

Universidad Fasta
Facultad de Ciencias Económicas.

“La organización interna, un valor agregado para satisfacer al mercado”

TEMA: La orientación hacia el mercado.

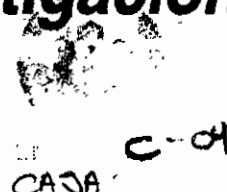
CATEDRA: Licenciatura en Comercialización.

ALUMNA: Guillermina Wasowski.

TUTOR: Hernán Toniut.

Departamento de Metodología de la Investigación.

2003

A handwritten stamp and signature in the bottom right corner. The stamp is circular and partially illegible, with the word "CASA" visible at the bottom. Next to it is a handwritten signature that appears to be "C-01".

Indice

Abstract	pág.3
Prólogo	pág.4
Introducción	pág.5
Parte I. Modalidad de trabajo de una empresa líder	pág.27
1.1 Conociendo la modalidad de trabajo de la empresa Cabrales	pág.28
1.2 Inducción, capacitación y toma de decisiones del personal de Cabrales.	pág.30
1.3 Orientación hacia el mercado en Cabrales S.A.	pág.31.
Parte II Trabajar en el área comercial de Cabrales.	pág.32
2.1 Como es trabajar en los salones de venta de Cabrales	pág.33
2.2 Opinión del gerente comercial sobre la orientación hacia el mercado.	pág.35
Parte III Una empresa que ha tomado conciencia.	pág.36
3.1 Resultados de la investigación descriptiva realizada en el área comercial de Cabrales.	pág.37
Conclusiones	pág.45
Bibliografía	pág.47
Agradecimientos	pág.48
Anexos	pág.49
I. Entrevista al Gerente del área comercial de Cabrales S.A. Gustavo Miguens.	
II. Entrevista al departamento de recursos humanos de Cabrales S.A.	
III. Encuesta realizada al personal de los salones de venta de Cabrales S.A.	
IV. Puntos claves para trabajar en equipo.	

Abstract

El siguiente trabajo, tiene carácter de tesis de graduación de la carrera de Licenciatura en Comercialización.

El tema que se ha elegido para la tesis de Licenciatura ha sido la Orientación hacia el mercado, del cual se ha sustraído la siguiente problemática: Las organizaciones tienen dificultades en la adaptabilidad de su estructura interna de trabajo, de acuerdo con las necesidades del mercado actual.

Para poder comprobar la hipótesis planteada, se han citado a diversos autores quienes han contribuido con diferentes enfoques e información referente al tema escogido, asimismo, se ha efectuado una investigación de campo que ha tenido lugar en las diversas sucursales de la empresa Cabrales S.A, situadas en la localidad de Mar del Plata. La investigación se ha efectuado durante el corriente año.

La investigación primordialmente ha sido de carácter exploratorio y a posteriori se llevo a cabo una investigación descriptiva, utilizando como instrumento de investigación una encuesta anónima y auto-administrada a la que se ha sometido a todo e personal de los distintos puntos de venta de la empresa escogida.

La investigación ha tenido como propósito analizar los siguientes aspectos:

- Analizar la capacidad de Cabrales, para trabajar de acuerdo con las necesidades del mercado.
- Analizar la estructura interna de la organización:
- Comunicación interna.
- Sistemas de información.
- Modalidad para tomar decisiones.
- Participación del personal en la toma de decisiones.
- Actitud de la empresa ante insatisfacciones del cliente interno y externo.

Prólogo

Estando en los comienzos del siglo XXI, donde se atraviesan momentos de una acentuada incertidumbre y siendo los cambios más acelerados e inesperados, las organizaciones deben tomar una nueva actitud y ser más previsibles, para poder adelantarse a los acontecimientos y aprovechar las oportunidades que estos cambios generan.

Ante este panorama crítico que asecha directamente a las organizaciones, las mismas deben re-pensar su modalidad de trabajo y deben tomar conciencia que ha quedado obsoletos aquellas estrategias que en el pasado han sido exitosas, por lo tanto, es preciso pensar en los factores que en la actualidad son relevantes para sobrevivir y alcanzar de manera eficiente las metas de la organización.

La orientación hacia el mercado, es una de las alternativas con las que se puede hacer frente a la situación actual y son varias las organizaciones que están tomando conciencia de la importancia de esta modalidad de desempeñar su labor y están obteniendo exitosos resultados. Las organizaciones están dando la debida importancia al trabajo en grupo, la comunicación interna, al rol fundamental de un coordinador o un líder, están cediendo mayor libertad al personal para que participe en la toma de decisiones o en la generación de nuevas ideas; la implementación de todas las herramientas mencionadas con anterioridad están permitiendo alcanzar las metas de organización no de manera individualista como en un pasado, sino, en sentido de compromiso y de una manera mas coordinada y en forma global todos colaboran para alcanzar las metas de la organización como las metas personales.

Introducción

El presente trabajo tiene como propósito poner en evidencia la investigación de carácter teórico y la investigación de campo, que se ha efectuado en la empresa Cabrales S.A.

El tema sobre el cual se ha indagado es: La orientación hacia el mercado; la temática elegida involucra una amplia gama de conceptos relevantes como: la comunicación interna en las organizaciones, sistemas de información, medios de comunicación eficaz, el trabajo en grupo y la toma de decisiones, siendo estos aspectos relevantes para las organizaciones que pretenden satisfacer de manera eficiente las necesidades del mercado actual y, al mismo tiempo, las necesidades del cliente interno.

Para el desarrollo de este trabajo, se han citado a diversos autores que han profundizado y fundamentado la importancia de la orientación hacia el mercado; para indagar y obtener información precisa se ha efectuado a la vez una investigación de carácter exploratorio y posteriormente de carácter descriptivo, en las distintas sucursales de la empresa Cabrales S.A situadas en la localidad de Mar del Plata.

Este trabajo se encuentra subdividido en tres partes, que permitirá apreciar en detalle la investigación de campo que se ha efectuado, sobre la empresa elegida.

En el primer capítulo, se presentara la entrevista en profundidad realizada al departamento de recursos humanos de la empresa Cabrales, de donde se ha podido recabar información acerca de la modalidad de trabajo de la empresa, la inducción y capacitación del personal, resolución de problemas internos, medios de comunicación que utiliza la empresa, modalidad que utilizan para comunicar cambios, forma en que se toman las decisiones, entre otros temas que no son de menor importancia.

En el segundo capítulo, se expone la entrevista en profundidad efectuada al gerente comercial de la empresa Cabrales, Gustavo Miguens, quien esta a cargo de supervisar el buen funcionamiento de las distintas sucursales de la empresa en Mar del Plata; El gerente ha brindado

información de suma importancia y complementaria para el presente trabajo.

Por ultimo, en el tercer capitulo se presentaran los resultados de la encuesta anónima-autoadmisnistrada que se ha efectuado a todo el personal de la empresa Cabrales, que desempeñan su labor en el punto de venta (cajeros, repositores, atención al cliente, supervisores), en las distintas sucursales de la empresa situadas en la localidad de Mar del Plata.

Tema: La orientación hacia el mercado en las empresas Marplatenses.

Problema: Las organizaciones tienen dificultades en la adaptabilidad de su estructura interna de trabajo, de acuerdo con las necesidades del mercado actual.

Hipótesis principal: Si las organizaciones logran trabajar de una manera más coordinada y en sentido de compromiso, se produciría una integración de la estructura interna de trabajo.

Hipótesis derivada: Las organizaciones tienen dificultad en trabajar de una manera integrada y coordinada, en consecuencia se produciría ineficiencias en la estructura interna de trabajo.

Objetivo general: Analizar la capacidad que posee la organización para trabajar de acuerdo con las necesidades del mercado actual.

Objetivo específico: Analizar los distintos factores que intervienen en la orientación de mercados:

- Analizar la comunicación interna de la empresa.
- Identificar el mecanismo de información que se utiliza entre los distintos niveles.
- Delimitar la forma en que la organización toma decisiones (centralizada, descentralizada, acotada, por bloques).

Fundamentación de la elección

La orientación hacia el mercado, abarca ciertos conceptos relevantes para el desempeño de una organización y que a partir de ello, permite servir de una manera más eficiente a las necesidades del mercado.

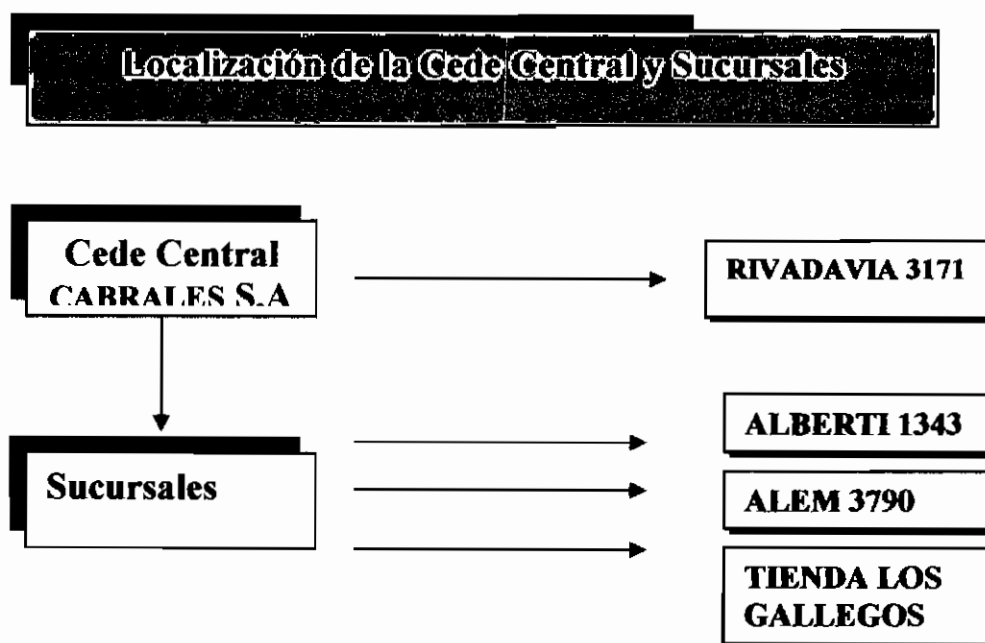
Las organizaciones del nuevo milenio se encuentran influenciadas de manera directa por la aceleración de los cambios que se dan en los mercados; por esta misma razón es indispensable que las mismas solidifiquen sus estructuras, y adopten una manera más flexible de realizar las actividades. En la actualidad se han quedado obsoletos los desempeños tradicionales, que años atrás han dado éxito a las empresas, hoy es necesario un cambio rotundo, es preciso la integración de todos los departamentos, se deben tomar las decisiones de una manera coordinada, y al mismo tiempo es imprescindible la comunicación interna entre los distintos niveles, debido a que cada uno cuenta con cierta información que es de gran importancia para los demás y que debe darse a conocer y es necesario que todo el personal exponga sus ideas, de lo contrario se correría el riesgo de no satisfacer la demanda de manera eficiente.

Efectuando una investigación sobre la orientación hacia el mercado, se logrará indagar y averiguar si las empresas han tomado conciencia de la importancia de este tema, y se podrá evaluar al mismo tiempo, si realmente la ejercen de manera correcta.

Metodología a utilizar

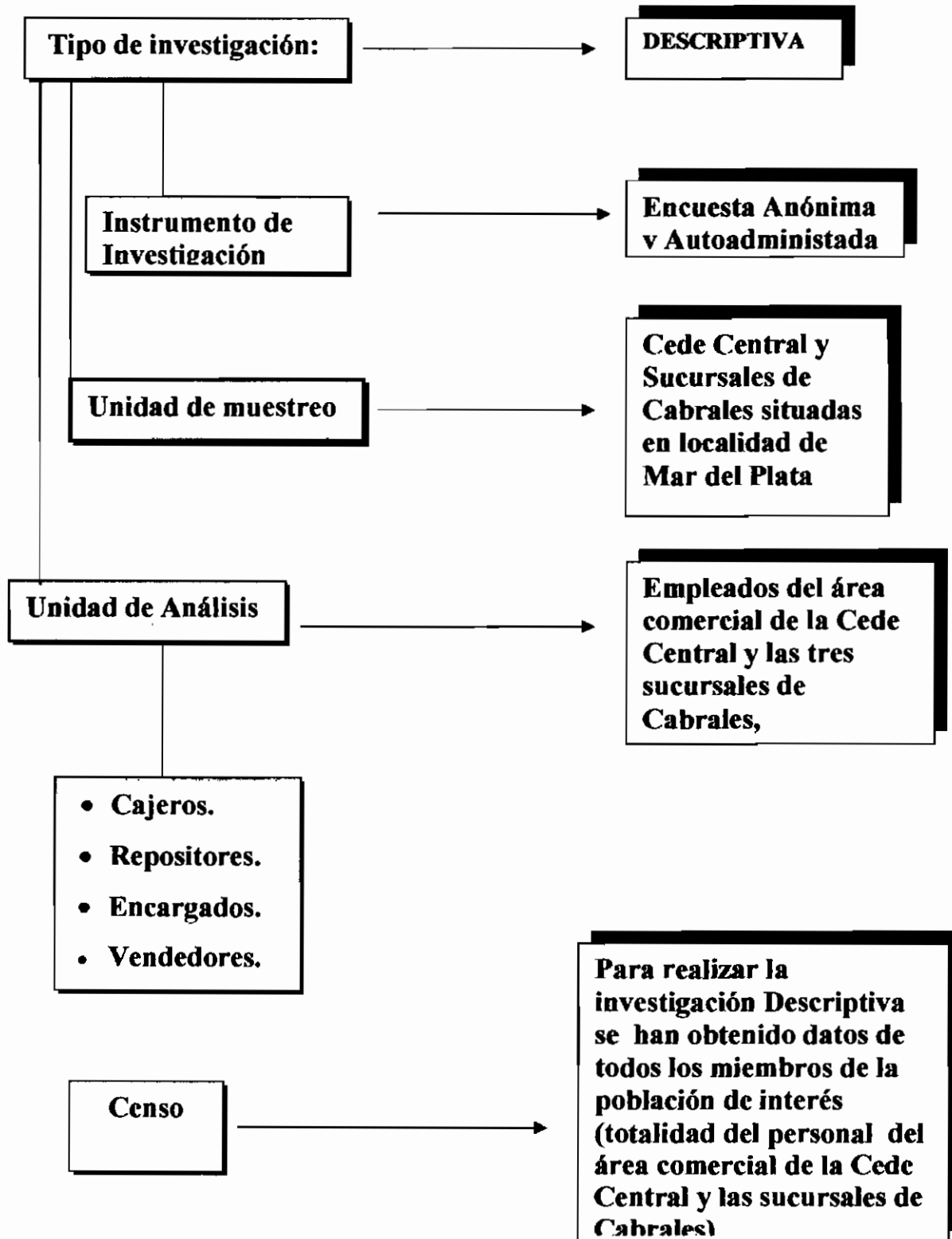
Lugar y fecha de realización del trabajo: la investigación se realizará en las sucursales de la empresa Cabrales de la ciudad de Mar del Plata, en el transcurso del corriente año lectivo.

Lugar geográfico: La investigación se ha llevado cabo en las distintas sucursales de la empresa Cabrales, situadas en la localidad de Mar del Plata en el transcurso del año 2002.

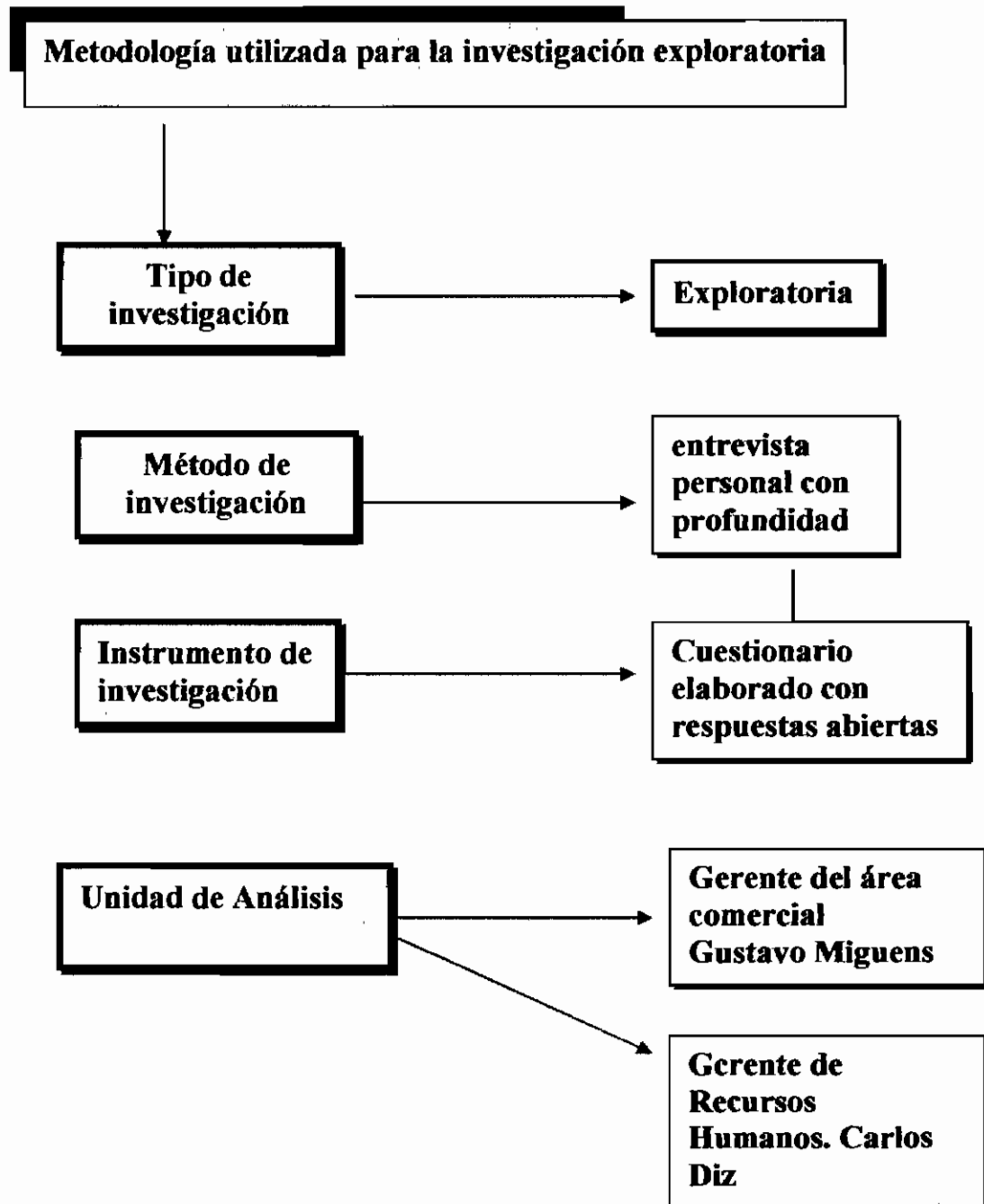


Universo: Totalidad del personal del área comercial (veintitres empleados), de la empresa Cabrales, de los cuales:

- 6 empleados trabajan en el área comercial de la cede Central
- 8 empleados trabajan en el área comercial de la sucursal de Cabrales en Alberti.
- 5 empleados trabajan en el salón de ventas de Cabrales situado en Alem.
- 4 empleados trabajan en el salón de ventas de Cabrales, en La tienda Los Gallegos.



Nivel de representatividad: Es alto dado a que se han considerado La totalidad de los empleados del área comercial de la cede central y las sucursales de la empresa Cabrales S.A, es decir, se ha considerado para la investigación descriptiva a todos las personas que fueron definidas como el universo o población.



Marco teórico

En las sociedades se produce un conflicto que esta dado por los deseos ilimitados de los individuos respecto de bienes y servicios y los recursos limitados que pueden utilizarse para satisfacerlos; del problema anteriormente descrito puede decirse que la economía es: el estudio de la forma en que las sociedades deciden que van a producir, como y para quien con los recursos escasos y limitados. Como sostiene en transcripción: Stanley, Fischer¹.

La economía es una ciencia, que puede ser estudiada bajo varia perspectivas.

Existen ciertas discrepancias respecto a la definición de economía, entre los distintos economistas, algunos hacen referencia a la economía positiva y otros mencionan la economía normativa.

Como se ha mencionado en la definición de economía, las sociedades deben solucionar problemas que son universales y esto se debe a la cantidad de deseos que poseen los individuos, y a la escasez de recursos necesarios para producir bienes y servicios que serian los satisfactores de estos deseos.

El estudio con detenimiento de la economía, puede hacerse mediante dos disciplinas que no son muy dispares: la microeconomía y la macroeconomía.

La primera se ocupa específicamente de la economía domestica y las empresas, así como de los mercados e industrias; apunta a todo lo referente al precio y las cantidades de producción. "... Su centro de atención son los precios y las cantidades producidas de bienes y servicios específicos y la manera en que los mercados determinan conjuntamente la distribución de los recursos escasos entre los millones de usos posibles".²

La disciplina macroeconómica, estudia a la economía pero en su conjunto, centra su atención en la totalidad de bienes y servicios

¹ Stanley, Fischer y otros. *Economía, Segunda edición. M eGraw-Hill, 1989. Pág.3*

² *Ibid.op.cit. Pág.17*

producidos y las variaciones que se producen en el precio; entre los temas que abarca en su estudio pueden mencionarse: PBI, ahorro, desempleo, dinero, balanza de pagos, etc.

La demanda individual son las distintas cantidades de un bien que un consumidor esta dispuesto y con capacidad financiera para adquirir un bien a distintos precios posibles. *Ceteris paribus*.

La microeconomía estudia cuatro teorías: la teoría de la demanda, de la oferta, del mercado y la distribución.

La teoría de la demanda refleja que la cantidad de bienes que adquieran los consumidores estará condicionado por el valor del precio de dicho bien.

La función de la demanda representa la cantidad que comprarán los individuos a cada uno de los precios.

La curva de la demanda se construye a partir de los precios de un bien. "...Muestra gráficamente la cantidad demanda de un bien a cada uno de los precios, manteniéndose constantes los demás factores que influyen en ella".³

La oferta individual indica las cantidades de un bien que un productor esta dispuesto a poner en el mercado a cada precio posible. *Ceteris Paribus*.

Teoría de la oferta: al aumentar el precio de los factores utilizados en la producción, aumenta la cantidad ofrecida.

La función de la oferta expresa la relación existente entre la cantidad ofrecida de un bien y su respectivo precio.

La curva de la oferta muestra gráficamente la función de la oferta, es decir, las cantidades de un bien que frecen los productores a cada uno de los precios, manteniéndose constantes los demás factores que afectan a la cantidad ofrecida.

El mercado es el contexto en el que compradores y vendedores interactúan para determinar el precio y la cantidad de un determinado bien o servicio; es la interacción entre la demanda y la oferta.

³ *Ibid.op.cit. Pág. 55.*

“ Los mercados pueden ser lugares específicos en los que compradores y vendedores se reúnen para comerciar”.⁴

Un mercado alcanza el equilibrio cuando se da una igualdad entre la cantidad demanda y la cantidad ofrecida.

Organización:

Los individuos están fuertemente influenciados y vinculados con las organizaciones; no solo mantienen con las mismas un intercambio de bienes y servicios, sino que a la vez todas las actividades que se realizan en el tiempo libre generalmente se llevan a cabo en ambientes organizacionales.

Es evidente que las organizaciones se encargan de satisfacer las necesidades del mercado, buscando de esta manera alcanzar su misión, meta, objetivos, etc.; también esta claro que en la actualidad todas las organizaciones persiguen la obtención de ganancias a través de cualquier medio, algunas logrando esta meta de una manera no ética perjudicando indirectamente al cliente, en el caso de las publicidades que exageran atributos del producto, comercializando productos defectuosos, entre otras acciones; otro de los problemas que están generando es sobre el medio ambiente, en la actualidad, las organizaciones están tomando conciencia y medidas debido a la fuerte presión que están ejerciendo los grupos ecologistas.

Respecto de la definición de organización, existen varias las cuales fueron tomadas del pasado y fueron siendo modeladas.

Una organización es aquella que esta conformada por un grupo de personas las cuales interactuan para alcanzar metas en común de una manera más eficaz.

Todas las organizaciones tienen determinado su fin, lo que pretenden alcanzar, y hacia donde se dirigen, porque de lo contrario cualquier camino seria bueno y no tendrían razón de existir; a la vez cuentan con programas que permiten que las metas se puedan cumplir.

Como definición de organización he tomado en cuenta a Stephen P. Robbins quien sostiene: “La organización es una unidad social coordinada conscientemente compuesta por personas, que funciona con

⁴ *Ibid.op.cit* Pág..53.

una base relativamente continua para lograr una meta en común un conjunto de metas”⁵

Las organizaciones poseen personas los cuales establecen metas, contribuyen a alcanzar las mismas y dan forma a la organización, conocidos como gerentes.

“ Los gerentes de todas las organizaciones, sin importar cuan formales o informales sean, tienen la misma responsabilidad básica: servir para que otros miembros de la organización establezcan y alcancen una serie de metas y objetivos.”⁶

Los gerentes suelen ser llamados por lo general administradores, y estos son los que se encargan de supervisar las actividades de los demás, toman decisiones, dan los recursos y dirigen todas las actividades para que los demás puedan alcanzar los fines de la organización.

El buen desempeño de los gerentes se mide a partir de la habilidad y eficacia que el mismo posee para alcanzar los objetivos. La eficacia del gerente consiste en tomar decisiones acertadas, plantear las metas correctas, asignar los recursos necesarios, es decir, desempeñar todas las acciones sin presencia de error, por el contrario se lo consideraría un gerente ineficaz.

Se puede observar que el gerente desempeña un papel fundamental en la organización, y tiene en si una gran responsabilidad, no solo porque debe establecer correctamente los pasos a seguir sino porque el mismo debe poder guiar y distribuir los recursos necesarios para aquellos que tiene como encargo alcanzar las metas y objetivos, lleguen a los mismos de una manera eficaz y eficiente.

En la actualidad un gerente tiene que desarrollar cuatro actividades básicas, las cuales consisten en planificar, organizar, dirigir y controlar. Asimismo existe otra manera de demostrar lo que un gerente hace en una organización y, es mediante las habilidades que el mismo posee para alcanzar las metas planteadas. La habilidad técnica: consiste en la aplicación del conocimiento la experiencia que posee el gerente; la

⁵ Stephen :P Robbins, “Comportamiento Organizacional”. Ed. Prentice Hall, 8va ed. México, 1999.Pág. 2.

⁶ James. A.F.Stoner y otros, “Administración”. Ed. Prentice Hall, 6ta ed. Pág 9.

habilidad humana es la aptitud que posee el gerente para tratar con otras personas, capacitarlas, motivarlas, delegarlas; la habilidad técnica es la capacidad mental del gerente para analizar situaciones, diagnosticar, interpretar la información. Como sostiene en transcripción: Stephen. P.Robbins⁷.

El trabajo de los gerentes es muy arduo, como se ha mencionado anteriormente, el mismo determina hacia donde se dirige la organización y distribuye todos los recursos para que la organización pueda alcanzar sus metas, en breves palabras determina que camino será bueno, como los subordinados deben hacer su labor y por ultimo controla si los resultados que se obtienen coinciden con las metas previamente planteadas. Las tareas de los gerentes en los últimos años se han visto influenciadas por los cambios acelerados, teniendo los mismos que buscar la forma de adaptar sus funciones a los mismos y de lograr reorganizar todas las actividades para que de esta manera toda la organización pueda adaptarse a los cambios. Las tareas de los gerentes en los últimos años se han visto influenciadas por los cambios acelerados, teniendo los mismos que buscar la forma de adaptar sus funciones a los mismos y de lograr reorganizar todas las actividades para que de esta manera toda la organización pueda adaptarse a los cambios. Los gerentes se ven directamente influenciados por los cambios; esto puede demostrarse por medio de la globalización, la cual ha logrado que no existan únicamente fronteras nacionales, en la actualidad el mundo se ha consolidado en una gran ciudad global; como consecuencia de ello, las organizaciones deben volverse capaces de operar con culturas diversas, las cuales requieren que los gerentes modifiquen sus practicas. Puede decirse que en nuestros días, el cambio es una actividad continua para los gerentes. Los gerentes siempre se ven interesados por los cambios, pero estos implican una reorganización de todas las tareas que desempeña la organización, esto se debe a que los cambios hacen que no existan periodos de estabilidad, sino más bien periodos de cambio continuo.

⁷Stephen.P.Robbins.op.cit.pág.2,3 y 5.

Las medidas que toman los gerentes para afrontar los cambios son: la capacitación de los trabajadores dotando a los mismos de habilidades para desempeñar una amplia gama de actividades, la cual no es tarea menor debido a que esto implica un aprendizaje, que genera un cambio en el comportamiento.

Anteriormente se ha mencionado el rol fundamental que cumple un gerente en una organización; pero como se ha citado en la definición de organización son muchos los individuos que la conforman. Cada uno de los individuos que conforman la organización, posee una personalidad determinada y es probable que actúen de distinta manera ante una misma situación, esto se debe a que cada uno posee actitudes, percepciones, comportamientos y experiencia diferentes.

Las personas son complejas, hay diferencias en cada una de ellas, por esta simple razón no actúan de la misma manera ante una misma situación.

En breves palabras, cada individuo tiene habilidades particulares, una personalidad determinada, tiene un comportamiento particular, posee mayor o menor grado de interacción con el grupo y quizá tenga una actitud determinada hacia su trabajo.

Para analizar los aspectos personales y la influencia que tienen los mismos sobre la organización, existe un campo de estudio conocido como comportamiento organizacional; este se propone investigar el comportamiento de tres factores: los individuos, los grupos y la estructura misma, y busca a través de los conocimientos de estos factores dar soluciones para el mejoramiento de la eficiencia organizacional.

"...El énfasis del comportamiento organizacional es en relación con los empleos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de empleos, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia (...) incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura del grupo y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambio, el conflicto, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo"⁸

⁸ *Ibid.op.cit;* Pág.9

Sobre la base de los datos relevantes que proporciona el comportamiento organizacional, se puede comprender como es el ambiente de trabajo, superar resistencias al cambio y adaptar la cultura organizacional para ir junto a los cambios.

El comportamiento organizacional se vale del estudio realizado por otras ciencias como la psicología, sociología, psicología social, antropología, ciencias políticas; de estas ciencias se han tomado las distintas teorías para evaluar las distintas unidades de análisis: la estructura organizacional, los individuos y los grupos.

“El estudio del comportamiento organizacional(...) se trata tanto de una investigación científica, como de una búsqueda de soluciones prácticas para los problemas administrativos en los que el conocimiento adquiere un valor por sí mismo.”⁹

Los datos derivados de este campo de estudio, son de vital importancia para los gerentes, en cuanto a que ofrece soluciones, le permite tener una visión distinta respecto a su empresa y conocer más a cada uno de los individuos que participan en la misma.

El comportamiento organizacional, desarrolla un estudio profundo de los distintos factores que intervienen en la organización: los individuos, los grupos y la estructura misma; se encarga de buscar soluciones a los problemas que se dan en cada factor y propone soluciones para que la organización eficaz y eficientemente; en tanto, podría decirse que es una herramienta de gran utilidad para aquellas organizaciones que en la actualidad aun no han logrado una orientación hacia el mercado, en pocas palabras no han adaptado su estructura organizacional para trabajar de una manera coordinada y en sentido de compromiso.

“La orientación hacia el mercado implica una serie e procesos que atañan a cada uno de los aspectos de la compañía. Va mucho mas allá de la atención al cliente”¹⁰

una compañía orientada hacia el mercado tiene tres características específicas:

⁹ Tyson, Shaun y Jackson Tony. *“La esencia del comportamiento organizacional”*. Ed. Prentice Hall, México, 1997. Pág. 2.

¹⁰ Robert Belton, *“La esencia del Marketing”*. Ed Norma, Pág. 50

a) "La información sobre todos los factores importantes que influyen en la compra penetran en cada una de las funciones corporativas. Una compañía orientada hacia el mercado, comprende sus mercados y a las personas que deciden si han de comprar sus productos o no" ¹¹

Es necesario que en toda la organización fluya la información, y sea compartida por los distintos departamentos; por lo tanto deben efectuarse reuniones internas entre las distintas divisiones para hablar sobre las necesidades de los clientes y de los factores que influyen en el proceso de compra (para que los departamentos puedan estar informados sobre las necesidades del mercado, todos deben tener acceso a los resultados de las investigaciones de mercado).

b)" En las decisiones estratégicas y tácticas participan todas las funciones y divisiones" ¹²

Esta característica hace referencia a que las funciones y divisiones, deben escucharse y plantear sus ideas con claridad y honestidad.

C)" Las divisiones y las funciones toman decisiones bien coordinadas y las ejecutan en un sentido de compromiso" ¹³

Para que tenga lugar la característica mencionada anteriormente, es preciso que halla interacción entre los distintos departamentos, es decir, en las organizaciones cuyos departamentos realizan pedidos sin interactuar con otras divisiones, no son precisamente empresas que están orientadas hacia el mercado.

Si en la estructura interna de la organización no logran la coordinación e interacción, difícilmente podrán aprovechar al máximo las oportunidades del mercado.

En muchos casos en las compañías se origina una ruptura de la información, que se debe a la escasa interacción entre las distintas partes, a la falta de trabajo en grupo, y trae aparejado la pérdida de tiempo y la dificultad de estar informados de las necesidades y de los cambios que se están aconteciendo.

Para lograr la orientación hacia el mercado es preciso el poder y el compromiso

¹¹ *Ibid.op.cit. Pág. 50*

¹² *Ibid.op.cit. Pág. 52*

De los de arriba, de los ejecutivos de la organización; son ellos mismos quienes

Deben dar impulso al proyecto para lograr la orientación.

Los gerentes de las distintas divisiones y los demás ejecutivos, deben utilizar gran parte de su tiempo en estudiar la comunicación interna entre los distintos departamentos y en buscar soluciones para lograr una comunicación eficiente; al mismo tiempo es necesario establecer un sistema de incentivos que permita que cada función alcance sus propios objetivos y las metas globales de la organización.

Son muchas las organizaciones que poseen dificultades en la comunicación interna y en la cooperación de las distintas partes de la estructura organizacional.

Solo alcanzan la orientación hacia el mercado, aquellas organizaciones que aprenden la importancia que tiene la comunicación en el funcionamiento de la compañía; las que aprenden a pensar en los clientes y en la cooperación como un todo y dejan de pensar en lo que es bueno para cada departamento, es decir, aquellas que dejan de actuar como si cada división fuera una isla independiente y por ultimo las compañías que aprenden a trabajar en sentido de compromiso.

“Si cada uno de los gerentes se limita a ayudar a su propio departamento a hacer las cosas bien, pierden todos (...) no-basta con perseguir intereses particulares, es necesario trabajar como una unidad “¹⁴

Anteriormente se han mencionado los factores determinantes para que una compañía logre la orientación hacia el mercado, en tanto, es preciso destacar el rol fundamental que desempeña la comunicación en la estructura interna de la organización; siendo que por medio de esta herramienta, fluye la información, existe interacción entre las distintas funciones, se logra trabajar de una manera más coordinada, se conocen las decisiones que fueron tomadas en las distintas divisiones y permite que cada una de las partes conozca los cambios que se están produciendo tanto en el interior de la compañía como en su entorno.

¹³ *Ibid.op.cit. Pág. 53.*

¹⁴ *Ibid.op.cit. Pág. 60.*

Para implementar un programa eficiente de comunicación interna, el papel que desempeña el presidente ejecutivo, es de vital importancia. "El debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicar con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización"¹⁵

Al encargarse propiamente el presidente ejecutivo "en persona" de la comunicación, estar en contacto con todos sus empleados, responder preguntas, escuchar preocupaciones y propuestas, transmitir la visión y las decisiones que se toman en la compañía y reducir el temor de los empleados en cuanto a los cambios continuos que se están produciendo. En la actualidad, donde los cambios son más frecuentes y el futuro más incierto, los empleados están asumiendo mas responsabilidades en sus carreras, y sienten la necesidad de estar informados acerca de la razón que fundamenta las decisiones y los cambios que se están produciendo en la organización.

La comunicación en una organización puede fluir en distintas direcciones, de manea vertical u horizontal; la dimensión vertical esta subdividida en ascendente y descendente.

La dirección descendente: tal como lo expresa la palabra, la comunicación fluye desde un nivel alto de la organización hacia otro más bajo. Este tipo de comunicación es utilizado por los gerentes para asignar las tareas, informar, proporcionar instrucciones, advertir problemas que necesitan atención y permite al mismo tiempo una retroalimentación sobre el desempeño; este tipo de comunicación no precisamente debe ser oral o cara a cara.

Dirección ascendente: En este caso concreto, la comunicación fluye de un nivel inferior hacia un grupo o nivel superior de la organización. La comunicación ascendente es un canal que mantiene informados a los gerentes sobre problemas actuales, satisfacción de los empleados en sus puestos y de la organización en general.

Dirección lateral: este tipo de comunicación se produce entre los miembros del grupo de trabajo de un mismo nivel; en este tipo de dimensión generalmente se crean para impedir la jerarquía vertical y

¹⁵ *Stephen.P. Robbins. Op.cit. Pág. 326.*

acelerar la acción; para la gerencia la dimensión vertical puede ser buena o mala. "...pueden crear conflictos disfuncionales cuando los canales formales verticales se rompen, cuando los miembros van por arriba o alrededor de sus superiores para conseguir que hagan las cosas o cuando los jefes encuentran que han hecho acciones o se han tomado decisiones sin su conocimiento" ¹⁶

En una organización también existen los canales por los que fluye la información, conocida bajo la denominación de redes de comunicación; las redes formales son generalmente verticales, y están limitadas a las comunicaciones relacionadas con la tarea; por el contrario, las redes informales, conocidas como chismes o rumores pueden fluir en cualquier dirección, saltar niveles de autoridad y satisfacer necesidades de un grupo determinado.

" El chisme tiene tres características principales. Primero, no es controlado por la gerencia. Segundo, es percibido por los empleados como más creíble y confiable que las comunicaciones formales emitidas por la alta gerencia superior. Tercero, se utiliza enormemente para servir a los propios intereses de las personas dentro del." ¹⁷

El chisme es una parte de relevante importancia en la red de comunicación, debido a que los rumores son capaces de demostrarles a los gerentes ciertos temas que los gerentes consideran importantes; por lo tanto, los rumores actúan como filtro de retroalimentación, recogiendo determinados temas que los empleados consideran relevantes; El chisme o rumor persistirá hasta el momento que logren satisfacerse los deseos y expectativas creadores de la incertidumbre que originara el rumor.

La gerencia es incapaz de eliminar por completo el rumor, solo, puede minimizar las consecuencias negativas que el mismo origina.

Barreras para una comunicación eficaz:

La filtración: debe entenderse como la manipulación de la información, de manera que pueda ser vista por el receptor. Esto se produce generalmente en aquellas organizaciones cuyos niveles en la jerarquía son más verticales.

¹⁶ *Ibid.op.cit. Pág. 315 y 316*

¹⁷ *Ibid.op.cit. Pág. 318*

Percepción selectiva: esto se origina debido a que el receptor de la comunicación ve y escucha en forma selectiva, esto se debe a que el mismo se basa en sus expectativas, antecedentes y otras características que hacen a la persona.

Defensa: esta situación se produce cuando la gente se siente amenazada, de esta forma reducen su habilidad para lograr un entendimiento mutuo. Cuando una persona interpreta el mensaje como una amenaza, responde de tal manera que impide una comunicación eficaz.

Lenguaje: para cada individuo el significado de las palabras es diferente, son muchas las variables personales y aspectos del entorno que influyen en el tipo de lenguaje a aplicar. Como sostiene en transcripción: Stephen.P. Robbins. ¹⁸

La comunicación interna es un factor de gran importancia en la estructura organizacional. Con una buena comunicación los beneficios serían: una mayor eficacia en las tareas, se lograría alinear a toda la organización, agilizaría los procesos internos, lograría sentimientos de pertenencia y motivación, en pocas palabras, mejoraría el clima laboral y permitiría que todas las divisiones tengan una constante interacción y cuenten con la información óptima.

“... los beneficios de contar con una buena comunicación interna son beneficios monetarios concretos y no una extravagancia que se permiten las grandes empresas (...) son beneficios concretos, porque sus riesgos son reales: una mala comunicación afecta el trabajo, se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, hay desmotivación e incertidumbre. Perder eficacia significa perder dinero” ¹⁹

Es difícil confirmar porque fallan las comunicaciones internas en las organizaciones, pero pueden mencionarse algunas posibles razones: la primera se debe, a que las organizaciones no parecen tener en claro que la comunicación es el sistema nervioso central de la empresa, de donde emanan todas las ordenes hacia todo el organismo.

¹⁸ *Ibid.op.cit. Pág. 323*

¹⁹ Alejandro.E.Fornanchuk, “Comunicación interna, externa e imagen corporativa”. www.arearh.com.

En las empresas existe una gran fragmentación, que les impide trabajar de una manera coordinada, ni estar en interacción con las distintas divisiones; es decir, cada división sabe lo que hace, pero no sabe lo que hace el de al lado. Ante esta desintegración de las áreas, es preciso tratar de reunificar y construir a la empresa para que la misma logre ser orgánica; por lo tanto, es necesario estar en contacto con la gente, darles información y responder a sus inquietudes.

Otro error comunicacional en los que caen las organizaciones, es la escasa descentralización, esto se produce simplemente porque no se vincula a la gente, no se les da participación, ni se delegan responsabilidades.

"Cada una de las áreas se ocupa de su trabajo, y en general, hay poca relación entre la dirección o la gerencia de recursos humanos y los empleados para informar sobre cosas, de modo que cada uno interpreta a su manera" ²⁰

Como consecuencia de la escasa interacción, se produce normalmente problemas de información, deficiencia y carencias de la información transmitida entre las divisiones.

Otro error común en las organizaciones, es que consideran a la comunicación interna y externa como áreas independientes sin relación alguna, esto se debe a que cada departamento tiene su vida propia y su historia, y no se abre; este comportamiento, forma parte del modelo mental comportamentado.

La solución a la problemática anterior, esta en contratar a un director de comunicación. " Él centralizará todas las comunicaciones de la empresa" ²¹

Las empresas que poseen sucursales, también suelen padecer problemas de comunicación; esto se debe a que la mayoría centralizan la información en la cede central.

La razón fundamental de la ruptura descrita anteriormente se debe a que todavía existe demasiada descentralización en las empresas y escasa confianza en delegar responsabilidades y libertades a la gente.

²⁰ Joan Costa; " La comunicación como un martillo", Revista Lideres del tercer milenio Nro. 16, Pág. 18.

Este tipo de problemas tiene lugar específicamente en las pymes, las cuales ignoran la comunicación, porque pierden su atención en aspectos insignificantes.

Es necesario destacar, que las comunicaciones internas no pueden llegar a ser efectivas cuando son administradas desde la casa matriz; en este caso lo mas adecuado seria incorporar a un profesional que tenga la aptitud de adoptar los mensajes acordes a cada cultura regional; el mismo debe adoptar el mensaje acorde indosincracia de los destinatarios, los cuales decodifican los mensajes siguiendo patrones culturales, ideológicos y psicológicos propios.

El estilo de mando que aplique la alta gerencia, es un factor que determina como se toman las decisiones, el modo de realizar el trabajo, la comunicación interna, la interacción entre las personas, la motivación y otros aspectos organizativos, es decir, lo que determina que una empresa este orientada hacia el mercado o no, es el tipo de mando que se adopte.

El mando, es responsable de la marcha de la organización y es quien recibe información, la reelabora, adecuándola a los planes, políticas y trasmite los mismos a los subordinados. Fija los objetivos departamentales según las políticas de la empresa, teniendo en cuenta las necesidades de producción y las necesidades del equipo de trabajo.

Clasificación de mandos que pueden desempeñar los gerentes:

Mando autoritario absolutista: en esta primera clasificación, la persona que tiene a su cargo la dirección de la empresa, cree que él lo sabe todo mejor que sus dirigentes, y considera que el subordinado debe limitarse a ser solo receptor y a ejecutar sus ordenes.

La relación entre los dirigentes y los subordinados logra ser buena solo cuando los dirigidos se consideran inferiores y aceptan que el jefe es superior y sabe mucho mas que ellos.

"Esta idea errónea de superioridad e inferioridad mando y obediencia, es la que comparten los jefes autoritarios"²²

Cuando un gerente adopta esta clase de mando en su organización, es muy escasa la participación de los subordinados en la toma de

²¹ *Ibid.op.cit. Pag18*

²² *Andrés Senlle; "Calidad y Liderazgo"; Ediciones gestión 2000 S.A., 1997.Pág. 57.*

decisiones, no existe la opinión o los reclamos de los inferiores, la comunicación interna no es adecuada y no todas las personas están preparadas para desempeñarse en una organización con mando autoritario.

Mando autoritario Paternalista: en este tipo de mando, el jefe o gerente también comparte la idea de superioridad, pero no impone directamente las ordenes, sino que dan consejos e insinúan lo peligroso que es no cumplir con el deber. Al igual que en el mando autoritario absolutista, el gerente que lleve a cabo el mando paternalista se impondrá como superior frente a sus empleados, se le debe obedecer, se deberán reprimir todos los conflictos y el orden deberá imperar por presión o persecución.

Mando Laissez Fair: Este tipo de mando, pone obstáculos para que las tareas puedan llevarse a cabo de manera rápida y eficaz.

La palabra Laissez Fair, proviene del francés y su significado es dejar hacer; en una organización cuyo gerente aplica este mando, espera que las soluciones a los problemas vengan solas que las cosas cambien.

Mando participativo o dirección por objetivos: un gerente que aplica este mando, ha aprendido y practicado una técnica de gestión durante muchos años.

"La dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: yo estoy bien-tu estas bien (...) aspira a lo mejor, y la manera de llegar a grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común"²³

Este tipo de mando, tiene en cuenta los valores de las personas, sus motivaciones, necesidades y sentimientos; utiliza diversas técnicas útiles como la resolución de problemas, organización de reuniones, comunicación, las técnicas son estudiadas y desarrolladas de manera tal que se adopte a las necesidades tanto de la empresa como de las personas que forman parte de ella.

Las organizaciones que implementan este tipo de mando, alcanzan un clima de trabajo sano, positivo, motivador, logrando que los trabajadores se sientan orgullosos de pertenecer a la empresa.

²³ *Ibid.op.cit. Pág. 60*

Los efectos de la dirección participativa en la empresa son

- Fomentar la iniciativa y creatividad.
- El colaborador se siente persona capaz de realizarse.
- Produce motivación por la tarea e identificación con ella.
- Fomenta el sentido de responsabilidad y compromiso.
- Se reduce el sentimiento de distancia hacia el jefe.
- Se toman decisiones más rápidas y mejores en conjunto.
- Fomenta el espíritu de equipo, sin perder cada uno su responsabilidad.
- Menos tensión intergrupala.
- Menos rotación de personal y menos agresividad.
- Mayor productividad individual y de departamento.
- Mejor calidad de trabajo.
- Mayor interés en los costes.

Una empresa orientada hacia el mercado, es aquella que tiene en cuenta al factor humano, sus valores, permite que los mismos participen en la toma de decisiones, que la comunicación entre los distintos departamentos sea eficaz y que el clima de trabajo sea saludable, participativo y en sentido de compromiso; una empresa orientada hacia el mercado, adopta un modelo de mando participativo.

Las organizaciones orientadas al mercado, han evolucionado y han descubiertos la nueva clave del trabajo, valoran el trabajo en grupo haciendo hincapié en la cooperación y la suma de esfuerzos para alcanzar el desarrollo en general, y, para conseguir el desarrollo personal.

Las organizaciones saben que es arduo el trabajo en equipo, pero también notan que la suma de esfuerzos permite resultados más satisfactorios que la acción individual. Al mismo tiempo las organizaciones están tomando conciencia de la necesidad de contar con un líder quien tenga la aptitud para dirigir el trabajo en grupo y lograr un ambiente de trabajo confortable que permita a cada miembro de la organización desempeñarse con libertad.

Es sobre el líder sobre quien recae una gran responsabilidad y una amplia gama de actividades para lograr una eficiente modalidad de trabajo; el mismo guía al resto de las personas que componen el grupo

hacia el camino correcto para alcanzar las metas fijadas, motiva al equipo para que se interesen por su trabajo y les brinda oportunidades para participar, establece pautas claras para el buen funcionamiento del equipo, logra que cada miembro aporte lo mejor de sí, aporta soluciones para cualquier inconveniente que el grupo le presente y se hace responsable de todas las soluciones tomadas, el líder asume riesgos de distinta índole y lo hace tanto por su equipo como por los objetivos de la empresa.

La orientación hacia el mercado, para poder implementarse requiere de solidaridad, coordinación y cooperación de todas las partes.

La orientación hacia el mercado no da lugar al egoísmo y al aislamiento en una empresa, por el contrario, hace que las personas que la integran se propongan avanzar en un mismo sentido, y es de esta forma cuando las metas y los objetivos se alcanzan mucho más rápido y los resultados son más efectivos.

Las organizaciones están notando los interminables beneficios que obtienen trabajando en grupo y valorando a cada una de las personas que trabajan en la misma. En la actualidad perciben resultados gratificantes al trabajar en equipo y están notando que no solo se obtienen beneficios en lo laboral, sino, también en el aspecto humano ya que la cooperación permite un intercambio continuo de los unos con los otros; Y es justamente esta solidaridad y la constante interacción la que sea, posiblemente la clave para un futuro mejor, no-solo en el ámbito organizacional, sino al mismo tiempo para el progreso de la sociedad.

PARTE 1

MODALIDAD DE TRABAJO EN UNA EMPRESA LIDER

Guillermina Wasowski

Parte 1.1 Conociendo la modalidad de trabajo en Cabrales

S.A.

En el presente capítulo se expondrá la opinión de Carlos Diz quien actualmente ocupa el cargo de gerente de Recursos humanos en la empresa Cabrales S.A.

Los datos que se exhibirán a continuación han sido recabados de la entrevista con detenimiento, que se le ha efectuado al gerente de recursos humanos; de la entrevista se han obtenido datos relevantes como: la modalidad de trabajo de Cabrales S.A., la capacitación e inducción que recibe el personal de la empresa y la participación de los empleados en la toma de decisiones, por último el gerente ha dado a conocer su opinión en cuanto a la orientación hacia el mercado de la empresa.

- **Ambiente de trabajo en Cabrales:**

Según Carlos Diz- el personal esta capacitado para trabajar en equipo y el departamento de recursos humanos les ofrece todas las herramientas para que esta ardua tarea se logre eficientemente.

- Para coordinar el equipo se elige a una persona capaz de orientar al grupo, el mismo debe conocer muy bien a la empresa, los valores y la cultura organizacional. El coordinador deberá guiar al grupo hacia el camino correcto para alcanzar las metas fijadas, debe motivar al equipo para que se interesen por su trabajo y debe ofrecerles oportunidad para participar, lograr que cada miembro pueda exponer lo mejor de si y presentar soluciones para resolver cualquier inconveniente que el grupo presente.
- Según Carlos Diz la empresa cuenta con medios formales e informales de comunicación los que serán utilizados según lo relevante que sea la información a transmitir. Los medios mas frecuentemente utilizados son los directos.
- Los medios de comunicación internos más utilizados son: telefónico y el sistema en red, pero para comunicar de una manera directa el medio más eficiente es el personal.

- Según la opinión del gerente-existe interacción entre el personal del área comercial de la cede central y las demás sucursales, esto se debe a los eventos en fechas especiales que realiza la empresa para el personal y por medio de los cursos de capacitación mensuales.
- El personal de la empresa tiene acceso al nivel gerencial de Cabrales, pero al nivel que más accede es al departamento de recursos humanos, donde el personal puede plantear sus inconvenientes e intentaran resolverse entre el gerente del área y el gerente y personal del departamento de recursos humanos. –según la opinión de Carlos Diz-
- La empresa opta como medio de resolución de problemas las reuniones personales, las cuales permiten expresarse mas directamente; cuando se trata de consultas el medio que se utiliza es el telefónico y el bloc de notas.
- El empleado esta capacitado para resolver cualquier critica que presente el cliente, el cual puede hacerlo personalmente o por bien, por medio de la línea (0-800) o por medio del libro de quejas que esta presente en cada una de la sucursales de Cabrales.
- Ante alguna insatisfacción planteada por algún cliente, la empresa intenta ponerse en contacto con el mismo y busca que el cliente se retire satisfecho de Cabrales, porque lo primero que busca la empresa es la satisfacción del cliente.

Cabrales se esfuerza en primer lugar por la satisfacción del cliente interno para que luego pueda trasmitirlo y servir de una manera eficiente al cliente y pueda generarle valor.

Parte 1.2 Inducción, capacitación del personal y participación del personal en la toma de decisiones

En esta segunda parte, se expondrá la opinión del gerente Carlos Diz que ha sido recabada de la entrevista en profundidad que se le ha efectuado.

A continuación podrá apreciarse la modalidad de inducción y capacitación del personal que emplea una empresa líder.

- Según Carlos Diz- al ingresar el personal a Cabrales S.A., es capacitado e inducido sobre los productos que comercializa la empresa, la modalidad de trabajo en equipo y se lo prepara para ocupar diversos puestos en el área comercial (cajero, repositor, ayudante de repositor y encargado). Los cargos en el punto de venta son rotativos “todos saben hacer todo”.
- El personal es capacitado constantemente y en los mismos se tratan temas como: lanzamiento de nuevos productos, degustaciones y temas que hacen referencia al desempeño del personal.
- El personal es seleccionado por medio de entrevistas con profundidad que permiten detectar actitudes y aptitudes del entrevistado.
- La empresa en el momento de elegir a un nuevo empleado tiene en cuenta experiencias laborales, las expectativas y necesidades del empleado y de Cabrales. –Según la opinión del gerente de recursos humanos -.
- El encargado de cada área supervisa el desempeño de cada empleado y reconoce su progreso y lo trasmite a los niveles jerárquicos más altos.
- El personal asiste a reuniones con la finalidad de generar ideas, degustar, dar opiniones, conocer nuevos productos y tomar ciertas decisiones.
- Según Carlos Diz: a aquellas reuniones trascendentes que realiza la empresa donde se tratan asuntos específicos de una área, solo asisten los gerentes involucrados con esa área y aquellos de los niveles más altos de la empresa.

Parte 1.3 Orientación hacia el mercado en Cabrales S.A.

En esta última parte, el gerente de recursos humanos, Carlos Diz, ha ofrecido su opinión sobre la orientación hacia el mercado en la empresa y es la que se expone a continuación.

La empresa con el paso del tiempo ha implementado todos los medios necesarios para satisfacer a nuestro cliente interno y externo; Cabrales en la actualidad trabaja de manera coordinada en equipo, que es una tarea complicada pero eficaz, la empresa utiliza todos los medios de comunicación internos para que cada uno de los departamentos que componen la empresa estén informados de todo lo que acontece tanto en el interior de la empresa como en el mercado, Cabrales considera que el factor humano es importantísimo y le ofrece todo lo necesario para que se desempeñe en un ambiente de trabajo confortable, le posibilita generar ideas, proponer soluciones y tomar decisiones específicas.

La empresa sigue siendo internamente, como una empresa familiar pero externamente como una empresa que se extiende más allá de las fronteras, por lo tanto, considera de gran importancia utilizar todas las herramientas que el marketing ofrece, como bien es la orientación hacia el mercado, para seguir sirviendo al cliente como siempre lo ha hecho.

PARTE 2

MODALIDAD DE TRABAJO EN EL AREA COMERCIAL DE *Cabrales*

Guillermina Wasowski

Parte 2.1 Conociendo la modalidad de trabajo en el área comercial de Cabrales S.A.

En este capítulo se expondrán los aspectos claves que se han obtenido de la entrevista con detenimiento que se le ha realizado a Gustavo Miguens, quien actualmente ocupa el cargo de gerente del área comercial de Cabrales; el mismo a manifestado su opinión sobre la modalidad de trabajo en los diferentes salones de venta de la Cabrales, tanto en Mar del Plata como en La Plata; asimismo el gerente a brindado información sobre el trabajo en equipo, la capacitación e inducción del personal del área comercial y demás datos específicos que competen a esta área. De la entrevista efectuada al gerente se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Opinión del gerente en cuanto a Cabrales S.A.: - según Miguens la empresa Cabrales, ofrece a todo el personal la posibilidad de progresar a nivel personal y posibilita el ascenso de cargo jerárquico.

Interacción entre el personal de la empresa: - Según el gerente el personal interactúa permanentemente, debido a que en Cabrales se trabaja en equipo; todo el personal se conoce entre sí por medio de los eventos especiales que realiza la empresa y por los cursos de capacitación que la empresa ofrece regularmente a los empleados.

Comunicación interna:

La empresa internamente esta organizada de tal manera que posibilita el trabajo en equipo y el intercambio de ideas, solución de problemas y la recopilación de información sobre las necesidades de los clientes.

Medios de comunicación interna:

Los distintos gerentes de los niveles superiores utilizan medios de comunicación diversos según la necesidad. Cabrales cuenta con medios formales e informales según lo relevante que sea la información transmitir.

Los medios más usuales son: fax, e-mail, memorándum, telefónico y el medio personal que es el mas eficiente para resolver problemas.

El trabajo en equipo:

La empresa considera fundamental el trabajo en equipo, en todas las áreas hay un gerente encargado de guiar al equipo y evaluar su desempeño.

La empresa capacita y enseña al personal desde un principio la manera más eficiente de lograr la meta, y la forma de alcanzar lo que uno quiere y el objetivo global de la empresa es el trabajo en equipo. –Según la opinión del Gustavo Miguens.

Capacitación e inducción de Cabrales hacia el personal:

Según el gerente del área comercial, la empresa capacita e induce al personal recién ingresado sobre la cultura de la empresa, los productos que comercializa, el trabajo en equipo y sobre la manera de servir al cliente.

- La empresa efectúa cursos de capacitación permanentes, especialmente para el personal del área de compras y ventas; las reuniones se realizan en la sede central de Cabrales con una periodicidad mensual.
- En las reuniones o cursos de capacitación el personal puede opinar, tomar decisiones del área en que uno se desempeña.
- La alta gerencia es permeable en cuanto a las propuestas generadas por el personal y en determinadas ocasiones son implementadas.

Modelo de resolución de problemas:

Ante algún inconveniente o problemática, los responsables de solucionarlos son los gerentes del área donde se produjo y los encargados.

Ante situaciones conflictivas, toma participación el departamento de recursos humanos.

Según Miguens- en una empresa existen siempre problemas, así como posibles soluciones; los inconvenientes que se han presentado a lo largo de mi carrera los he resuelto con ayuda del departamento de recursos humanos.

El problema más común es no llegar a un acuerdo con algún compañero de equipo. Opina Miguens.

La comunicación interna de Cabrales es muy fluida y da lugar a un buen ambiente de trabajo.

Parte 2.2 Opinión del gerente del área comercial de Cabrales sobre la orientación hacia el mercado.

La empresa está orientada hacia el mercado debido a que cuenta con un incomparable ambiente de trabajo, el personal está altamente capacitado y calificado para trabajar en equipo, la comunicación interna es fluida y los medios de comunicación internos para relacionarse el personal son eficientes y permiten un eficaz intercambio de información acerca de la necesidad que proviene de nuestros clientes.

La empresa ofrece a cada uno de los empleados la posibilidad de generar ideas, participar en decisiones específicas y se ocupa principalmente de la satisfacción tanto del personal que es parte de la empresa, como, de cada unos de los clientes que visita nuestra empresa.

La empresa también busca que el cliente no solo conozca los productos en si que se ofrecen al mercado sino también que se sienta parte de la organización y que conozca como es realmente una empresa familiar que traspasa las fronteras.

PARTE 3

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS EN *Cabrales* S.A.

Guillermina Wasowski

Resultados de las encuestas realizadas al personal de los salones de venta de Cabrales

S.A.

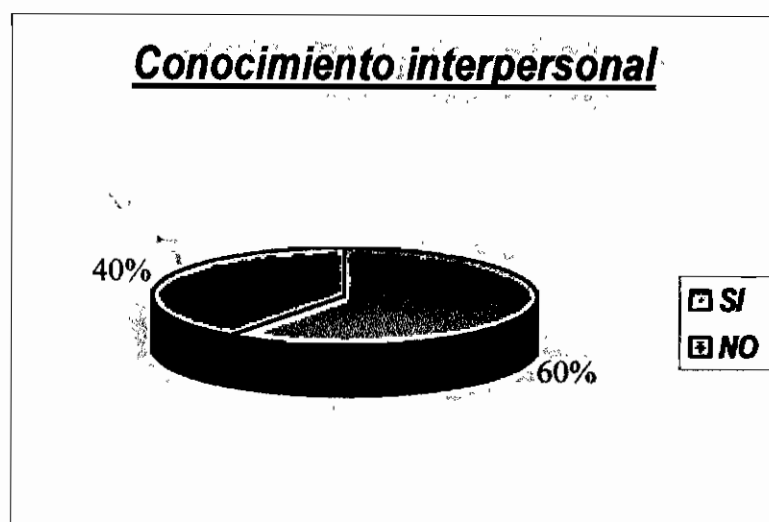
Los datos que se exponen en el presente capítulo, han sido recopilados de la investigación de tipo descriptiva (instrumento de investigación: encuesta autoadministrada y anónima) que ha efectuado a la totalidad del personal que desempeña su labor en los distintos salones de venta de la empresa Cabrales S.A., situados en la localidad de Mar del Plata. La empresa cuenta con cuatro locales, ubicados en distintos puntos estratégicos de la ciudad, la cede central se halla ubicada en la calle Rivadavia, y las restantes sucursales están situadas en Alberti, Alem y Tienda Los Gallegos

Han sido encuestados los encargados de cada una de las sucursales, repositores, cajeros y el personal encargado de la atención al público.

Se han efectuado 20 encuestas auto-administradas, que abarcan la totalidad del personal de los salones de venta que trabaja en la empresa.

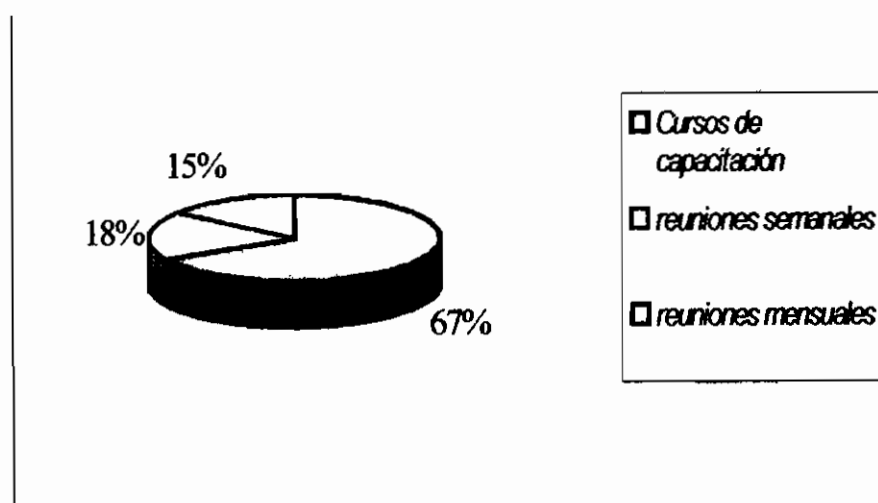
Cada una de las sucursales cuenta con un encargado del personal del área comercial, un cajero (por sucursal), un repositor (por sucursal) y 2 personas (por sucursal) encargadas de atender al público.

- Respecto a la pregunta que hacía referencia al conocimiento interpersonal se obtuvieron los siguientes resultados:



El gráfico que se ha expuesto anteriormente, nos permite apreciar que la mayor parte del personal que trabaja en los distintos salones de venta tiene interacción, no solo con aquellas personas que trabajan en un mismo punto de venta sino que también con las demás personas de los restantes puntos de venta. La interacción se da a partir de las reuniones que la empresa efectúa en su propio punto de venta, las cuales permiten que se conozcan todas las personas que forman parte de Cabrales S.A.

• En cuanto a los eventos que la empresa realiza con sus empleados, se obtuvieron los siguientes resultados:



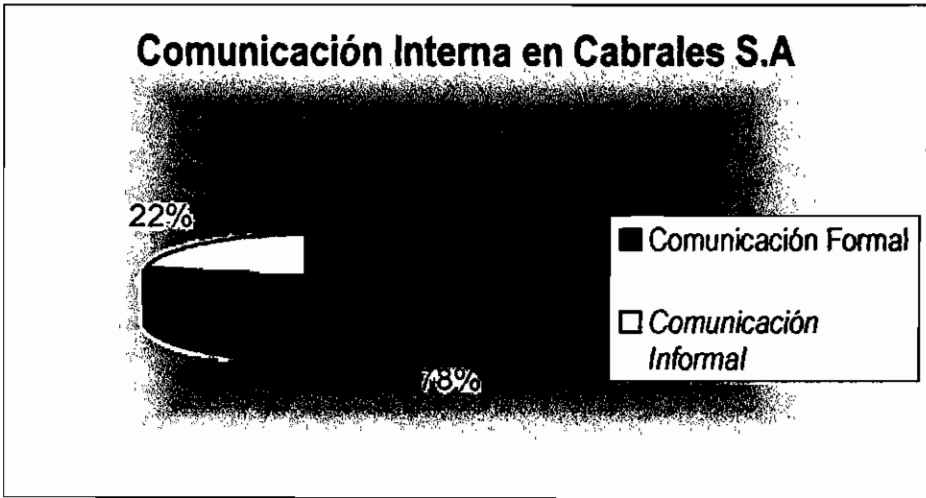
- El gráfico que puede apreciarse a continuación, pone de manifiesto la regularidad con que el personal del área comercial asiste a reuniones con sus superiores.

El 50% del personal del área comercial coincidió en que hacía una semana que había asistido a una reunión con miembros de niveles superiores. El 25% afirmó haber tenido su última reunión con su superior hacía un mes y un 25% respondió haber asistido ayer a su última reunión con los gerentes de niveles superiores.



- La empresa Cabrales cuenta con medios de comunicación interna, de carácter formal e informal. Respecto al medio mas utilizado, el **78%** del personal de los salones de venta de las distintas sucursales ha coincidido en que la empresa se destaca por la utilización de medios de carácter formal y un **22%** respondido que la información y los cambios se le hacen saber a través de comunicados informales como: cartelera, mensajes al pasar y bloc de notas.

El siguiente gráfico expresa las respuestas de los empleados sobre la comunicación interna de Cabrales S.A.



- La empresa Cabrales S.A. cuenta con diferentes medios para la comunicación interpersonal tales como: medio telefónico, bloc de notas, mensajes al pasar, cartelera y el medio más eficiente y directo para transmitir información que es el medio personal.

El gráfico que se presenta a continuación refleja el medio mas utilizado por el personal de los salones de venta de las distintas sucursales con las que cuenta la empresa.

Según los datos recabados de las encuestas, el **43%** del personal de ventas respondió que la información se trasmite personalmente, otro **43%** afirmo que el medio mas utilizado es el telefónico y fax y el **14%** respondió que la información se comunica por el bloc de notas y otros medios tradicionales.

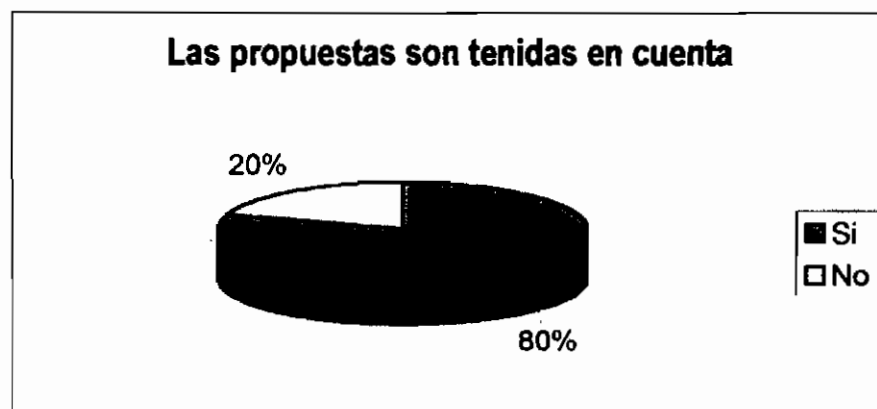


- De las encuestas realizadas a los empleados de los salones de venta de las distintas sucursales de Cabrales S.A., los mismos coincidieron en su totalidad que la empresa ofrece la oportunidad a cada uno de los empleados a expresar propuestas, sugerencias y opiniones sobre diversos temas que competen a la empresa. El **100%** del personal del área comercial respondió que la empresa les ofrece la oportunidad de generar ideas, propuestas y sugerencias y afirmo que las mismas en muchas ocasiones son tenidas en cuenta por los niveles más altos de la empresa.

- La empresa cuenta con diversos medios internos, los cuales son aptos y útiles para que el personal pueda generar propuestas. El 70% del personal de los salones de ventas respondió que el medio más eficiente para generar propuestas, soluciones y sugerencias es el medio personal, en tanto, que un 30% respondió que el medio mas apropiado para sugerir propuestas a los niveles superiores de la empresa es el medio telefónico. El gráfico que se muestra a continuación refleja las respuestas del personal en cuanto a los medios mas apropiados para generar propuestas.



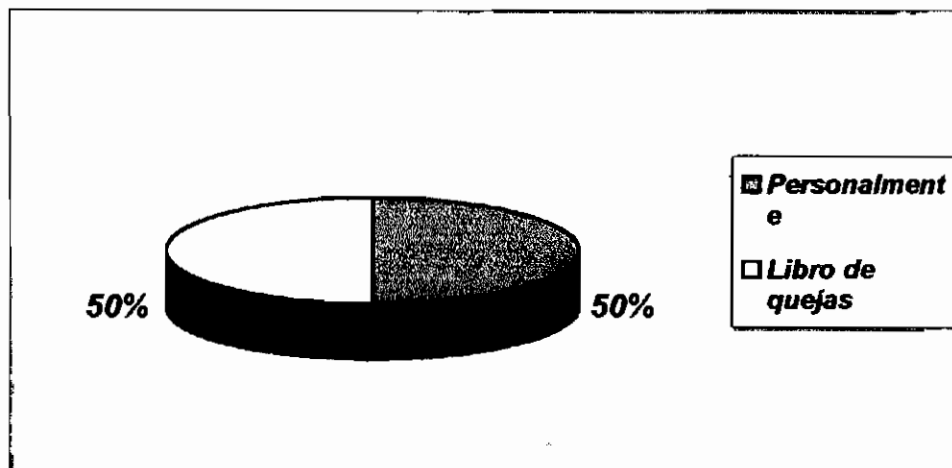
- La empresa Cabrales S.A. además de ofrecerte a sus empleados la posibilidad de generar ideas, propuestas, sugerencias y permitirles participar en determinadas decisiones. El 80% del personal de los salones de venta que forman parte de Cabrales coincidió que las propuestas efectuadas a la alta gerencia, o bien, a sus superiores son



generalmente tenidas en cuenta; y el **20%** afirmó que las propuestas que generan no son tenidas en consideración por la gerencia.

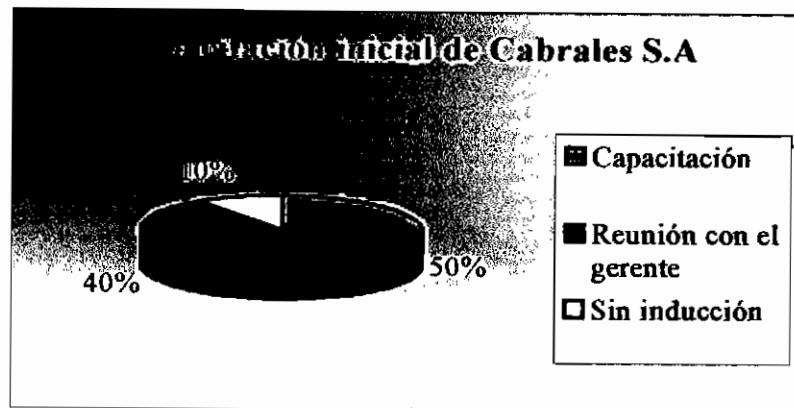
- La empresa cuenta con distintos con distintos medios para que los clientes puedan hacer sus reclamos o quejas sean favorablemente o desfavorablemente. Cabrales S.A. posee libros de quejas en sus diversas sucursales, una línea telefónica gratuita (0-800) y la capacitación del personal para responder ante alguna insatisfacción del cliente. De las encuestas realizadas se obtuvo que el **50%** de los clientes recurre al medio personal para efectuar algún reclamo o sugerencia y que un **50%** elige como medio mas apropiado el libro de quejas que esta presente en cada local de Cabrales.

Los resultados se exponen en el gráfico siguiente:

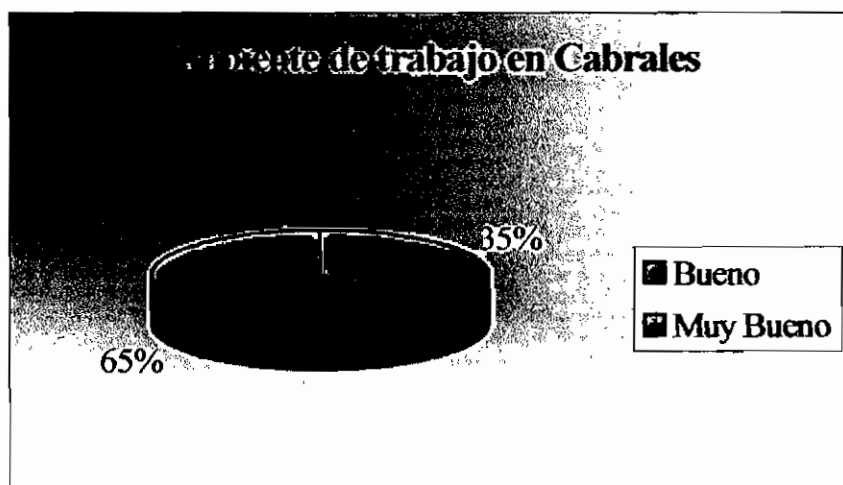


- En cuanto a las respuestas de la empresa a los reclamos o insatisfacciones de los clientes, el personal de los salones de venta coincidió en su respuesta en cuanto a que la empresa responde eficientemente e inmediatamente a los recados efectuados por el cliente ya sea a través del libro de quejas, la línea gratuita y personalmente. El **100%** de los encuestados respondió que la empresa responde a todas las quejas efectuadas por los clientes.

- Respecto de la inducción que recibió el personal al ingresar a la empresa, el 50% del personal del área de ventas respondió que en un primer momento al comenzar a trabajar en Cabrales S.A. fue capacitado, el 40% afirmó que fue recibido por el gerente del área y de niveles superiores y solo el 10% respondió no haber sido inducido al comenzar su labor en la empresa



- Una de las preguntas de la encuesta más significativas que permiten destacar a una empresa orientada hacia el mercado, es el ambiente de trabajo donde se desempeñan los empleados. La última pregunta de la encuesta hacía referencia sobre el ambiente de Cabrales y los datos que se obtuvieron fueron: un 35% del personal respondió que el ambiente de trabajo es bueno y un 65% lo calificó de muy bueno. Los datos expuestos anteriormente se pueden apreciar gráficamente a continuación.



CONCLUSION

Guillermina Wasowski

Conclusión

Luego de haber efectuado una investigación exploratoria y descriptiva con profundidad en la empresa Cabrales S.A., se pueden exponer conclusiones concretas, sobre el tema que se ha elegido para el trabajo de investigación: La orientación hacia el mercado.

El trabajo de campo ha ofrecido todas las herramientas necesarias para afirmar que la hipótesis principal que había planteado a comienzos del trabajo, es verdadera al menos en la empresa y la unidad de análisis escogida.

La empresa Cabrales como se ha podido apreciar a través de la entrevista realizadas a los gerentes, y por medio, de las encuestas a los que han sido sometidas todas las personas que trabajan en los salones de venta de la empresa, ha aprendido a implementar eficientemente esta herramienta que le provee el marketing: la orientación hacia el mercado.

Según los gerentes Miguens y Diz- el ambiente de trabajo en Cabrales es optimo y posibilita el intercambio de ideas, la solución a los problemas y la recepción de información sobre las necesidades del mercado. La empresa considera fundamental el trabajo en equipo, por esta misma razón el personal es capacitado desde sus comienzos para trabajar de esta manera

En cuanto a los resultados obtenidos de las encuestas que hacen referencia al ambiente de trabajo de la empresa, el 65% del personal del área comercial lo considera muy bueno y el 35% bueno, según los encuestados esto se debe a que Cabrales cuenta con una comunicación interna eficaz, ofrece los medios necesarios para el progreso individual y grupal, brinda capacitación permanente a todo el personal, tiene en cuenta las sugerencias y reclamos, permite la interacción personal a través del trabajo en equipo y logra que el empleado se sienta parte de la empresa

El 80% del personal encuestado afirma que Cabrales tiene en cuenta los reclamos, sugerencias e ideas de los empleados los cuales se exponen al encargado del área y posteriormente se manifiestan a la alta gerencia;

respecto de los medios más eficientes para generar propuestas o reclamos a los niveles superiores de la organización, el 70% del personal coincide que el medio personal es el más eficiente y un 30% respondió que el medio mas apropiado es el telefónico.

Respecto de los reclamos de los clientes, el 100% del personal coincidió que la empresa otorga gran importancia a los reclamos, los cuales son resueltos de inmediato por el personal de los distintos salones como por la alta gerencia.

Según la opinión de Carlos Diz y Gustavo Miguens- la empresa posee una comunicación interna fluida y cuenta con los medios de comunicación apropiados para que exista interacción entre los distintos niveles, y un apropiado intercambio de información relevante que requiere cada departamento para la toma de decisiones.

Según los datos recabados de las encuestas respecto de los medios para la comunicación interpersonal y la interacción entre las diferentes áreas, el 43% del personal respondió que la información se transmite personalmente, 43% afirmo que él mas utilizado es el medio telefónico y fax y el 14% respondió que la comunicación se transmite por medio de bloc de notas y otros medios tradicionales.

Según los resultados obtenidos de la encuesta, los medios de comunicación interna en Cabrales son de carácter formal e informal, aunque es necesario destacar que el 78% de los empleados han coincidido en que prevalece la comunicación de carácter formal en la empresa y solo, un 22% respondió que la comunicación es informal (cartelera, bloc de notas, etc.)

Según Diz y Miguens- existe interacción entre el personal que trabaja en el área comercial de la Cede central de Cabrales y las demás sucursales, esto se debe a los eventos en fechas especiales que realiza la empresa para los empleados y los cursos de capacitación que se realizan regularmente.

En cuanto a la interacción entre los distintos niveles y las diversas sucursales, los resultados de la encuesta demuestran que: el 60% de los empleados conoce al personal que trabaja en su punto de venta y en las

demás sucursales, en tanto, que un 20% respondió que no conoce a la totalidad del personal.

Los gerentes coinciden en que la toma de decisiones en Cabrales es centralizada, en aquellas circunstancias en que solo intervienen los altos niveles jerárquicos, y la toma de decisiones es por bloques en aquellos casos en que cada departamento deba resolver o tomar decisiones que solo le competen a su área.

Cabrales es una empresa que da gran importancia al factor humano, es por ello que se empeña en la satisfacción del cliente interno y externo el cual es considerado como parte de la organización.

Según la opinión de los gerentes,

Cabrales es una empresa que trabaja de una manera coordinada e integrada, logrando de este manera una estructura interna absolutamente consolidada; la empresa en la cual se ha realizado la investigación es un ejemplo óptimo como modalidad de trabajo y para alcanzar el éxito, satisfaciendo las necesidades del mercado actual.

En la actualidad Cabrales está obteniendo óptimos resultados, luego de varios años de esfuerzo; la empresa internamente tiene una estructura y una cultura organizacional de carácter familiar, pero externamente es mucho más, sus estrategias trascienden las fronteras nacionales y esto lo han logrado aprovechando las nuevas herramientas y evolucionando junto con los cambios acelerados del mercado.

De continuar con el trabajo de campo en la empresa Cabrales los objetivos de investigación que plantearía serían los que se exponen a continuación:

- Indagar con detenimiento sobre los aspectos que la empresa tiene en cuenta para ascender de cargo a un empleado.
- Analizar los métodos motivadores o de incentivos que aplica Cabrales con su personal.
- Analizar el efecto sueldo como incentivo de los empleados.
- Evaluar las estrategias que utiliza la empresa para retener a los clientes actuales (servicios posventa) y captar nuevos clientes.

Luego de haber investigado la organización interna de la empresa y la modalidad de trabajo que la misma posee, efectuaría al gerente de

Cabrales la siguiente propuesta: Organizar cursos de capacitación a pequeñas empresas y microemprendedores, que les permita aprender una modalidad de trabajo que asegura el éxito, como lo es la que posee la empresa Cabrales S.A.

Bibliografía

Andrés Senille; **"Calidad y Liderazgo"**; Ediciones gestión 2000 S.A., 1997
Alejandro. E. Formanchuk, **"Comunicación interna, externa e imagen corporativa"**. <http://www.areach.com>.

Benson Shapiro. **¿Que demonios significa la orientación hacia el mercado?**

Fischer Stanley y otros. **"Economía"**; Segunda edición. Mc Graw-Hill, 1989.

Joan Costa; **" La comunicación como un martillo"**; Revista lideres del tercer Milenio Nro. 16.

Robbins P.Stephen; **"Comportamiento Organizacional"**; Ed.Prentice Hall; México, 1997.

Robert Belton; **"La esencia del Marketing"**. Ed Norma

Shaun Tyson y Jackson Tony; **"La esencia del comportamiento Organizacional"**; Ed. Prentice Hall; México, 1997.

Stoner A.F.James y otros; **"Administración"**; Ed.Prentice Hall, 6ta Ed.

Agradecimientos:

Han sido muchas las personas, las que han contribuido para que me sea posible finalizar el presente trabajo que tiene carácter de tesis de Licenciatura; asimismo, no solo me ha apoyado gente cercana, sino que estoy enormemente agradecida con la empresa Cabrales S.A., quien tubo la amabilidad de permitirme realizar toda la investigación en la misma.

Quiero dar las gracias especialmente, a Gustavo Miguens, gerente comercial de la empresa, quien fue la primer persona que me recibió en Cabrales, me presento a todo el personal que se desempeña allí y me permitió observar en detalle como es el ambiente de trabajo así, como al gerente de recursos humanos Carlos Diz quien a pesar de sus ocupaciones destinó parte de su tiempo para ofrecerme la entrevista.

También quiero agradecer a Hernán Toniut, mi tutor de tesis quien a sabido orientarme desde un principio y me ha brindado todo su apoyo para que pueda finalizar mi trabajo de graduación de licenciatura.

ANEXOS

Guillermina Wasowski

7) ¿Considera que existe libertad para expresar propuestas y opiniones a su superior?

(marque con una cruz la que corresponda)

Si No

(De ser afirmativo responder la pregunta N° 8 y 9)

¿A través de que medios realiza sus propuestas?

(marque con una cruz la/s correspondiente)

Gacetillas Bloc de notas Medio telefónico

Personalmente Internet Charlas de café

Otras _____

8) ¿Considera que sus propuestas y opiniones son tomadas en cuenta?

Si No

9) ¿Cuales son los medios a través de los cuales el cliente puede manifestarse favorable o desfavorablemente? (marque con una cruz la/s que corresponda)

Medios telefónicos Personalmente Libro de quejas

Otras _____

10) ¿Responde la empresa a los reclamos y sugerencias de los clientes?

Si No

11) ¿En el momento que ingresó a la empresa como fue orientado para desempeñar su labor?

(Marque con una cruz la/s que corresponda)

Cursos de capacitación Reunión con el gerente del área

Comenzó a trabajar sin inducción

Otras _____

12) ¿Cómo considera el ambiente de trabajo de la empresa?

(marque con una cruz la que corresponda)

Muy bueno Bueno Regular

Consejos para que el trabajo en equipo de buenos resultados

Aprender a negociar, tener en cuenta que se necesita y que se puede ofrecer a cambio.

No concentrar todo el trabajo en un puñado de personas, darle a todos la posibilidad de participar.

Ser creativo y aportar ideas novedosas para la tarea del equipo.

Hacer todo lo posible para integrarse e integrar a los demás del equipo.

Escuchar varias opciones antes de tomar una decisión que afecte a todos y que pueda interferir en los objetivos finales de la empresa.

Respetar las motivaciones de los demás.

Ser disciplinado y cumplir con los plazos previstos para cada etapa de trabajo, porque el atraso de uno puede alterar la rutina prevista para todos.

Sin confianza no hay cooperación posible, por eso es fundamental que cada integrante confíe plenamente en los demás. Y el primero que debe creer en su gente es, por supuesto, el líder.

No olvidar que él todo es mucho más que la suma de las partes, y que un proyecto en común no se concreta solamente uniendo las partes, sino creando una verdadera conciencia de grupo.

Entrevista al encargado del área comercial y de los distintos locales de la empresa Cabrales.

La presente entrevista ha sido realizado a Gustavo Miguens, quien desde hace ocho años desempeña su labor en la empresa Cabrales, como encargado de compras y de la supervisión de los distintos locales que posee la empresa en la Localidad de Mar del Plata.

Entrevista:

GW: Buenos días.

GM: Buenos días.

GW: ¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente en la empresa?

GM: Actualmente estoy encargado de todo lo referente a las compras, es decir, me encargo del abastecimiento de mercaderías, y por otra parte, me compete la supervisión de cada uno de los locales presentes en Mar del Plata y asimismo la sucursal de La Plata, también controlando en cada uno de ellos el stock de productos y el correcto funcionamiento de los salones de venta.

GW: ¿Hace cuanto tiempo que forma parte de la empresa?

GM: hace 8 años que comencé a trabajar en Cabrales, los cinco primeros meses en la empresa estuve trabajando de ayudante de repositor y posteriormente me ascendieron al puesto que ocupo en la actualidad.

GW: Entonces esta de mas decir que la empresa ofrece oportunidades de ascenso.

GM: Así es, simplemente esta en el esfuerzo y en que uno se lo proponga, es importante ser capaz y poner todo el empeño para alcanzar la meta individual y global de la empresa, " es sumamente importante trabajar para superarte y progresar en lo que haces y en la empresa"; la empresa día a día ofrece oportunidades de crecimiento.

GW: ¿En un primer momento, cuando recién ingreso a la empresa recibió algún tipo de inducción o capacitación?

GM: Si, como primer medida me indujeron en cuanto a los productos con que trabaja la empresa, es decir tipos, modo de producción; y posteriormente tuve una presentación formal con todas las personas que forman la alta gerencia, inclusive el presidente de Cabrales y luego recibí

capacitaciones frecuentemente y reuniones que me permitieron conocer al personal no solo, de la sede central sino de las demás sucursales de la empresa.

GW: ¿Como gerente comercial usted tiene interacción con el personal de los salones de venta?

GM: Permanezco en contacto permanente con todo el personal de la empresa, es decir, con las personas de los distintos departamentos y con todos aquellos que se desempeñan en los salones de venta, esto se debe a que mi cargo me lo exige. Todas las semanas efectúo uno recorrido por todas las sucursales, excepto la que se encuentra en la Plata la cual visito una o dos veces al mes. Además al realizar la empresa reuniones informativas o cursos de capacitación, tenemos la posibilidad de relacionarnos con todo el personal de la empresa.

GW: ¿Conoce a todo el personal de la empresa?

GM: si, conozco a todo el personal de los altos niveles, a todos aquellos que trabajan en los salones de venta (repositoros, cajeros, encargados, personal de atención al publico) y al personal que trabaja en el parque Industrial encargados de la producción de los productos Cabrales.

GW: ¿que medios utiliza para hacer llegar comunicados al personal de los salones de venta?.

GM La empresa utiliza varios medios internos de comunicación, ya sea informales o formales según lo relevante que sea la información a transmitir; generalmente se utiliza el fax, e-mail, memorándum y la comunicación personal que a mi parecer es el medio mas eficaz, porque te posibilidad comunicar con mayor claridad, sacarte dudas, o aclarar dudas da mayor fluidez al mensaje. La comunicación directa o personal te posibilita una buena manera de solucionar problemas. Entre los medios que más utiliza la empresa esta el medio telefónico, fax, e-mail y el verbal o personal.

GW: ¿Cuándo existe algún problema en la empresa, todo el personal tiene conocimiento del suceso?

GM: No, solo el área que le compete tiene conocimiento de la problemática, y es en ese mismo sector donde se intenta tomar la mejor resolución; generalmente la problemática es tratada en forma conjunta por

el encargado y gerente del área, y de no llegar a un acuerdo toma participación el departamento de recursos humanos.

GW: Entonces la modalidad con la que cuenta la empresa para solucionar problemas ¿ es la que usted acaba de mencionar?

GM: Así es, la mejor solución es que se llegue un acuerdo entre los encargados y gerentes del departamento donde tubo origen el inconveniente, y ellos mismo llegar a un acuerdo y si es necesario pedir la intervención del área de Rec. Humanos.

GW: ¿Participa habitualmente de reuniones con la alta gerencia, o bien, de cursos de capacitación?

GM: La empresa ofrece cursos de capacitación permanentes, especialmente para todos aquellos encargados del área de compras y el personal de ventas; también la empresa realiza degustaciones de nuevos productos, haciendo participe a todo el personal de la empresa; generalmente las reuniones formales, cursos de capacitación y degustaciones se llevan a cabo en la cede Central de Cabrales, pero en ciertas ocasiones se efectúan en entidades privadas como la UCIP entre otras. La regularidad de estas reuniones, es un o dos veces al mes, y ofrecen una manera de estar en contacto e intercambiar ideas con el personal de otras áreas y con la alta gerencia.

GW: ¿Durante el tiempo que usted ha sido parte de la empresa, ha sufrido algún problema? ¿Cuál ha sido la solución tomada?

GM: En una empresa siempre existen problemas de distinta índole, así como diversas soluciones para cada uno de los inconvenientes; he tenido problemas que no han sido trascendentales y que he podido resolver de manera conjunta con el personal de recursos humanos. El problema más común que se puede dar es el desacuerdo con algún compañero de trabajo, por no llegar a un acuerdo, pero lo hemos sabido sobrellevar hablando directamente. La verdad es que durante todos estos años que he sido parte de Cabrales no se me han presentado mayormente inconvenientes, debido a que estamos acostumbrados a trabajar en equipo, la comunicación es muy fluida y los mecanismos para resolver inconvenientes son sumamente eficientes.

GW: La comunicación interna de la empresa, ¿qué opinión le compete?

GM: Como anteriormente he mencionado, la empresa esta organizada internamente de manera tal que exista la posibilidad de trabajar en grupo y de estar en contacto continuo con nuestros compañeros de trabajo, para generar ideas, soluciones, resolver problemas, intercambiar información sobre las necesidades de los clientes e información relevante para la toma de decisiones; estoy en condiciones de afirmar que la comunicación interna de la empresa es muy fluida y da lugar a un muy buen ambiente de trabajo.

GW: ¿El personal del área comercial, participa regularmente de reuniones? ¿Se les ofrece la oportunidad de generar ideas y participar en la toma de decisiones?

GM: La empresa realiza por lo general reuniones en las que se presentan nuevos productos, capacitaciones destinadas al personal del área de ventas y degustaciones. Generalmente se realizan cada quince días o una vez al mes; en las mismas existe la posibilidad de tomar decisiones siempre que estén relacionadas con nuestra área. La alta gerencia es permeable a las propuestas generadas por el personal de la empresa, y son muchas las veces que las mismas se implementan.

GW: ¿Considera que la empresa da importancia al trabajo en equipo?.

GM: La empresa considera fundamental el trabajo en equipo, en todos los niveles existe un gerente que se encarga de coordinar el área, es decir, cumple el rol de líder para orientar al grupo. Hace ya tiempo la empresa valora y considera fundamental el trabajo en equipo, mas que los esfuerzos individuales; y rutinariamente realiza una evaluación del desempeño, donde también puede apreciarse el esfuerzo y las voluntades individuales para el desempeño eficiente del equipo.

GW: ¿Cree que Cabrales esta orientado al mercado?.

GM: La empresa esta orientada hacia el mercado, debido a que cuenta con un incomparable ambiente de trabajo, que esta capacitado para trabajar en equipo, la comunicación interna es fluida y los medios que se utilizan para relacionarse internamente con el personal son eficientes, la empresa nos da la posibilidad de generar ideas, participar en decisiones lo más importante de todo que la empresa se ocupa del progreso de cada uno de los que formamos parte de Cabrales.

GW: Muchas gracias.

Entrevista en profundidad efectuada al gerente de recursos humanos.

La presente entrevista, ha sido realizada a Carlos, quien ocupa el cargo de gerente de recursos humanos desde hace varios años; en un primer momento al inicio de su carrera en la empresa, estuvo efectuando otras tareas de distinto índole, como repositor que lo fueron capacitando y que le han permitido conocer en profundidad a la empresa Cabrales, la cual le ha dado la oportunidad de progresar con gran esfuerzo hasta ascender al cargo que actualmente ocupa.

Entrevista:

Gw: Buenos días.

CD: Buenos días.

GW: ¿Cuál es precisamente el cargo que ocupa en la empresa?

CD: Actualmente desempeño la función de gerente en el área de recursos humanos, pero es preciso reconocer que para llegar al cargo que hoy ocupa he tenido que conocer en profundidad a la empresa, productos y he pasado por distintos puestos.

GW: ¿Hace cuantos años que trabaja en Cabrales S.A.?

CD: Hace ya bastante tiempo que estoy desempeñando mi labor en la empresa, pero, como bien comente he sido, repositor, cajero, encargado hasta que con arduo empeño adquirí el puesto de gerente del departamento de recursos humanos.

GW: ¿Cómo consideraría el ambiente de trabajo del área comercial?

CD: Considero que es bueno, todo el personal tiene gran predisposición para el trabajo en equipo y desde el departamento de recursos humanos se les brinda el apoyo y las herramientas necesaria para resolver problemas interpersonales, como bien, inconvenientes personales; aunque es necesario aclarar que no se originan mayormente contratiempos en esta área.

GW: ¿Su cargo le posibilita estar en contacto con todo el personal de la empresa, no es así?

CD: Así es, el departamento de recursos humanos esta permanentemente en contacto con el personal, ya que a nosotros nos compete todo lo relacionado a la capacitación, inducción y resolución de conflictos internos. Si bien, la oficina de Rec. Humanos esta situada en la cede Central de Cabrales, es mi función visitar cada una de las sucursales de la empresa que se encuentran tanto en Mar del Plata como en La Plata, en las cuales tengo reuniones permanentes con los encargados los cuales me manifiestan los inconvenientes, bien colaboran para la organización de cursos de capacitación.

GW: ¿El personal del área comercial se encuentra capacitado para trabajar en equipo?.

CD: tanto el personal del área comercial como aquellos que forman parte de otros departamentos de la empresa, están altamente capacitados para el trabajo en equipo, desde un primer momento la empresa les enseña a trabajar de esta manera que es la más eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa, las metas personales y para satisfacer al cliente; hay que destacar que lleva su tiempo aprender a trabajar en equipo porque un grupo se forma de personas con diversas personalidades, experiencias pasadas, diferentes expectativas y formas de pensar, solo, consiste en reeducar al personal y motivar al mismo logrando que los mismos con el paso del tiempo puedan apreciar los logros alcanzados; el trabajo en equipo se logra cuando se dejan de lado los intereses individuales y se pone predisposición en escuchar otras opiniones e ideas diferentes a la de uno, lo cual implica también un crecimiento personal.

GW: ¿Quién es la persona que posee la actitud para coordinar el equipo?.

CD: en todos los equipos existe un coordinador o bien, actualmente conocido como coatching, la cual es una persona imprescindible y debe tener ciertas aptitudes para poder orientar a un grupo; en nuestro caso en particular nos encargamos de seleccionar a una persona que conozca muy bien a la empresa, los valores, la cultura organizacional y el funcionamiento tradicional de Cabrales.

La persona a la cual elegimos como coordinador deberá guiar al grupo hacia el camino correcto para alcanzar las metas fijadas, así como también motivar al equipo para que se interesen por su trabajo y

ofrecerles oportunidades para participar, establecer pautas claras, lograr que cada miembro pueda exponer lo mejor de sí, aportar soluciones para cualquier inconveniente que el grupo le presente; el rol del líder asume diversos riesgos de distinta índole y lo hace tanto por su equipo como por los objetivos de la empresa.

GW: ¿Esta persona recibe alguna capacitación especial?

CD: Todo empleado que ingresa a Cabrales en un primer momento, es inducido en cuanto a los productos que comercializa la empresa, la modalidad del trabajo en equipo, así como también, es capacitado para ocupar cualquiera de los cargos del área comercial (cajero, repositor e inclusive encargado y ayudante de repositor) ya que los cargos en el punto de venta son rotativos (todos saben hacer todo); posterior a la capacitación inicial se los capacita constantemente, los cursos son básicamente de lanzamientos de nuevos productos, degustaciones o sobre temas que contribuyen al aprendizaje de esta ardua labor de trabajar en equipo.

GW: ¿Cuándo la persona ya esta capacitado y efectúa eficientemente su trabajo, sigue siendo capacitada?

CD: Como bien he mencionado con anterioridad, es nuestro compromiso con nuestros empleados, capacitarlos y mantenerlos informados sobre los cambios que se originan en la empresa; además lo que más anhelamos es que puedan progresar y la capacitación es uno de los medios.

GW: ¿Cuáles son los requisitos a tener en cuenta en el momento de seleccionar al personal?

CD: La empresa selecciona al personal básicamente por medio de entrevistas en profundidad donde podemos detectar las aptitudes y actitudes del entrevistado, asimismo se tiene en cuenta su experiencia laboral y también las expectativas y necesidades del entrevistado y de la empresa.

GW: ¿ Existe cierta interacción entre el personal del área comercial de la cede central y los demás puntos de venta?

CD: Si, la empresa realiza en fechas claves encuentros que posibilitan la interacción de todo el personal, así como también la concurrencia a los cursos de capacitación que se efectúan mensualmente permite que el

personal pueda intercambiar ideas, genere propuestas y puedan entablar relación.

Además el trabajo en equipo, también esta dado de sucursal en sucursal.

GW: Los medios que utiliza la empresa para comunicar cambios, nuevos productos, etc. ¿son formales o informales?

CD: Según que es lo que se necesita comunicar va a ser el medios de comunicación a utilizar; a lo que hago referencia es que si es un encargo, sugerencia se utilizara medios informales, como pueden ser: medios telefónicos, mail, un aviso al pasar, algún mensaje en la cartelera o se utiliza el bloc de notas; en cambio si se refiere a nuevos productos, o reuniones relevantes son preferentes los medios más formales como reuniones en las que asisten los altos directivos.

GW: ¿Cuál es el medio de comunicación interno más utilizado?

CD: si bien el medio mas utilizado es el telefónico, también nos comunicamos internamente por medio de la red de informática y personalmente, este ultimo medio es él más directo y nos permite comunicar de una manera más eficaz; aunque he aclarado que la empresa cuenta con distintos medios de distinto índole los cuales son apropiados para circunstancias puntuales.

GW: ¿El personal del área comercial, tiene acceso a los niveles más altos de la empresa?.

CD: Si, a uno de los niveles que más acceso tiene es a nuestro departamento de recursos humanos, pero al mismo tiempo tiene acceso inclusive hasta el nivel gerencial de Cabrales, siempre y cuando sea en un caso extremo, ya que antes de plantearse los inconvenientes al gerente tratan de ser resueltos entre los encargados y el gerente juntos con el departamento de recursos humanos.

GW: ¿Qué medio de comunicación utilizan?

CD: En el caso que se presente algún inconveniente o cierta disconformidad en alguno de nuestros empleados, optamos por realizar reuniones personalmente, para que la persona pueda expresarse mas directamente; si se trata de alguna consulta a algún nivel alto de la empresa, puede utilizarse el medio telefónico o el bloc de notas.

GW: ¿El personal del área comercial tiene acceso a las reuniones con sus superiores?

CD: Si son reuniones trascendentes en las que se deben tratar asuntos específicos, a la reunión asistirán sólo los gerentes de los niveles más altos; en el caso de efectuarse reuniones para generar idea, degustar, dar opiniones y tomar ciertas decisiones o bien reuniones para dar a conocer un nuevo producto aquellas personas que trabajan en el área comercial podrán asistir a las mismas y tendrán la posibilidad de sugerir y tomar determinadas decisiones.

GW: Cuándo se presenta alguna insatisfacción o problemática planteada por algún empleado del salón de ventas ¿quién es el encargado de resolverlas?

CD: Las problemáticas o inconvenientes en algunas de las áreas de la empresa, en un primer momento intentan resolverse con el apoyo de los encargados de cada área, si los mismos se encuentran con dificultades recurren a pedir ayuda al departamento de recursos humanos, este departamento solo interviene cuando son situaciones extremas y sobrepasan las capacidades de los encargados; en el caso de trabajar en equipo con los encargados ambos tratamos de encontrar la solución, para luego proponérsela al empleado.

GW: Cuándo algún cliente presenta alguna insatisfacción o alguna queja ¿a través de que medios puede hacerlo?

CD: La empresa cuenta con distintos medios para que el cliente pueda manifestar sus críticas sean las mismas de carácter favorable o desfavorable, el medio mas utilizado por el cliente es el personal con un alto grado de respuesta y efectividad, también la empresa cuenta con un libro de quejas que se encuentra presente en cada una de las sucursales de Cabrales y por ultimo una línea (0-800) creada específicamente para el cliente, no solo, para manifestar sus criticas sino que también tiene como propósito que el mismo pueda adquirir mayor información.

GW: ¿Cuáles son las medidas que toma la empresa?

CD: La empresa intenta ponerse en contacto con cliente que ha manifestado una disconformidad y de manera inmediata intenta responderle al cliente para que el mismo se retire de la empresa

satisfecho. Lo primero que tiene en cuenta Cabrales es la satisfacción del cliente, la empresa por todos los medios busca la manera de generarle valor, por lo tanto, la primer medida que tomamos es que nuestro propio cliente interno se sienta satisfecho, se identifique y se sienta parte de la empresa, para luego trasmitirle este mensaje y servir de una manera eficaz a nuestros clientes.

GW: ¿Rutinariamente supervisan el desempeño del personal?

CD: Si, esta tarea le compete al encargado de cada área, quien supervisa detalladamente el desempeño de cada empleado de su área, y es el mismo quien reconoce su progreso y lo comunica a los niveles más altos.

GW: ¿Considera que Cabrales es una empresa que esta orientada al mercado?

CD: Puedo afirmar que si, debido a que empresa con el paso del tiempo ha implementado todos los medios necesarios para satisfacer a nuestro cliente interno y externo; la empresa en la actualidad trabaja de manera coordinada en equipo, que es una tarea complicada pero eficaz, la empresa utiliza todos los medios de comunicación internos para que cada uno de los departamentos que componen la empresa estén informados de todo lo que acontece tanto en el interior de la empresa como en el mercado, Cabrales considera que el factor humanos es importantísimo y le ofrece todo lo necesario para que se desempeñe en un ambiente de trabajo confortable, le posibilita generar ideas, proponer soluciones y tomas decisiones específicas.

La empresa sigue siendo internamente, como una empresa familiar pero externamente como una empresa que se extiende mas allá de las fronteras, por lo tanto, considera de gran importancia utilizar todas las herramientas que el marketing ofrece, como bien es la orientación hacia el mercado, para seguir sirviendo al cliente como siempre lo ha hecho.

"Localización de Cede Central y Cursosales de Cabrales S.A."

