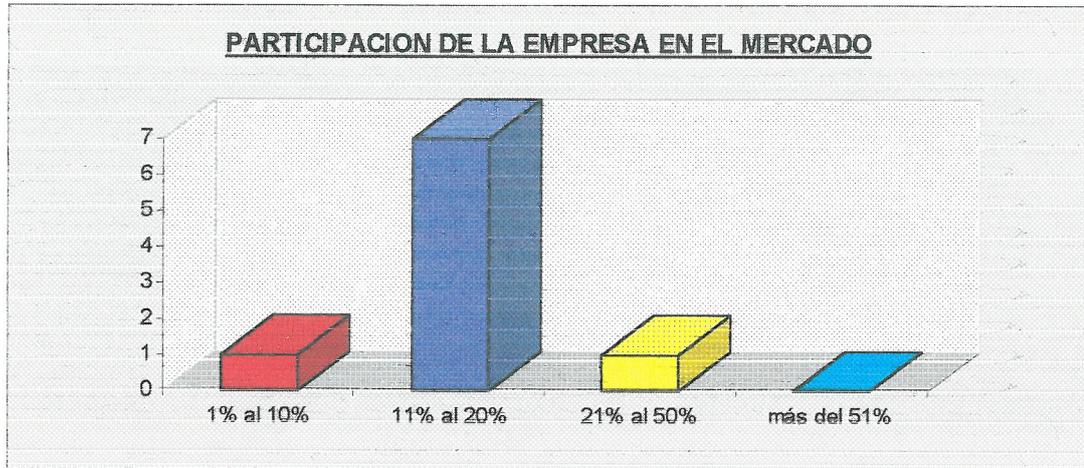
Pero un 33% de los entrevistados no conocen con claridad cuales son los deberes y obligaciones de su cargo . Además el 22% no sabe cuales son los competidores de la organización.

B) Los competidores de la empresa son Mauro Sergio, This Week y Romani. Pero no saben si son en cuanto al precio, a la calidad o a los productos.



Los jefes de los departamentos determinan que son competidores en cuanto a precio, no a producto o calidad. Los empleados no saben esto porque no ha sido explicado ni transcrito al cuaderno de comunicaciones.

La participación de la empresa en el mercado según los entrevistados es del 11% al 20%.



C) La herramienta de motivación:

Los empleados reciben capacitación según en el área en que se desempeñan. Existen cuatrimestralmente cursos de Administración, Producción, Comercialización para adquirir conocimientos y obtener un mejor vocabulario de los términos modernos que se emplean en la actualidad.

CONCLUSION

Este es un mecanismo de motivación que permite obtener satisfacción de los factores secundarios como Autorealización y Autoestima.

De los cuestionarios se obtuvo que siempre se intenta persuadir en lugar de obligarlo a realizar las tareas y se agradece el trabajo bien hecho.

Pero solo a veces se disfruta de su trabajo en el caso de los empleados de producción y de las medidas tomadas en el empleo.

Si se recibe con frecuencia recompensas ante un mejoramiento de su desempeño o premio ante un mejoramiento en su sector.

Como resultado de la investigación realizada, se determina que se aplican las decisiones estratégicas en cada una de los departamentos de la organización , estas son: el objetivo general, los específicos para cada área, las metas a alcanzar como también trata de motivar a su personal para una mejor ejecución de las actividades que desarrollan.

Los objetivos específicos de cada departamento son considerados claramente definidos y alcanzables por todo el personal de la organización sin embargo para que sea factibles de concretar es imprescindible analizar las necesidades de cada área como también desarrollar un estudio sobre la forma en que se va a cumplir y los recursos que involucra la concreción de estos conceptos.

Para ello es importante confeccionar manuales sobre procedimientos, de las funciones que desempeñan cada uno de los empleados de la empresa además de concretar con suma urgencia la descripción de los cargos del ente.

Este material fundamental debería ser elaborado por una persona del departamento de administración con conocimientos sobre Recursos Humanos que confeccione para todos los puestos un análisis de los requisitos que son necesarios para cada uno de los cargos.

Además es una organización que se encuentra en constante crecimiento requiriendo del personal una mayor participación para la consecución de las decisiones estratégicas establecidas por los Gerentes para ello se debería emplear **mecanismos de motivación individual**(grado de ausentismo, cursos de capacitación), **grupales** (adaptación al cargo, interés por meta)y para toda la organización (estabilidad en el puesto, relaciones con los superiores).

Para finalizar, se demuestra que los jefes emiten objetivos y metas pero debe existir una comunicación clara y precisa a todo el personal mediante medios eficaces para tratar de alcanzar los conceptos definidos en el periodo establecido.

ANEXO I

ENTREVISTAS

**ENTREVISTA: A UNO DE LOS GERENTES DE LA
EMPRESA.**

•¿Cual es la situación económica del sector ?

◇ Nuestro país ha pasado por vaivenes en la política económica de interminables cambios de gobiernos que generaban: trabajar con una moneda continuamente depreciada, una inflación galopante, fronteras cerradas a la competitividad de los mercados externos economías marginales y otros vicios a los que debió adaptarse la industria textil.

En la actualidad existen una estabilidad “aparente” que permite la introducción de nuevas herramientas como Marketing, la Administración Dinámica y la confección de presupuestos para proyectar a 1 o 2 años.

•Podría describir la empresa, en cuanto a que se dedica, por quienes fue creada y su evolución .

◇ Es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de prendas de punto (sweaters principalmente) en la ciudad de Mar del Plata.

Cuenta en la actualidad con un personal estable de alrededor de sesenta personas y en sus mandos altos se desempeñan los fundadores de la empresa (Gerencia General), habiendo incorporado parte de la segunda generación en los mandos medios.

Fue una de las pioneras en el sector comienza sus actividad incipientemente en el año 1951, y se desarrolla y crece en base a una clientela de consumidores finales de la ciudad y turistas que llegaban en verano a Mar del Plata. Con el fuerte posicionamiento de la ciudad como balneario turístico al que llegaban contingentes de todo el país, el sector creció estrepitosamente en los años 60/70. Juntatela logró desarrollar una marca que fue mejor posicionada en el sector minorista (comerciantes de otras ciudades con locales de venta al público), que entre los consumidores finales .

La empresa basó su gerenciamiento en el esfuerzo personal de sus fundadores (Gerencia General) que destinaron toda su vida y energía al progreso del negocio.

• ¿Como se toman las decisiones para cada uno de los departamentos?

◇ La Gerencia General es la que realiza y ejecuta el planeamiento estratégico de la empresa, controlando la correcta ejecución e implementación de las políticas estipuladas, tendientes al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Coordina los tres departamentos de la compañía: Comercialización, Producción y Administración.

Cada uno de ellos toman sus propias decisiones en cuanto a sus áreas, es decir, tienen autoridad necesaria como para dirigir y coordinar las tareas en sus departamentos.

• ¿La Gerencia General tiene establecido un objetivo general?

◇ Si, el objetivo general de la organización es satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

• ¿Se plantean objetivos, metas para cada departamento?

◇ Si, se establece un objetivo a corto plazo para cada uno de los jefes del departamento según los

requerimientos de los mismo. Existe un análisis de los gastos que efectúan tratando de realizar una comparación con el período anterior.

Por ello es imprescindible la determinación de metas que traten de alcanzar los objetivos especificados.

•¿La Dirección posee manuales de procedimiento, de controles y conoce las funciones de cada uno de los puestos de trabajo?

◊ La Dirección no ha preparado un manual de procedimientos, ni de control, ya que con la experiencia adquirida con el transcurso del tiempo tenemos incorporado que “es lo que debe ser la empresa”. Cada uno de los departamentos plantea para los cargos que requiere y posee las funciones que deben realizar.

Sé que es requerido con urgencia una descripción de cargos y sus respectivos análisis para una mejor ejecución de las tareas a desarrollar.

• **¿El personal conocen cuales son los objetivos y los procedimientos que deben cumplir para alcanzar cada unas de las metas planteadas?**

◊ Si, existen planillas de comunicación de las metas a alcanzar en el mes de trabajo y se confecciona un cuadro comparativos de los últimos seis meses transcurridos. Determinado cuales fueron alcanzadas y cuales están todavía en proceso de transformación.

• **¿Motiva a su personal para la consecución de las tareas? ¿de que manera?.**

◊ Si, motivamos a nuestro personal haciéndolos sentir para integrante de la organización a través de incentivos y tratando de alcanzar los factores secundarios de Maslow: autoestima y autorealización.

• **Por ultimo, respecto a la empresa, ¿como está considerada a nivel nacional e internacional?**

◊ Hoy tejidos Juntatela provee de sweater de propia producción a marcas de primer nivel nacionales e

internacionales con representación en el país que comercializan prendas de alta calidad, diseño y moda. Destina la mayor parte de su producción a abastecer este nicho, perfilándose como uno de los líderes en esta franja de mercado.

ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

• ***¿Como se toman las decisiones en su departamento?***

⇒La Gerencia General determina un objetivo general “satisfacer las necesidades de nuestros clientes”. Y nuestro departamento establece un objetivo para este año corriente: “la búsqueda de un producto revolucionario”. Para ello se plantean metas para alcanzarlo y emplean planillas de presupuestos específicos.

• ***¿Cuál es la función de su departamento?***

⇒La función principal radica en la coordinación de las actividades de manufactura de todos los productos realizados, la utilización de la maquinaria y la confección final de cada uno de los productos que fabrica.

• ***¿Existen diferente sectores ?***

⇒Sí, existen dos sectores, el de proceso y el de control de calidad - diseño. El primero es el responsable del ciclo de la producción y el segundo

se encarga de controlar los productos en cada una de las etapas de la producción, en cuanto a materia prima, materiales y producto final. Realiza la confección y modelo de cada una de los ítems que se ofrecen al mercado. Cada uno de ellos se le delegaron estas tareas y existe en cada sector un líder que los ayuda a la realizar las actividades y motivarlos.

• ¿Las metas que se plantean como son dirigidas?

⇒ Las metas se plantean por medio de la unidad de mando que determina cuales son las tareas que se delegan y cual es la responsabilidad que involucra para cada uno de los empleados.

• ¿Se emplea algún mecanismo de motivación para el personal?

⇒ Sí, se utilizan incentivos tanto monetarios como de reconocimiento teniendo énfasis en los factores de autorealización y autoestima.

• ¿Poseen sistema de comunicación de las actividades?

⇒ Si, a través de planilla de actividades y cuaderno de comunicación donde se explican las novedades y los cambios que se pueden producir para cada uno de los cargos:

ENCARGADO DE ABASTECIMIE NTO	ENCONADORE S	ENTALLADOR AS
ENCARGADO DEL PROCESO	REMALLADO RAS	DISEÑADORE S GRAFICOS- INVESTIGAD ORES
PROCESO- TEJEDORES	PLANCHADOR AS	CONTROLADO RES

• ¿Como se realiza el reclutamiento y selección del personal?

⇒ Por medio de una entrevista inicial y lectura del Curriculum Vitae y luego de un estudio se eligen los mas adecuados para el cargo y se plantea una segunda entrevista para verificar sus conocimientos sobre la producción y el cargo específico a ocuparse?

• ¿Las normas y metas que plantea el órgano superior y su departamento son entendidas por todo su personal?

⇒ Si, por supuesto ya que existe el cuaderno de comunicaciones mencionado anteriormente.

• Con el transcurso de tiempo la empresa se ha adaptado a los cambios y ha introducido nuevas herramientas producción a su entender Ud. piensa que es bueno plantear estas decisiones estratégicas en cuanto a objetivo general y metas alcanzar.

⇒ Si, es imprescindible para ordenar las ideas y seguir una línea de acción con un propósito claramente definido.

ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION

• *¿Como se toman las decisiones en su departamento?*

⇒ Nosotros planteamos en conjunto un objetivo general para este año “Aumentar el nicho del mercado en un 5%”, teniendo en cuenta el objetivo planteado por la Gerencia General: “satisfacer las necesidades de nuestros clientes”. Para ello se plantean metas para alcanzarlo y emplean planillas de presupuestos específicos.

• *¿Cuál es la función de su departamento?*

⇒ Somos los responsables de concretar las diversas transacciones comerciales previstas de acuerdo a los objetivos y presupuestos fijados. Como también de la utilización de las herramientas de Marketing para su mejor presentación a sus clientes. La distribución y los convenios con cada uno de los clientes mayoristas.

• ***¿Existen diferentes sectores ?***

⇒ No, poseo personal especializado en venta a mayoristas y minoristas (VENEDORES) y corredores que se encargan de las ventas fuera de la Provincia de Buenos Aires. El encargado el que dirige y coordina las tareas establecidas por jefe de comercialización(yo).

• ***¿Las metas que se plantean como son dirigidas?***

⇒ Se plantean metas a corto plazo con el fin de ir alcanzando el objetivo y se emplea por medio de la unidad de mando que determina cuales son las tareas que se delegan y cual es la responsabilidad que involucra para cada uno de los empleados.

• ***¿Se emplea algún mecanismo de motivación para el personal?***

⇒ Sí, se utilizan incentivos tanto monetarios con énfasis en una tabla de relaciones porcentuales para establecer cual es el valor que le corresponde en cada mes calendario según las ventas efectuadas.

• *¿Poseen sistema de comunicación de las actividades?*

⇒ Si, a través de planilla de actividades y cuaderno de comunicación donde se explican las novedades y los cambios que se deciden aplicar.

• *¿Poseen sistema para realizar el reclutamiento y selección del personal?*

⇒ Por medio de una entrevista inicial y lectura del Curriculum Vitae y luego de un estudio se eligen los más adecuados para el cargo y se plantea una segunda entrevista para corroborar los trabajos realizados anteriormente como vendedores, en cuanto a desempeño y honradez.

• *¿Las normas y metas que plantea el órgano superior y su departamento son entendidas por todo su personal?*

⇒ Si, por supuesto ya que existe el cuaderno de comunicaciones mencionado anteriormente.

• *Con el transcurso de tiempo la empresa se ha adaptado a los cambios y ha introducido*

nuevas herramientas de la administración, a su entender Ud. piensa que es bueno plantear estas decisiones estratégicas en cuanto a objetivo general y metas alcanzar.

⇒ Si, para nuestro departamento es primordial ordenar las ideas y plasmarlo en papel de trabajo para un adecuada consecución de las actividades a realizar.

**ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRACION**

• *¿Como se toman las decisiones en su departamento?*

⇒Las decisiones se toman de acuerdo al objetivo general establecido por la Gerencia General “satisfacer las necesidades de nuestros clientes”. Para ello se determino para este año calendario un objetivo primordial que es definir y describir cada uno de los cargos que posee la empresa en cuanto a las tareas a efectuar , las responsabilidades y los requisitos físico e intelectuales mínimos para desempeñar los puestos de trabajo.

• *¿Cuál es la función de su departamento?*

⇒las funciones de nuestro departamento es coordinar las tareas, indicar la necesidad de incorporación de personal, la selección, reclutamiento, capacitación e inducción. Determina políticas de remuneración, y constante evaluación del desempeño de cada uno de los cargos establecidos en la organización. Es el responsable de un adecuado funcionamiento e

implementaron de los circuitos de comunicación e información con los clientes, proveedores. El departamento cuenta con 15 personas para realizar la tareas de contabilidad (facturación, liquidación de sueldos e impuestos y el análisis de los gastos, compras e insumos que se producen en cada periodo mensual, trimestral o anual).

• ***¿Existen diferente sectores ?***

⇒ Si, existe un sector de contaduría y uno de compras . Cada uno de ellos con tareas claramente diferenciadas.

• ***¿Se plantean metas para tratar de alcanzar el objetivo establecido?***

⇒ Si, se definen metas para cada sector con el propósito de investigar y obtener los datos necesarios para hacer posible el objetivo.

• ***¿Se emplea algún mecanismo de motivación para el personal?***

⇒ Sí, se utilizan incentivos tanto monetarios de acuerdo a la información y datos que se manejan.

• ¿Poseen sistema de comunicación de las actividades y de las normas que plantea el órgano superior?

Si, a través de planilla de actividades y cuaderno de comunicación donde se explican las novedades y los cambios que se deciden aplicar.

ANEXO II
CUESTIONARIOS

NOMBRE DEL PUESTO:

DEPARTAMENTO:

SUCURSAL:

1) Marque de las distintos conceptos cuales son conocidos o establecidos por el nivel superior:

- El objetivo de la organización
- La meta de su departamento
- Manual de procedimientos
- Los deberes y obligaciones de su puesto de trabajo
- Competidores de la organización

2) Describa sus tareas, actividades que desempeña y las características más relevantes.

3) ¿Cual es el objetivo de la organización?

3.1. Este objetivo lo considera:

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> alcanzable | <input type="checkbox"/> inalcanzable |
| <input type="checkbox"/> deseable | <input type="checkbox"/> incorrecto |
| <input type="checkbox"/> incomprensible | <input type="checkbox"/> _____ |

3.2. ¿De donde lo obtuvo?

Manual de procedimientos

Por el supervisor

Por carta

Otro medio

4) ¿ Cuales son los competidores de la empresa?

4.1.) son competidores en

precio

calidad

productos

Establezca ejemplos de cada uno de ellos.

5) ¿ Conoce cual es la participación en el mercado local?

1 al 10%

11% al 20%

21% 50%

más del 51%

5.1. Explique las ventajas que tiene esta organización según su criterio.

- ---
- ---
- ---

6) La empresa posee análisis de:

costos

productividad

otro/s

productos

clientes

N/S

N/C

5.1. ¿ Cual considera más importante? ¿ Por qué?

5.2. ¿Recibe informes o análisis de estos conceptos?

6) ¿Existe en su sector controles ? si no

6.1. ¿ Qué tipo de controles efectúan?

Preventivos concomitantes
 correctivos específicos

7) ¿ Que productos produce la organización?

Remeras Sweaters chalecos
camperas sacos otro/s

7.1. Los elementos usados en los productos son:

hilo seda algodón lana otro/s

8)Cuál es el nicho que le interesa a la empresa:

Varones mujeres niños

Edad: de 1 a 10 años
 de 11 a 25 años
 de 26 a 60 años
 para todas la edades

8.1. ¿Existe información a su alcance sobre el análisis del nicho seleccionado? Si No

8.2. Recibe capacitación sobre:

Administración

comercialización

producción

técnicas de producción

9. Ud. en la organización se siente motivado? Si no

10) Conteste a las siguientes afirmaciones:

1 nunca 2 a veces 3 con frecuencia 4 siempre

- intentan persuadirlo en lugar de obligarlo a hacer su trabajo
- disfruta de su trabajo
- dan razones de las medidas tomadas
- ante un error reacciona analizando y corrigiendo, no culpando
- organiza su trabajo para que cada persona pueda ocuparse de sus deberes
- toma participación en disputas y choques tratando de evitarlas o solucionarlas
- recibe recompensas ante un mejoramiento de su trabajo
- le agradecen el trabajo bien hecho
- le entregan un premio ante un mejoramiento en su sector

ANEXO III

Manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES

- **Gerencia General:** Colabora en el planeamiento estratégico de la empresa, controlando la correcta ejecución e implementación de las políticas estipuladas, tendientes al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Coordina los cuatro departamentos de la compañía: Comercialización, Producción y Administración.
- **Departamento de Producción:** Su función principal radica en la coordinación de las actividades de manufactura de todos los productos realizados, la utilización de la maquinaria y la confección final de cada uno de los productos que fabrica.
- **Sector de control de calidad - diseño:** Se encarga de controlar los productos en cada una de las etapas de la producción, en cuanto a materia prima, materiales y producto final. Realiza la confección y modelo de cada una de los ítems que se ofrecen al mercado.

- **Departamento de comercialización:** es el responsable de concretar las diversas transacciones comerciales previstas de acuerdo a los objetivos y presupuestos fijados. Como también de la utilización de las herramientas de Marketing para su mejor presentación a sus clientes. La distribución y los convenios con cada uno de los clientes mayoristas.
- **Departamento de administración:** su tarea es establecer los puesto de trabajo, la necesidad de incorporación de personal, la selección, reclutamiento, capacitación e inducción. Determina políticas de remuneración, y constante evaluación del desempeño de cada uno de los cargos establecidos en la organización. Es el responsable de un adecuado funcionamiento e implementaron de los circuitos de comunicación e información con los clientes, proveedores.

BIBLIOGRAFIA

- **Aaker David A.**, "Investigación de Mercados". Editorial Mc. Graw Hill, 1996
- **Gibson A.**: "Organizaciones", Capítulo 5, Ed. Kapeluz.
- **H. Jordon**, "Sociología aplicada", Capítulo 2, Pág,42, año 1996.
- **Koontz Harold**, " Administración", Novena Edición, 1997
- **Maynt, Renate**. "Sociología de las Organización". Ed. Alianza, 1992.
- **Scott, Williams y Mitchel, Terence**. "Sociología de las Organizaciones". Ed. Alianza, 1995.
- **UNAM - Hernández**, "Fundamentos de Administración" , ED. Mc.Graw Hill., 1995



Hnos. Pieroni: Tejiendo una vida en familia

La historia de la industria textil marplatense tiene un rasgo distintivo: fue creciendo sobre sólidos pilares familiares. Sí, esta industria involucró a todos los miembros de las familias pioneras, muchos de ellos, inmigrantes italianos.

Un caso típico de la fuerza de una

familia en pos del crecimiento de la industria textil, es el de la familia Pieroni, a la que tuvimos la suerte de entrevistar, para conocer la forma en que se fueron desarrollando en esta ciudad desde sus comienzos hasta llegar a nuestros días, con una industria moderna y pujante.

Textilar : ¿De dónde procede la familia Pieroni?

Eduardo Pieroni : Nosotros somos de Toscana, provincia de Lucea, Italia.

Tx : ¿Cuál fue el primero de ustedes que llegó a nuestro país, y cómo es que decide instalarse en Mar del Plata?

EP : El 6 de enero de 1948 llega al país Gino, mi hermano mayor y empieza a desempeñar diversas tareas, tales como peón de carnicería, vendedor, llamador del ferrocarril, y así, va iniciándose en el nuevo país al que había llegado.

Se afincan en Mar del Plata por contar con parientes que en inmigraciones anteriores se habían instalado ya en esta ciudad.

Tx : ¿Cuánto tiempo pasó hasta que llegó el resto de la

familia?

E.P. : Poco más de un año y medio estuvo en este país Gino trabajando con visión de futuro y alma de emprender y hacer cosas. Confía en el país, y con sus ahorros puede llamar a sus hermanos: Marino, Enio, Raquel, Angelita y yo, Eduardo, que con nuestra madre, Enriqueta Teresa Lemetti, llegamos al país el 24 de setiembre de 1950.

Tx : ¿A qué se dedica la familia Pieroni en los comienzos, en este nuevo país?

E.P. : Comenzamos a hacer nuestros primeros pasos en la construcción, fábrica de parquets, etc. ...Raquel y Angelita empiezan en el tejido de punto en los ratos que tenían después de los horarios de trabajo.

Fue así, que se empezaron a vislumbrar las posibilidades de la industria textil, todavía prácticamente ignorada e inexplorada en Mar del Plata.

Tx : Así se forja el comienzo de la industria textil que llega a nuestros días, ¿no?

E.P. : Sí, en el año 1951 se alquila un localcito en la calle Italia y Tres de Febrero, donde el 9 de setiembre de 1951 comienza a funcionar la primera máquina textil rectilínea manual y donde se hace el paso inicial con el nombre de "Tejidos Raquel, Gino Pieroni y Hermanos". Se registra la marca "Tejidos Raquel" y se comienza a comercializar las prendas tejidas, en un principio totalmente hechas a medida, para los vecinos y compradores que se llegaban al local.

A los dos años, 1953, al resultar

Hnos. Pieroni: Tejiendo una vida en familia

ya chico el local de la calle Italia, se alquila una propiedad en Jara 1942, donde ya se comienza a agrandar la imagen de la firma, y donde los productos comienzan a ser conocidos por clientela de todo el país. En el año 1956 se compra la propiedad y se construye la primera fábrica de tejidos de punto a nivel empresa de Mar del Plata. En el año 1961 se adquiere la propiedad de la calle Luro esquina Jujuy y se centraliza en la misma la Administración y Venta de la firma, y que sigue funcionando en la actualidad. En el año 1966 se compra el



Planta industrial de Tejidos Raquel

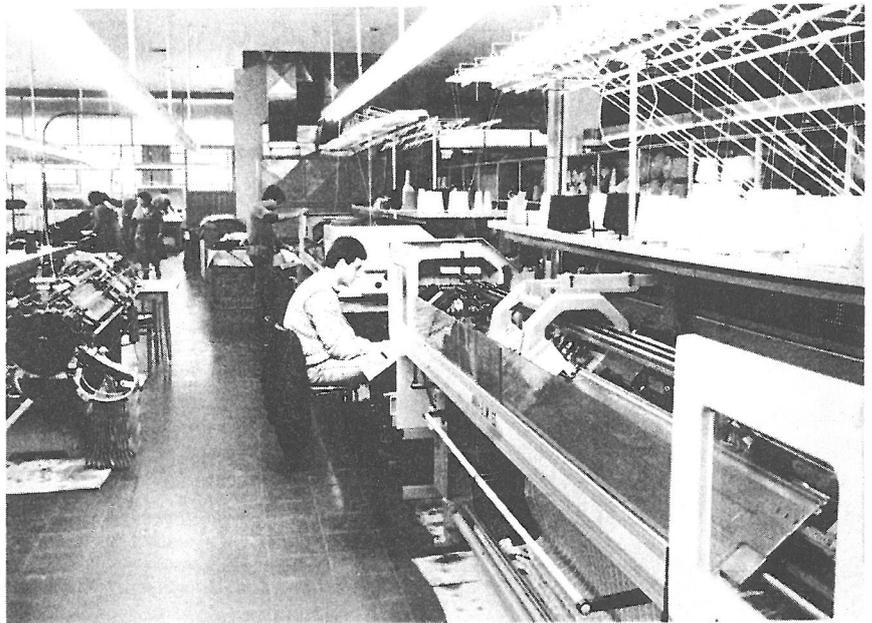


Testimonios IV

APUNTES PARA UNA
BREVE HISTORIA DEL
TEJIDO MARPLATENSE.

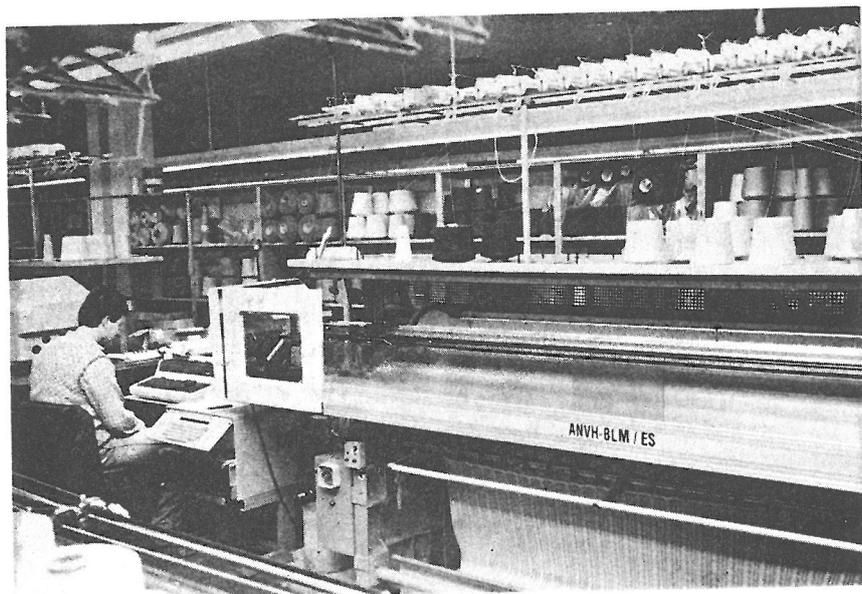
solar de Falucho 4146 / San Juan 2444, donde se construye la definitiva fábrica, con una superficie de más de 1.500 m²., y donde trabajan en la actualidad más de cincuenta obreros bajo relación de dependencia, siempre estando la producción y control de calidad bajo la supervisión personal de Raquel Pieroni, quien desde el primer día se constituye en el "Alma mater" y motor de la actividad artesanal de la firma. En 1967 se transforma en Sociedad de Capital, girando bajo el rubro **TEJIDOS RAQUEL SOCIEDAD EN CO-S.A** MANDITA POR ACCIONES, siendo los únicos integrantes de la misma los seis hermanos. Hoy día la fábrica se ha actualizado tecnológicamente, por haberse incorporado

maquinaria de última generación, procedente de Alemania e Italia. También la firma ha incorporado desde el año 1968 a sus actividades, la explotación agropecuaria, con campos de su propiedad en la provincia de La Pampa y Buenos Aires, destinados a la cría y engorde de ganado bovino.

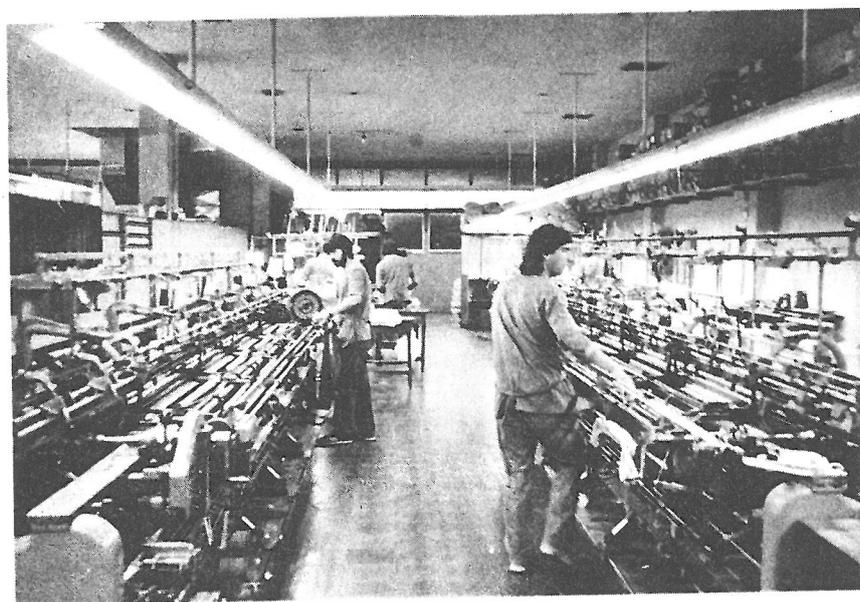


Planta industrial de Tejidos Raquel

Hnos. Pieroni: Tejiendo una vida en familia



Planta industrial de Tejidos Raquel



Tx : Sólo quisiera poner en relieve lo que se desprende naturalmente, y a todas luces de esta historia, y es el fuerte sentimiento familiar que los ha unido siempre en todo momento hasta nuestros días. Donde la empresa es una verdadera fusión con la familia, que hoy tiene cuatro generaciones en ella.

Desde Doña Enriqueta Teresa Lemetti, sus hijos, los once nietos y un bisnieto que se erige como el primero de esta cuarta generación que habrá de llevar adelante con orgullo la fuerza familiar expresada en varias empresas.o

Cristina Subirós