

DEDICATORIA

Son muchas las personas especiales a las que nos gustaría agradecerle su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de nuestras vidas. Algunas están con nosotros y otras en nuestros mejores recuerdos y en el corazón. Sin importar en dónde estén o si alguna vez llegan a leer estas dedicatorias, les queremos agradecer por formar parte de nosotros, por todo lo que nos brindaron y por todas sus bendiciones.

A nuestras queridas familias por acompañarnos en el recorrido de toda nuestra carrera, por brindarnos su apoyo, contención y afecto en los momentos que lo necesitábamos.

A todos aquellas personas que nos brindaron sus conocimientos, que nos facilitaron el aprendizaje, y que se esmeraron para ayudarnos a recorrer este largo camino.

AGRADECIMIENTO

A nuestro querido profesor Gabriel A. Suarez Fossaceca, por permitirnos que sea nuestro tutor, por su amabilidad desde un principio, por dedicarnos tiempo para que podamos llevar a cabo este proyecto, por sus consejos, asesoramientos y por transmitirnos siempre sus conocimientos y su saber en el transcurso de nuestra carrera.. ¡¡Gracias!!

A los representantes de la empresa analizada por brindarnos toda la información necesaria para llevar a cabo nuestro proyecto. Por su paciencia y tiempo dedicado.¡¡Gracias!!

**“ADAPTACIÓN DEL SISTEMA ESTRUCTURAL AL
CRECIMIENTO DE LA EMPRESA”**

INDICE

DEDICATORIA.....	1
AGRADECIMIENTO.....	2
RESUMEN.....	7
PALABRAS CLAVES.....	8
INTRODUCCIÒN.....	10
OBJETIVO GENERAL.....	11
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	11
MARCO TEORICO.....	12
Fundamentos del Diseno de las Estructuras Organizativas.....	13
1.1. MECANISMOS DE COORDINACIÒN.....	13
1.2. LA ORGANIZACIÒN EN CINCO PARTES.....	16
1.3. EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÒN.....	19
Diseno de puestos.....	23
1.1 ESPECIALIZACIÒN DEL TRABAJO.....	23
1.2 FORMALIZACIÒN DE COMPORTAMIENTO.....	26
1.3 CAPACITACIÒN Y ADOCTRINAMIENTO.....	28
Centralización y Descentralización.....	30
1.1 LA DESCENTRALIZACIÒN VERTICAL.....	32
1.2 DESCENTRALIZACIÒN HORIZONTAL.....	33
1.3 DESCENTRALIZACIÒN EN CINCO.....	34
Ajustando el Diseno a la situación.....	35
FACTORES SITUACIONALES O DE CONTINGENCIA.....	35
El Diseno Como Configuración.....	40
LA ESTRUCTURA SIMPLE.....	42
LA BUROCRACIA MECÁNICA.....	43
LA BUROCRACIA PROFESIONAL.....	45
LA FORMA DIVISIONAL.....	49
LA ADHOCRACIA.....	52
DESARROLLO.....	56
<i>Capítulo 1: Historia y Evolución de la empresa.....</i>	56

RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	56
CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA.....	58
MISIÓN.....	60
OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	61
PRINCIPALES HITOS DE LA EMPRESA.....	62
<i>Capítulo 2: Estudio preliminar de la organización: análisis a nivel interno y análisis a nivel externo.....</i>	<i>63</i>
ANÁLISIS A NIVEL INTERNO.....	63
Evolución de la estrategia.....	63
Los cuatro bloques genéricos.....	64
Situación estratégica actual.....	67
ANÁLISIS A NIVEL EXTERNO.....	69
<i>Análisis del macroentorno.....</i>	<i>69</i>
<i>Análisis del entorno específico.....</i>	<i>71</i>
<i>Análisis de la industria de la Indumentaria.....</i>	<i>73</i>
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	84
<i>Capítulo 3: Relevamiento de la información.....</i>	<i>86</i>
ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....	86
Estructura actual de la empresa.....	86
Organigrama.....	87
Funciones de cada área.....	88
FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA.....	89
Configuración estructural y mecanismo de coordinación.....	89
Las cinco partes fundamentales de la organización.....	90
Parámetros de diseño de la estructura.....	95
Factores de contingencia.....	98
Aspectos principales del funcionamiento de la organización en forma esquemática.....	99
<i>Capítulo 4: Diagnóstico de la situación actual.....</i>	<i>103</i>
Núcleo Operativo.....	103
Cumbre estratégica.....	104
Línea media.....	104
Tecnoestructura.....	105
Relaciones informales.....	107

<i>Flujo de información</i>	108
<i>Toma de decisiones</i>	109
TENDENCIAS DEL MERCADO	111
ANÁLISIS FODA	114
DIAGNÓSTICO	117
<i>Capítulo 5: Plan de acción</i>	120
CONCLUSIÓN.....	164
ANEXOS.....	167
BIBLIOGRAFIA.....	174

RESUMEN

El Trabajo de Grado se basa en la descripción y análisis de los componentes de la estructura y su funcionamiento en una organización específica, para la posterior realización de un diagnóstico de la situación observada, permitiendo la elaboración de una propuesta de mejora para la misma.

En el primer capítulo se realiza una breve reseña de la historia y evolución de la empresa, su misión y objetivo, para tener una visión global de la actividad que desarrolla la empresa.

En el segundo capítulo se realizará un estudio preliminar del ambiente interno de la organización que incluye la evolución de su estrategia, un análisis de la cadena de valor para determinar sus competencias nucleares y la situación estratégica actual. Así mismo, se realiza un estudio del entorno general, específico y de la industria en la que se encuentra inserta la empresa. Todo ello se realiza con el fin de observar las condiciones actuales del medio en el que se desempeña la organización.

En el capítulo tres, se describen todos los componentes de la estructura y su funcionamiento. Se comienza presentando el organigrama y su descripción, luego se explica el funcionamiento de la estructura a través de los mecanismos de control y las partes fundamentales de la organización. Luego, se presenta cada uno de los parámetros de diseño de la estructura (diseño de puestos, de la superestructura, de los vínculos laterales y los de diseño del sistema de toma de decisiones). También se describen los factores de contingencia (edad y tamaño, sistema técnico, entorno y poder) indicando el porqué de la estructura actual de la organización. Por último, de acuerdo a lo anterior, se determina la configuración estructural vigente de la empresa.

En los capítulos cuatro y cinco, se lleva a cabo el diagnóstico de la situación actual de la empresa bajo estudio y se presentan propuestas de mejora a los problemas detectados, respectivamente. Estos dos capítulos se hacen a partir de un análisis integral crítico de todas las descripciones y los análisis realizados en cada uno de los capítulos anteriores.

PALABRAS CLAVES

Empresa: es una **unidad económico-social**, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los **factores productivos** (trabajo, tierra y capital).

Organización: sistema social diseñado para lograr metas y objetivos por medio de recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Estructura organizacional: es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización; es un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa. Es la forma en que se organizan las actividades de una empresa, especifica la división, agrupación y coordinación de sus actividades, relaciones entre los gerentes y los empleados, y de cada uno entre sí.

Coordinación: consiste en la acción de "conectar medios, esfuerzos, etc., para una acción común".

Es "el acto de gestionar las interdependencias entre actividades

Estrategia: es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Partes de la organización: las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Están compuestas por cinco partes básicas: Cumbre Estratégica, Línea media, Tecnoestructura, Staff de Apoyo y Núcleo Operativo.

Mecanismos de Coordinación: son las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo. Existen cinco elementos básicos de la estructura que mantienen unida a la organización: Ajuste Mutuo, Supervisión Directa y la Estandarización de Procesos, Producciones y Destrezas.

Factores situacionales: son variables independientes que caracterizan la situación de una organización.

Especialización vertical: se relaciona con la profundidad, con el control sobre el trabajo. En un extremo el trabajador cumple solamente con el trabajo sin pensar en cómo o por qué; en el otro controla todo aspecto del trabajo, además de hacerlo.

Especialización horizontal: Amplitud o alcance. Cuántas tareas diferentes están contenidas en cada una y cómo es de ancha o angosta cada una de esas tareas. En un extremo el trabajador es un sabelotodo; en el otro extremo, centra sus esfuerzos en la misma tarea altamente especializada. Hace referencia al número de tareas contenidas en el puesto de trabajo, y a cómo es de reducida o amplia cada una de esas tareas.

Formalización del comportamiento: representa la manera de la organización de proscribir la libertad de sus miembros, esencialmente de estandarizar los procesos de trabajo.

Descentralización: es la dispersión del poder formal hacia abajo por la cadena de autoridad.

INTRODUCCIÒN

La organización en que se desarrollará este proyecto es una empresa cordobesa perteneciente al sector de la indumentaria, que cuenta con más de 50 años de trayectoria en el mercado y se dedica a la producción y venta de indumentaria masculina. Se enfoca principalmente en trajes, ambos, sacos sport, blazers, gabanes, sobre todos, y pantalones como así también en lo referente a las camisas tanto en la gama de vestir como sport.

Como es sabido, la estructura no es un fin en sí mismo, sino que es el medio para dirigir los esfuerzos de cada uno de los integrantes de la organización hacia la consecución de los objetivos, por lo que la misma debe guardar congruencia con la estrategia de la empresa. Además, la estructura debe ser lo suficientemente flexible para adecuarse, adaptarse y dar respuesta a los cambios que se producen en el ambiente externo, el cual está en constante cambio.

La organización bajo estudio, a lo largo de estos últimos años, ha ido creciendo en cuanto al número de puestos de venta (sucursales) trayendo como consecuencia un incremento en el volumen de trabajo.

Es aquí donde surge el problema que se tratará en el Trabajo de Grado, ya que el actual sistema estructural en su conjunto aún no ha podido adaptarse a ese volumen de actividades, provocando una serie de deficiencias en cada uno de sus componentes.

A partir de la problemática detectada, el siguiente trabajo se centrará en realizar un relevamiento general de cuestiones internas de la empresa y de su entorno, y uno exhaustivo de su estructura organizacional para determinar las deficiencias que darán lugar a la elaboración de una propuesta que estará enfocada determinar y definir los principales cambios que debe operar internamente, en función a su entorno actual y futuro; exponiendo la configuración que debería adoptar la empresa, como así también cuáles deberían ser los principales parámetros de diseño que debe desarrollar, eliminar o modificar.

OBJETIVO GENERAL

Arribar a una propuesta que implique el rediseño de la actual estructura organizacional de la empresa que le permita enfrentar las deficiencias existentes y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir y analizar el entorno específico y el entorno general para identificar las influencias que han tenido los distintos agentes, y tratar de prever las que tendrán a futuro sobre la organización.
- Definir la estrategia actual de la empresa y analizar los factores de contingencia que condicionan su funcionamiento y resultados.
- Describir y analizar detalladamente cada uno de los componentes de la estructura, como así también las interrelaciones existentes entre los mismos.
- Detectar las principales falencias que estén afectando negativamente el funcionamiento de la estructura existente.
- Definir en un plan de acción, a partir de una visión global y sistémica de la problemática detectada, la configuración y los parámetros de diseño que debería adoptar la empresa que le permitan mejorar el desempeño de la organización en su conjunto.

MARCO TEORICO

Cada actividad humana organizada da origen a la división de trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas.

Los elementos de estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía. Tanto los parámetros de diseño como los factores de situación (dimensión, antigüedad, tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc.) deben agruparse para crear "configuraciones".

Una cantidad limitada de estas configuraciones explica la mayoría de las tendencias que conducen a las organizaciones efectivas a estructurarse como lo hacen.

Por su parte, la estrategia organizacional se implementa a través del diseño organizacional, es decir una estructura organizacional y un sistema de control que le permiten a la empresa seguir su estrategia en forma efectiva, permitiendo crear y sostener la ventaja competitiva, siendo su rol el de coordinar las actividades de los empleados y proporcionar incentivos para lograr estratos superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad para satisfacer al cliente.

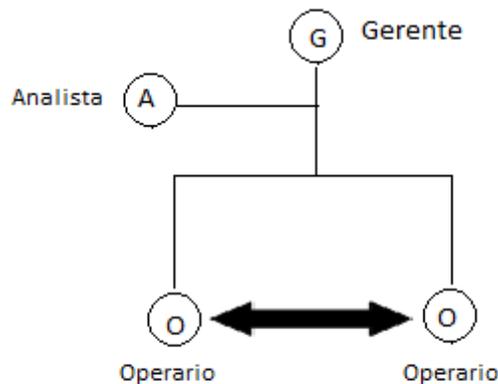
Fundamentos del Diseño de las Estructuras Organizativas

1.1. MECANISMOS DE COORDINACIÓN

Cinco mecanismos coordinadores parecen explicar las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo.

Estos son los elementos básicos de una estructura:

1. El ajuste mutuo: logra la coordinación de trabajo por el simple proceso de comunicación informal. El control del trabajo descansa en manos de los que lo efectúan. Es utilizado en las organizaciones simples como también en las complicadas, como por ejemplo los que resuelven problemas sofisticados al enfrentar situaciones complicadas deben comunicarse informalmente si quieren llevar a cabo su trabajo.



(a) Ajuste mutuo

FIGURA 1

2. Supervisión directa: esta ocurre cuando una organización sobrepasa su estado más simple y necesita un líder. Logra la coordinación al tener una persona que toma la

responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.

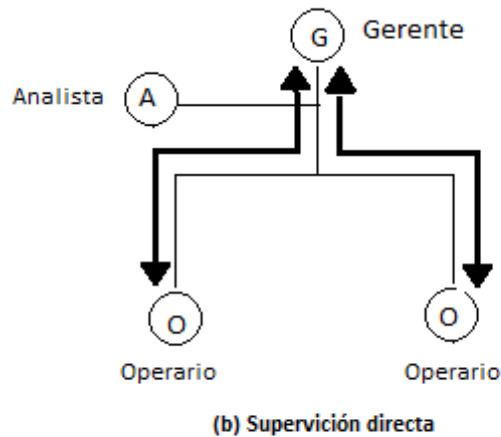
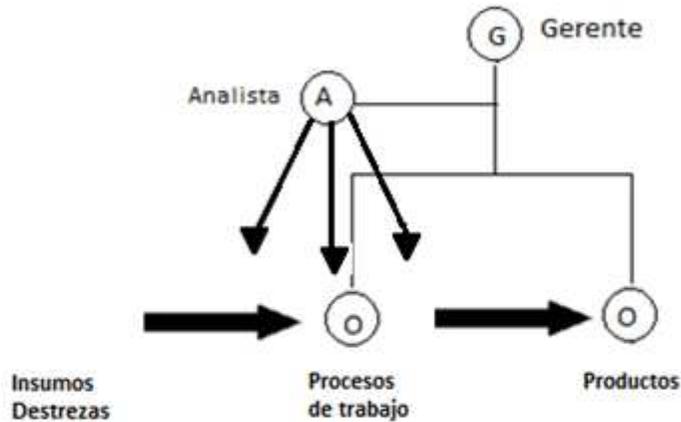


FIGURA 2

El trabajo puede ser coordinado sin ajuste mutuo o supervisión directa. Puede ser estandarizado. La coordinación es lograda antes de comenzar el trabajo. Las tres formas básicas de lograr la estandarización son: los procesos de trabajo, las producciones del trabajo, o las entradas al trabajo –la destreza (y conocimientos) de la gente que hace el trabajo- puede ser diseñados para alcanzar normas predeterminadas.

3. Estandarización de procesos de trabajo: los procesos de trabajo son estandarizados cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados. Ejemplo: los cirujanos del hospital en la sala de operaciones no necesitan preocuparse de coordinar con sus colegas en circunstancias comunes, saben que esperar exactamente de ellos y proceden de acuerdo.
4. Estandarización de producciones de trabajo: las producciones son estandarizadas cuando el resultado del trabajo está especificado. Ejemplo: a los conductores de taxis no se les dice como conducir, se le informa solamente donde dejar a sus pasajeros.

5. Estandarización de destreza de trabajadores: la destreza (y o conocimiento) son estandarizados cuando está especificando el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo. Comúnmente, el trabajador es capacitado aun antes de unirse a la organización. La estandarización de destreza logra indirectamente lo que la estandarización de procesos de trabajo hace directamente: controla y coordina el trabajo.



(c) Estandarización

FIGURA 3

Los cinco mecanismos coordinadores caen en un orden general: a medida que el trabajo organizacional se vuelve más complicado, los medios preferidos de coordinación parecen desplazarse del ajuste mutuo a la supervisión directa o estandarización, preferiblemente de procesos de trabajo, o de producciones, o sino de destreza, volviendo finalmente al ajuste mutuo.

La mayoría de las organizaciones mezclan los cinco mecanismos.

1.2. LA ORGANIZACIÓN EN CINCO PARTES

Las organizaciones están estructuradas para captar o dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal. Sin embargo, las palabras deben tomar esta forma lineal. Muchas veces resulta difícil describir la estructuración de organizaciones exclusivamente con palabras. Por eso se describe a la organización con imágenes o diagramas

Se puede desarrollar un diagrama tal considerando las diferentes partes que componen la organización y la gente que contiene cada una.

1) El núcleo operativo: abarca aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios; realizan 4 funciones principales:

1. Aseguran los insumos para la producción
2. Transforman los insumos en producción
3. Distribuyen las producciones
4. Proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción.

Es el corazón de toda organización porque es la parte que produce la producción esencial que la mantiene viva.

2) La cumbre estratégica: está en el otro extremo de la organización. Se encarga de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que de otra forma tengan poder sobre la organización. Se encuentran personas encargadas de la responsabilidad general de la organización (director general), aquellos que suministran apoyo directo a la alta gerencia (secretarios asistentes), comité ejecutivo, oficina del director general.

Esto vincula 3 tipos de obligaciones:

1. Supervisión directa, los gerentes asignan recursos, emiten ordenes de trabajo, autorizan decisiones importantes, etc.

2. La administración de las condiciones fronterizas de la organización (sus relaciones con su ambiente) Se relaciona con el desarrollo de la estrategia de la organización, debe ser vista como una fuerza mediadora entre la organización y su ambiente. El trabajo a este nivel se caracteriza por un mínimo de repetición y estandarización. El ajuste mutuo es el mecanismo preferido de coordinación entre los gerentes de la misma cumbre estratégica.

3. Desarrollo de la estrategia de la organización, vista como una fuerza mediadora entre la organización y su ambiente. A veces se forman a sí mismas, casi inadvertidamente. La cumbre estratégica juega el papel más importante en la formulación de sus estrategias.

3) La línea media: la cumbre estratégica esta unida al núcleo operativo por la cadena de gerentes de línea media con autoridad formal. La cadena corre de los altos gerentes a los supervisores de contacto, quienes tienen autoridad directa sobre los operarios, y abarca el mecanismo coordinador que hemos llamado supervisión directa. Las organizaciones pequeñas pueden trabajar con un gerente (en la cumbre estratégica): las mayores requieren más (en la línea media).

El gerente de línea media lleva a cabo muchas tareas (en la corriente de la supervisión directa) por encima y por debajo de él. Éste, interviene en la corriente de decisiones:

- Ascendiendo, hay propuestas de cambio y decisiones que requieren autorización, Algunas las trata el mismo gerente de línea media y otras las pasa a un nivel superior.
- Descendiendo, están los recursos que el debe asignar en su unidad, las reglas y planes que debe elaborar, etc.

Además, tiene condiciones fronterizas que manejar. Debe mantener contactos con otros gerentes analistas, con miembros del staff de apoyo y otros externos.

También, se encarga de formular estrategias de su unidad, aunque ésta es afectada por la estrategia de la organización total.

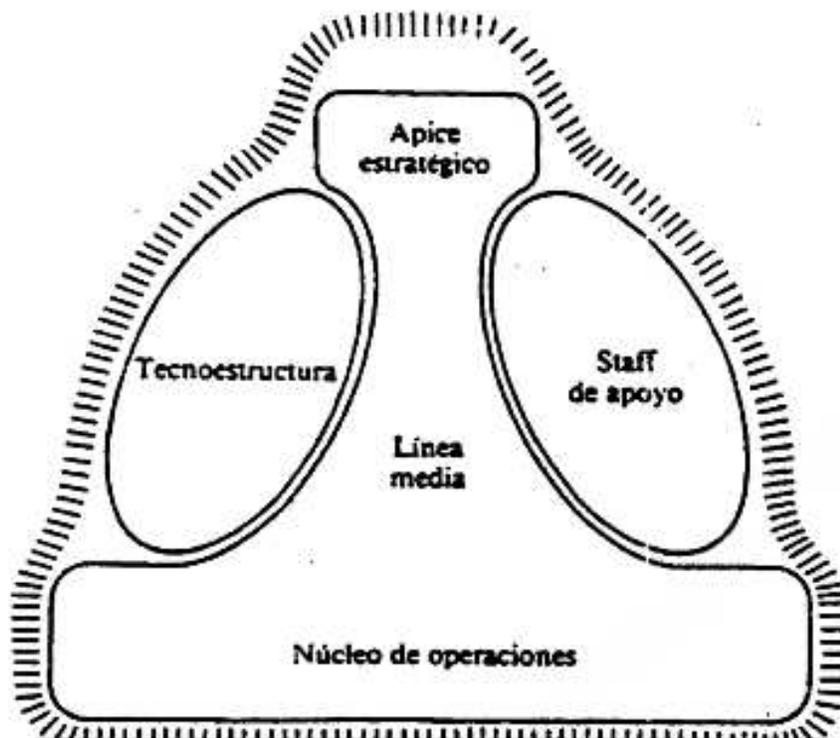
A medida que descienden en la cadena de autoridad, las tareas administrativas se vuelven más detalladas, elaboradas y abstractas.

4) La tecnoestructura: aquí se encuentran los analistas encargados del control, adaptación, estabilizar y estandarizar esquemas de actividades de la organización. Sirven para llevar a cabo ciertas formas de estandarización en la organización, ya que cuanto más estandarización use la organización, más confía en su tecnoestructura. Esta estandarización, reduce la necesidad de supervisión directa. Estos analistas están fuera de la corriente de trabajo operacional - pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenan gente para que lo haga, pero no lo hacen ellos mismos y se encargan de cambiar la organización para adecuarla al cambio ambiental.

5) El staff de apoyo: está compuesto por unidades especializadas que suministran apoyo indirecto a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional. No se ocupa de la estandarización y no puede ser vista como consejeras. Ejemplo: en una universidad encontramos los fondos de la universidad, la prensa de la universidad, etc. (muchas conforman miniorganizaciones, que pueden ser encontradas en varios niveles de la jerarquía dependiendo de los receptores.

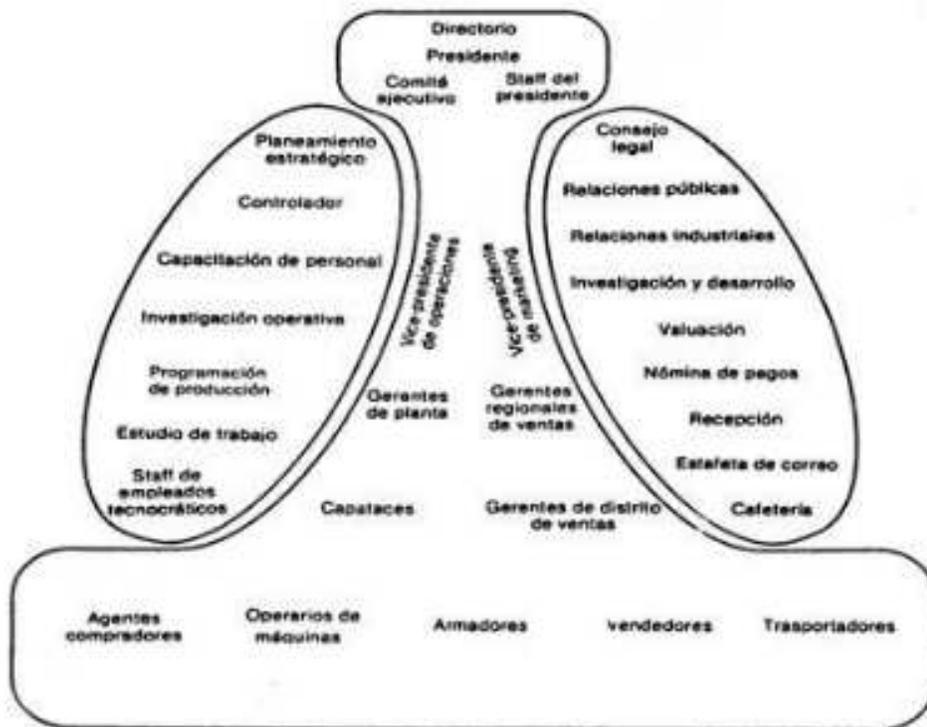
Cada unidad de apoyo no tiene un mecanismo coordinador preferido, cada uno utiliza la que es apropiada para ella.

unidad de apoyo no tiene un mecanismo coordinador preferido, cada uno utiliza la que es apropiada para ella.



Las cinco partes básicas de una organización

FIGURA 4



Algunos miembros y unidades de las partes de la empresa manufacturera

1.3.

EL

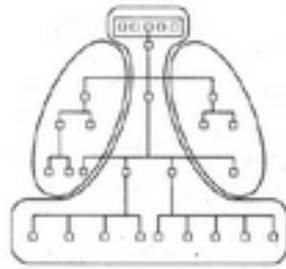
FIGURA 5

FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

La organización se puede representar en cinco partes, y puede adoptar distintas teorías de funcionamiento organizativo. El autor Henry Mintzberg explica cinco flujos para representar cómo funciona una organización:

- 1) Sistema de autoridad formal: La organización es representada como un sistema de autoridad formal con la corriente de poder formal bajando por la jerarquía. Se ve a través de un organigrama de organización. Aunque muchos teóricos lo rechazan, no debe ser así, y debe ser puesto en el contexto. Y aún cuando el organigrama no muestra relaciones informales, puede representar una imagen exacta de la división de

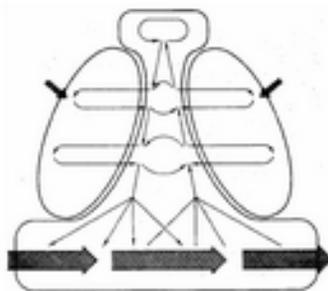
trabajo, mostrando qué posiciones existen y cómo están agrupadas en unidades y cómo fluye entre ellas la autoridad formal (supervisión directa).



Sistema de autoridad formal

FIGURA 5

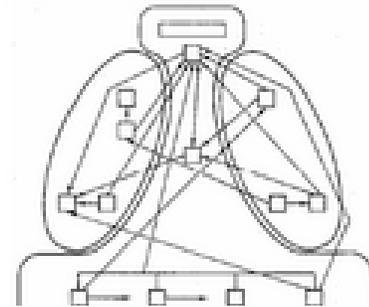
2) Red de flujos regulados: La organización se representa como una red de flujos regulados: de trabajo de producción a través del núcleo operativo, de órdenes e instrucciones bajando por la jerarquía administrativa para controlar el núcleo operativo, de información retroalimentada apoyada en los resultados, y de información y asesoramiento llegando desde los lados a las tomas de decisiones. Esta visión es compatible con las nociones tradicionales de autoridad y jerarquía ya que pone más énfasis en la estandarización.



Red de flujos regulados

FIGURA 6

- 3) Sistema de comunicación informal: La organización se representa como un sistema de comunicación informal, y enfatizando el papel del ajuste mutuo en coordinación. Aparece el “sociograma” y esta visión indica que existen centros de poder no oficiales en las organizaciones y que las grandes redes de comunicación informal suplementan. La claridad que había en las dos primeras visiones, desaparece en la tercera.



Sistema de comunicación informal

FIGURA 7

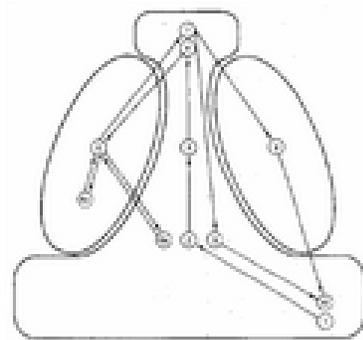
- 4) Sistema de constelaciones de trabajo: La organización se representa como un sistema de constelaciones de trabajo. La gente se agrupa con sus pares para hacer su trabajo, y no necesariamente con las cinco pares o con la jerarquía. Cada grupo o constelación trata con distintas decisiones apropiadas a su propio nivel en la jerarquía.



Sistema de constelaciones de trabajo

FIGURA 8

5) Sistema de procesos de decisión “ad hoc”: En este sistema de representación de la organización, se encuentra una corriente de decisión estratégica, del principio al fin.



Sistema de procesos de decisión “ad hoc”

FIGURA 9

Diseño de puestos

Con el diseño de posiciones individuales entran a jugar tres parámetros de diseño:

- a) Especialización del trabajo,
- b) Formalización del comportamiento para llevar a cabo la tarea,
- c) Capacitación y el adoctrinamiento requeridos para la tarea.

1.1 ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO

Las tareas pueden ser especializadas en dos dimensiones. La primera es "*amplitud*" o "*alcance*" – cuántas tareas diferentes están contenidas en cada una y cómo es de ancha o angosta cada una de estas tareas. Esta dimensión puede ser llamada **especialización horizontal de tarea** (por lo que trata de tarea paralelas) y su opuesta, ampliación horizontal de tarea. La segunda es "*profundidad*", con el control sobre el trabajo. Es llamada **especialización vertical de tarea** y ampliación vertical de tarea.

- Especialización horizontal de tarea: es la forma predominante de división de trabajo, una parte inherente de cada organización. Cada trabajador se especializa en una tarea determinada. Las organizaciones dividen su trabajo para aumentar la productividad. Existen varias razones para que aumente la productividad: la mejorada destreza del trabajador al especializarse en una tarea, el ahorro de tiempo perdido en cambiar tareas, y el desarrollo de nuevos métodos y máquinas que provienen de la especialización. Estas razones señalan al factor clave que une la especialización a la productividad: la repetitividad.
- Especialización vertical de tarea: Separa el desempeño del trabajo de la administración de éste. Las organizaciones especializan las tareas en la dimensión vertical en la creencia que se requiere una perspectiva diferente para determinar cómo debe hacerse el trabajo.

Ampliación de tarea: En la "ampliación horizontal de tarea", el trabajador se ocupa de una amplia variedad de tareas asociadas con la producción de productos y servicios. Cuando una tarea es "verticalmente ampliada" el trabajador no sólo ejecuta más tareas, sino que también gana más control sobre ellas; (por ejemplo: pueden decidir cómo se llevará a cabo el trabajo).

Hay que tener en cuenta el valor humano, un hombre haciendo siempre las mismas tareas puede llegar a no ser productivo, tener en cuenta sus sentimientos acerca de su trabajo y su motivación para hacerlo bien.

La ampliación de tarea vale la pena hasta el punto en que las ganancias de trabajadores mejor motivados en una tarea particular neutralice las pérdidas de la especialización técnica menos que óptima.

Relación entre la especialización de tarea y su ubicación en la organización

En el núcleo operativo donde el trabajo es el más repetitivo encontramos las tareas más especializadas, especialmente en la dimensión horizontal. Muchos operadores ejecutan las tareas más estrechas tanto en amplitud como en profundidad. Estos son los trabajadores no calificados, sobre los que han sido concentrados los programas de ampliación de tareas. Pero otros operarios, a causa de que sus tareas especializadas son más complejas, retienen un control considerable sobre ellas. Sus tareas son especializadas horizontal pero no verticalmente.

Las tareas complejas, especializadas horizontal pero no verticalmente, son generalmente llamadas profesionales.

Las tareas de staff de apoyo tienden a ser altamente especializadas en la dimensión horizontal.

Los analistas de la tecnoestructura son profesionales, por lo tanto esperaríamos que sus tareas fuesen especializadas horizontal pero no verticalmente. Sin embargo aquellos que aplican los sistemas de estandarización rutinariamente, tenderían a tener tareas especializadas en ambas dimensiones.

Los gerentes en todos los niveles parecen desempeñar un grupo básico de papeles interpersonales, informativos y determinantes; en ese sentido, su trabajo es especializado horizontalmente. Pero ninguna tarea realmente administrativa es especializada en dimensión horizontal. Los roles de los gerentes son tan variados que sus tareas son las menos especializadas en la organización.

Las tareas gerenciales pueden diferir en la especialización vertical por nivel en la jerarquía.

		Especialización Horizontal	
		ALTA	BAJA
Especialización Vertical	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> • Núcleo operativo no calificado • Staff de apoyo no calificado 	<ul style="list-style-type: none"> • Línea media inferior
	BAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Núcleo operativo calificado • Staff de apoyo calificado • Tecnoestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumbre estratégica • Línea media superior

1.2 FORMALIZACIÓN DE COMPORTAMIENTO

La formalización de comportamiento representa la manera de la organización de proscribir la libertad de sus miembros, esencialmente de estandarizar sus procesos de trabajo. El comportamiento puede ser formalizado de tres maneras: por la posición, por la corriente de trabajo y por reglas (manuales de políticas).

Las organizaciones formalizan el comportamiento para reducir su variabilidad, para predecirlo, controlarlo y para coordinar actividades. También es usada para asegurar la consistencia mecánica que conduce a la producción eficiente. Las tareas son especializadas en la dimensión horizontal para lograr repetición; la formalización es usada entonces para imponerles los procedimientos más eficientes.

Las organizaciones que confían principalmente en la formalización del comportamiento para lograr la coordinación son generalmente llamadas "**burocracias**". Podemos definir una estructura como burocrática hasta el punto en que su comportamiento es predeterminado o predecible, en consecuencia estandarizado. Se define estructura orgánica a aquella que no sigue los parámetros de la formalización.

Las estructuras altamente formalizadas pueden crear ciertas consecuencias como: la osificación del comportamiento, con el rechazo automático de toda idea innovadora, el maltrato de clientes, aumentos en ausentismo, mucha rotación de personal y huelgas. Un resultado bastante diferente puede ser que aunque se limite la libertad del operador, también reducía el poder arbitrario que sus gerentes pudieran ejercitar sobre ellos. Concluyendo, las reglas protegían al operador, todos eran tratados más o menos igualmente.

Formalización del comportamiento por partes de la organización

Cuánto más estable y repetitivo el trabajo, más programado es y más burocrática es la parte de la organización que lo contiene.

La formalización del comportamiento es más común en el núcleo operativo de la organización (aunque algunas tienden a ser orgánicas y poco estructuradas).

El gerente de línea media más cercano al núcleo operativo tendería a ser más influenciado por las condiciones de allí, y aquellos más alejados operarían en las condiciones más orgánicas.

En la cumbre estratégica, que típicamente se enfrenta a la frontera más fluida (el ambiente) el trabajo es el menos programado, por lo tanto se espera encontrar condiciones altamente orgánicas.

Las unidades de apoyo que enfrentan poca incertidumbre y hacen trabajo repetitivo, tenderían a ser altamente formalizadas; donde la necesidad de creatividad es alta, esperaríamos que la estructura se mantuviese relativamente orgánica.

Similarmente en la tecnoestructura. Cualquiera sea su propia estructura, es la tecnoestructura la que toma la principal responsabilidad para la formalización del trabajo de todos en la organización.

1.3 CAPACITACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO

La capacitación se refiere al proceso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo, mientras que el adoctrinamiento es el proceso por el que se obtienen los valores, las normas organizacionales y las pautas de comportamiento de la organización.

a) Capacitación: El individuo capacitado antes de empezar a trabajar se conoce como profesional (generalmente es capacitado en las universidades, durante largos períodos de tiempo). La capacitación es el parámetro de diseño para el ejercicio del mecanismo coordinador llamado estandarización de destrezas.

Una vez que los capacitados han demostrado el comportamiento requerido son debidamente declarados apropiados para el cargo por la asociación profesional, y son posteriormente contratados por la organización para desempeñarlo.

La capacitación profesional debe ser seguida generalmente de un aprendizaje en el cargo, antes de que la persona sea considerada totalmente capacitada.

b) Adoctrinamiento: la socialización se refiere al proceso por el cual un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las normas y los esquemas de comportamiento requeridos por la sociedad, organización o grupo al que está entrando. Adoctrinamiento es el rótulo usado por el parámetro de diseño por el que la organización formalmente socializa sus miembros para su propio beneficio.

Antes de que la persona comience a realizar la tarea debe estar lo suficientemente socializado como para exhibir el comportamiento deseado. Los programas de aprendizaje generalmente contienen una buena dosis de adoctrinamiento junto con la capacitación.

Los programas de adoctrinamiento interno son particularmente importantes donde las tareas son delicadas o se realizan en lugares remotos, se asegura así que los individuos que trabajan de manera autónoma defenderán los mejores intereses de la organización.

Capacitación y adoctrinamiento por parte de la organización

La capacitación es más importante donde las tareas son complejas. Y el adoctrinamiento donde los cargos son más críticos o remotos, y donde la cultura y la ideología de la organización demanda una fuerte lealtad a ella.

La capacitación y el adoctrinamiento son también usados extensamente en muchas de las unidades de staff. La capacitación no es aún considerada un parámetro de diseño importante en la cumbre estratégica o en la línea media.

Relacionando los parámetros de diseño de posición

Tipos diferentes de posiciones:

- No calificadas: el trabajo es altamente racionalizado, involucra especialización extensiva tanto en la dimensión horizontal como en la vertical, y es a menudo coordinada y controlada por la directa formalización del comportamiento.
- Profesional: el trabajo es complejo, no puede ser especializado fácilmente en la dimensión vertical o formalizada por la tecnoestructura de la organización. Es horizontalmente especializada y la coordinación es lograda (a menudo) por la estandarización de destrezas (generalmente fuera de la organización).

La formalización y la capacitación son básicamente sustitutas.

La organización profesional cede gran parte del control sobre su elección de trabajadores así como de sus métodos de trabajo a las instituciones externas que los capacitan y certifican y luego establecen normas que los guían en la conducción de sus trabajos.

El profesionalismo y la burocracia pueden coexistir en la misma estructura.

Centralización y Descentralización

Estructura Centralizada: cuando todo el poder de toma de decisiones descansa en un solo punto en la organización (una persona). Si el poder está dispersado entre mucha gente la estructura es descentralizada.

¿Por qué descentralizar una estructura?

La centralización es el medio más cerrado de coordinar la toma de decisión en la organización. Todas las decisiones son tomadas por una persona, y luego implementadas a través de la supervisión directa. Entonces se debe descentralizar porque no todas las decisiones pueden ser entendidas en un centro, en un cerebro.

Otra razón para descentralizar es que ésta permite a la organización responder rápidamente a las condiciones locales. También es un estímulo para la motivación. Tal motivación es crucial para los profesionales.

La centralización y la descentralización no deben ser tratados como absolutas, sino más bien como dos extremos de un continuo.

Usos

- La dispersión del poder formal hacia abajo por la cadena de autoridad de línea será llamada descentralización vertical. El gerente puede delegar hacia abajo.
- El poder de decisión (informal) puede permanecer con los gerentes de línea en el sistema de autoridad formal o puede pasar a gente fuera de la estructura de línea (a analistas, especialistas de apoyo y operadores). La descentralización horizontal se refiere al punto en que quienes son gerentes controlan los procesos de decisión.

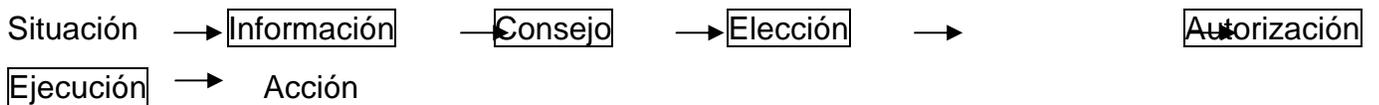
El poder sobre todas las decisiones no necesita ser dispersado al mismo lugar, esto da origen a otros dos tipos de descentralización. En la descentralización selectiva, el poder sobre diferentes tipos de decisión recae en distintos lugares de la organización. La descentralización paralela se refiere a la dispersión de poder para muchas clases de decisiones al mismo lugar.

Proceso de decisión

Pasos:

1. Obtener información para pasar al que toma la decisión
2. Procesar esa información para presentar consejo al que toma la decisión de lo que debe hacerse
3. Hacer la elección
4. Autorizar
5. Hacerlo

El poder de un individuo es determinado por su control sobre estos varios pasos. Cuando una persona controla todos los pasos el proceso de decisión es centralizado. Él obtiene su propia información, la analiza él mismo, hace la elección, sin necesitar la autorización de nadie, y luego la ejecuta él mismo. A medida que otros intervienen en estos pasos, él pierde poder, y el proceso se vuelve descentralizado.



Un proceso de decisión es más descentralizado cuando el que toma la decisión controla sólo el efectuar la elección. En la jerarquía organizacional, él pierde algún poder hacia los que obtienen la información y los consejeros a su lado, a los que la autorizan arriba, y a los que la ejecutan abajo.

1.1 LA DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL

Se ocupa de la delegación del poder de toma de decisión descendiendo por la cadena de autoridad, desde la cumbre estratégica a la línea media.

- La descentralización selectiva vertical está asociada a constelaciones de trabajo agrupadas en una base funcional. Puede ser tanto vertical como horizontal.

La organización que es descentralizada selectivamente en la dimensión vertical coordinará su toma de decisión principalmente por el ajuste mutuo. Pondrá gran énfasis en el uso de los dispositivos de enlace.

Cada unidad o división es separada de las otras y se le da el poder necesario para tomar todas aquellas decisiones que afectan a sus propios productos, servicios o áreas geográficas. Es decir, la descentralización vertical paralela es el único camino para otorgar a las unidades basadas en mercado el poder que necesitan para funcionar de una manera casi autónoma; algo de poder es retenido en la cumbre estratégica.

- La descentralización paralela en la dimensión vertical (para unidades basadas en mercado) es regulada principalmente por los sistemas de control de desempeño. A las unidades se les da normas de desempeño, y mientras las cumplan, conservan su autonomía.

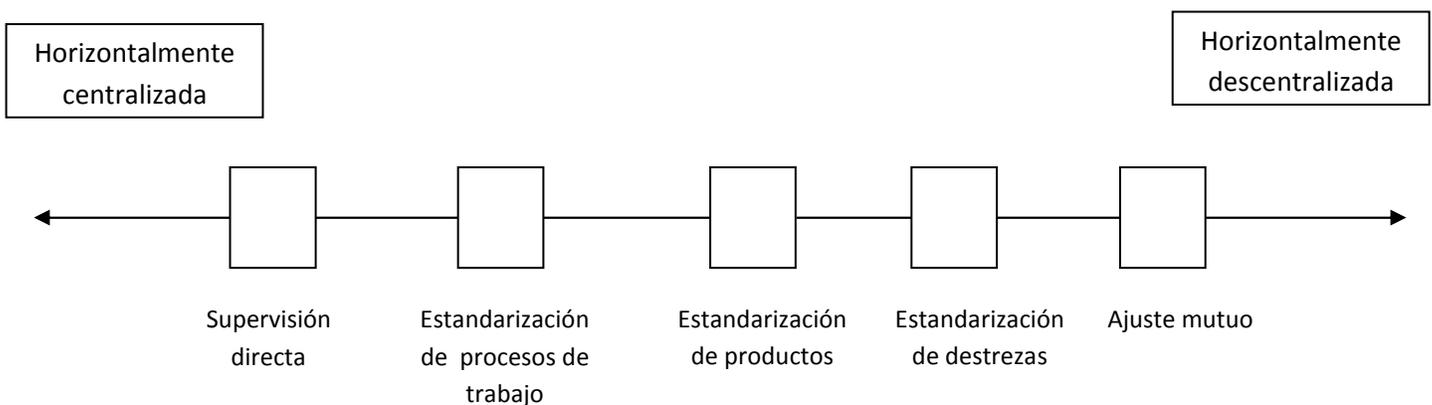
1.2 DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL

Suponiendo la presencia de los gerentes, analistas, staff de apoyo y operadores, se puede imaginar un continuo de 4 etapas de la descentralización horizontal:

1. El poder recae en un solo individuo, en virtud del cargo que ocupa
2. El poder cambia a los pocos analistas de la tecnoestructura, en virtud de la influencia que tienen sus sistemas de estandarización sobre las decisiones de otros
3. El poder va a los expertos, en virtud de sus conocimientos
4. El poder va a todos en virtud de su participación como miembros de la organización.

Poder a los analistas

Cuando una organización confía en los sistemas de estandarización para coordinación, algún poder debe salir fuera de los gerentes de línea a los diseñadores de estos sistemas, típicamente a los analistas de la tecnoestructura. "Descentralización horizontal". Este tipo de descentralización horizontal limitada de hecho sirve para centralizar la organización en la dimensión vertical, al reducir el poder de los gerentes con respecto a los de más arriba. Las organizaciones que confían en la estandarización tecnocrática para la coordinación son bastantes centralizadas por naturaleza, especialmente en la dimensión vertical pero algo también en la horizontal.



Mecanismos coordinadores en un continuo de descentralización horizontal

FIGURA 10

1.3 DESCENTRALIZACIÓN EN CINCO

Tipo A: centralización vertical y horizontal. El poder de decisión aquí está concentrado en manos de un solo individuo, el gerente en la cima de la línea jerarquía, es decir, el director general. El director general retiene tanto el poder formal como el informal, tomando él mismo todas las decisiones importantes y coordinando su ejecución por la supervisión directa.

Tipo B: descentralización horizontal limitada (selectiva). En este tipo se encuentran la organización burocrática con tareas no calificadas que confía para la coordinación en la estandarización de procesos de trabajo. La estructura es centralizada en la dimensión vertical, el poder formal está concentrado en la parte superior de la línea jerárquica, especialmente en la cumbre estratégica. A causa de su papel en formalizar el comportamiento, los analistas son, sin embargo, capaces de ganar algún poder informal, lo que significa descentralización horizontal limitada.

Tipo C: descentralización vertical limitada (paralela). La organización está dividida en unidades de mercado, o divisiones, en cuyos gerentes está delegada (en paralelo) una gran cantidad del poder formal para tomar las decisiones concernientes a sus mercados.

Tipo D: descentralización vertical y horizontal selectiva. En la dimensión vertical, el poder para distintos tipos de decisiones es delegado a constelaciones de trabajo en varios niveles de la jerarquía. Y en la dimensión horizontal, estas constelaciones hacen uso selectivo de los expertos de staff, según cuán técnicas sean las decisiones que deben tomar. La coordinación tanto dentro de cómo entre constelaciones es efectuado principalmente por el ajuste mutuo.

Tipo E: descentralización vertical y horizontal. El poder de decisión está concentrado en su mayor parte en el núcleo operativo porque sus miembros son profesionales, cuyo trabajo está coordinado por la estandarización de destrezas. La organización es fuertemente descentralizada en la dimensión vertical porque su poder descansa en la parte inferior de la jerarquía. Y es descentralizada en la dimensión horizontal, ya que su poder descansa en una cantidad de no gerentes, es decir, los operarios.

Ajustando el Diseño a la situación

FACTORES SITUACIONALES O DE CONTINGENCIA

El entorno condiciona la forma y la estructura de la organización. Los parámetros de diseño es una clasificación de los modos de estructurar las empresas y el entorno condiciona esa estructura. Hay que tener en cuenta el entorno para diseñar la empresa y elegir los parámetros de diseño (además de tener en cuenta la actividad). Hay fundamentalmente 4 factores de contingencia que definen o describen las características del entorno.

No se puede decir que existe una estructura idónea que garantice el éxito. La estructura y su validez dependerán de los factores de contingencia y de la elección de parámetros de diseño que haya elegido al crear la empresa. Ese entorno es cambiante (y tal vez deba modificar esos parámetros).

1) Edad

1º. Hipótesis: ***Cuanto más antigua sea la organización, más formalizado estará el comportamiento***

La experiencia permite aprender del comportamiento anterior, traduciendo en reglas y normas el aprendizaje de la organización.

2º. Hipótesis: ***La estructura refleja la época en que se fundó el sector.***

Toda organización depende de la época en que se funda para elegir sus parámetros, porque estará en parte limitada por el entorno. Pero además, su estructura se estanca y es difícil modificar esa estructura a lo largo del tiempo.

2) El tamaño

Cuando hablamos de tamaño nos solemos referir al número de trabajadores

1º. Hipótesis: ***Cuanto mayor sea el tamaño de la organización, más compleja será su estructura, es decir, más especializadas estarán sus tareas, más diferenciadas sus unidades, y sus mecanismos de coordinación son más complejos*** (normalización, etc.),

y al haber más mecanismos de coordinación crecerá la jerarquía y el aparato directivo de la empresa crecerá.

2º. Hipótesis: ***Cuanto mayor sea la organización, mayor será el tamaño de la unidad media.*** A más tamaño más especialización, se homogeniza más el trabajo, se diferencian las unidades, se da más normalización, más tamaño de la unidad media.

3º. Hipótesis ***Cuanto mayor sea la organización, más formalizado estará su comportamiento.***

Así como la organización más antigua formaliza lo que ha visto anteriormente, la organización de mayor tamaño formaliza lo que ve a menudo.

3) **El sistema técnico**

Definición: los “instrumentos colectivos” que utilizan los operarios para realizar su trabajo.

La tecnología es en principio un fenómeno del núcleo de operaciones, que ejerce una gran influencia sobre el diseño de esa parte de la estructura. Sus repercusiones sobre otras partes de la organización como el mecanismo de coordinación de los trabajadores constituyen, una cuestión polémica sobre la teoría organizativa.

4) **El entorno.**

La organización es un sistema abierto que está en continua interacción con el entorno. Este entorno influye en la forma y estructura de la empresa, y de igual forma, la empresa puede influir en el entorno.

Además una misma empresa puede tener diferentes entornos y unos serán más hostiles que otros dentro de la propia empresa, según las partes de la organización.

El entorno comprende prácticamente todo aquello que está fuera de una organización: desde los clientes, proveedores y competidores; hasta la zona geográfica y la tecnología; y también la coyuntura económica, las instituciones y la cultura.

Para concretar la hipótesis de este factor de contingencia nos fijaremos en cuatro características del entorno organizativo:

- Estabilidad frente a Dinámico: existe una variedad de factores que pueden hacer que el entorno sea dinámico: gobiernos inestables, cambios impredecibles de la economía, variación en los gustos de los clientes, novedades, etc. el problema surge a raíz de los cambios que **se producen inesperadamente**, sin que haya podido discernirse pauta alguna con anterioridad.

La dimensión de la estabilidad afecta a la estructura a través de la variable intermedia de la predictibilidad del trabajo que va a realizarse; el entorno dinámico hace que el trabajo de la organización resulte incierto e impredecible.

- Complejidad: el entorno de una organización puede ser simple o complejo, oscilando entre el fabricante de cajas de cartón (producto sencillo), basándose en unos conocimientos simples y la agencia espacial que tiene que utilizar conocimientos complejos.

El entorno es complejo en la medida en que requiere que la organización disponga de gran cantidad de conocimientos sofisticados acerca de productos, clientes u otros factores. No obstante, se vuelve sencillo cuando dicho conocimiento puede racionalizarse descomponiéndose en componentes de fácil comprensión (ejemplo: fábricas de automóviles son relativamente sencillas por su descomposición de la fabricación).

- Diversidad de mercados: se refiere a los distintos tipos de mercados o segmentos de población a quien dirige sus productos o la variedad de productos que fabrica la organización.

El entorno será muy diversificado en empresas con alta gamas de productos, con diversas zonas geográficas (lo normal será que la empresa se organice por agrupación de mercados), frente a una mina de hierro que vende su única mercancía a una industria de acero.

- Hostilidad: se refiere a las relaciones de la organización con el resto de organizaciones que son capaces de influir sobre su actividad. Hablamos del grado de competencia del mercado, de las relaciones de la organización con los sindicatos, a la disponibilidad de recursos que necesita para su funcionamiento.

Los entornos hostiles son típicamente de naturaleza dinámica, en la medida de la predictibilidad del trabajo, dado que los entornos hostiles son impredecibles. Pero es todavía de mayor interés su relación con la variable de la velocidad de reacción, dado que los entornos de suma hostilidad suelen exigir reacciones rápidas de la organización.

Basándose en estas características tenemos 5 hipótesis:

1º. Hipótesis: ***Cuanto más dinámico es el entorno, más orgánica resulta la estructura.***

En un entorno estable, la organización es capaz de prever sus condiciones futuras y, de permanecer invariables los demás factores, puede en consecuencia aislar su núcleo de operaciones normalizando las actividades del mismo (estableciendo reglas, formalizando el trabajo y planificando acciones) o quizás, en lugar de ello, normalizando sus habilidades. Pero esta relación se extiende también más allá de dicho núcleo de operaciones. En un entorno sumamente estable, toda la organización adopta la forma de un sistema protegido en el que no surgen anomalías, capaz de normalizar de arriba abajo sus procedimientos.

En un entorno dinámico creará un estado orgánico en la estructura a pesar de las fuerzas del gran tamaño y del sistema técnico de regulación, que actúan en el sentido contrario, mientras que un entorno estable no se impondrá ante los demás factores de contingencia (la estructura será burocrática en el grado en que lo exijan dichos factores).

2º. Hipótesis: ***Cuanto más complejo sea el entorno, más descentralizada quedará la estructura.***

Como el ápice no tiene el conocimiento y la información es muy técnica, delega en otros (staff de apoyo, tecnoestructura, línea media) la toma de decisiones.

- Entorno sencillo: suele recurrir a un solo individuo para adoptar las decisiones clave. “Centraliza”.
- Entorno estable: lo más conveniente será normalizar para su coordinación, recurriendo al mecanismo que le permite conservar la máxima centralización dentro de una estructura burocrática.
- Entorno dinámico: la organización tenderá a ser flexible (orgánica), recurrirá a la supervisión directa, el único mecanismo que le permitirá disponer de una estructura a la vez centralizada y orgánica.
- Entorno Complejo: el ápice es incapaz de tomar todas las decisiones por no tener el suficiente conocimiento requerido. La organización tiene que descentralizar la toma de decisiones en el personal cualificado (staff de apoyo, etc.).
- Entorno estable y complejo: su estructura se basa en la normalización y descentralización. Lo más común normalización de las habilidades.

- Dinámico y complejo: la organización busca un mecanismo de coordinación tanto descentralizador como orgánico, la elección es la adaptación mutua.

El Diseño Como Configuración

En cada configuración, hay un mecanismo coordinador distinto, una parte distinta de la organización desempeña el papel más importante, y es usado un tipo distinto de descentralización:

La organización es arrastrada a una de estas tendencias por cada una de sus partes.

- La cumbre estratégica ejerce una tendencia hacia la centralización, por la que puede retener el control sobre la toma de decisión. Esto lo logra cuando se confía en la supervisión directa para coordinación. En la medida en que tales condiciones favorecen esta tendencia, emerge la configuración llamada Estructura simple.
- La tecnoestructura ejerce su conducta hacia la estandarización especialmente por la de procesos de trabajo, la forma más cerrada porque el diseño de las normas es su razón de ser. Esto equivale a una tendencia de descentralización horizontal limitada. Así, la organización se estructura como una Burocracia mecánica.
- Los miembros del núcleo operativo buscan minimizar la influencia de los administradores – gerentes tanto como analistas – sobre su trabajo, es decir, promueven la descentralización horizontal y vertical. Cuando tiene éxito trabajan de una forma relativamente autónoma, logrando la coordinación que sea necesaria a través de la estandarización de destrezas. Los operarios ejercen un arrastre hacia el profesionalismo, por la confianza de la capacitación exterior. La organización se estructura como una Burocracia profesional.
- Los gerentes de la línea media buscan autonomía extrayendo poder de la cumbre estratégica hacia abajo, y si es necesario del núcleo operativo hacia arriba, para concentrarlo en sus propias unidades. Favorecen a la descentralización vertical limitada. Tienden a dividir la organización en unidades basadas en mercado que pueden controlar sus propias decisiones, siendo restringida la coordinación ala estandarización de sus producciones. Forma divisional.
- El staff de apoyo gana la mayor influencia en la organización cuando se pide su colaboración en la toma de decisión, debido a su pericia (conocimiento, experiencia). Esto sucede cuando la organización está estructurada en constelaciones de trabajo que

son libres de coordinar dentro de y entre ellas mismas por ajuste mutuo. Adopta la configuración de adhocracia.

LA ESTRUCTURA SIMPLE

- Mecanismo coordinador principal: Supervisión directa
- Parte clave de la organización: Cumbre estratégica
- Principales parámetros de diseño: Centralización, estructura orgánica
- Factores situacionales: Joven, pequeña, sistema técnico no sofisticado; ambiente simple, dinámico; posible hostilidad extrema o fuertes necesidades de poder del gerente general; fuera de moda.

Descripción de la estructura básica

Tiene poca o ninguna tecnoestructura, poco staff de apoyo, una división de trabajo floja, mínima diferenciación entre unidades, y una pequeña jerarquía gerencial. Poco de su comportamiento está formalizado, y hace uso mínimo de su planeamiento, la capacitación, y los dispositivos de enlace. Es por sobre todo orgánica.

La coordinación en la Estructura Simple es efectuada en su mayor parte por supervisión directa. El poder sobre todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en manos del director general. De esta manera emerge como parte clave.

El flujo de trabajo tiende a ser flexible ya que las tareas del núcleo operativo son no calificados e intercambiables.

El poder y la información permanecen en la cumbre estratégica de la Estructura Simple.

La línea media es insignificante.

Condiciones

El ambiente de la estructura simple tiende a ser estable y dinámico a la vez.

La mayoría de las organizaciones pasa por esta configuración en sus años formativos.

Un factor que alienta el uso de la Estructura Simple es la dirección por el propietario, ya que esto impide el control exterior, que alienta a la burocratización. Caso clásico: la firma empresarial.

LA BUROCRACIA MECÁNICA

- Mecanismo coordinador principal: Estandarización de procesos de trabajo
- Parte clave de la organización: Tecnoestructura
- Principales parámetros de diseño: Formalización del comportamiento, especialización de tarea vertical y horizontal, agrupamiento habitualmente funcional, unidad operativa grande, centralización vertical y descentralización horizontal limitada, planeamiento de la acción.
- Factores situacionales: Antigua, grande; sistema técnico no automatizado, regulador; ambiente simple, estable; control externo; no ajustado a la moda.

Descripción de la estructura básica

Tareas operativas rutinarias, altamente especializadas; procedimientos muy formalizados en el núcleo operativo; una proliferación (abundancia) de reglas, regulaciones, y comunicación formalizada en toda la organización; unidades de gran dimensión en el nivel operativo; confianza en las bases funcionales para el agrupamiento de tareas; poder de decisión relativamente centralizado; y una estructura administrativa elaborada con una aguda distinción entre línea y staff.

El núcleo operativo

Las tareas operativas son simples y repetitivas, con clara división de trabajo, especializados tanto verticalmente como horizontalmente, estandarización de procesos de trabajo para la coordinación. El uso de supervisión directa es limitado ya que la estandarización maneja la mayor parte de la coordinación.

El componente administrativo

Aunque la estandarización se ocupa de la mayoría de las interdependencias operativas, inevitablemente quedan ambigüedades, y éstas dan origen a conflictos, que tienden a ser manejados por la supervisión directa.

Como la burocracia mecánica depende principalmente de la estandarización de sus procesos de trabajo operativos para coordinación, la tecnoestructura, que comprende a los analistas que hacen la estandarización, emerge como la parte clave de la estructura. La Burocracia Mecánica distingue agudamente entre línea y staff.

La estandarización se extiende bastante más allá del núcleo operativo. Las reglas y regulaciones impregnan toda la estructura de la Burocracia Mecánica; la comunicación formal es favorecida en todos los niveles; la decisión tiende a seguir la cadena de autoridad formal.

La B. M. es la que enfatiza con más fuerza la división de trabajo y la diferenciación de unidades, en todas sus formas, vertical, horizontal, línea staff, funcional, jerárquica y status.

La obsesión por el control

Es una estructura con una obsesión por el control que la impregna de arriba abajo. Esto refleja que se hacen intentos de eliminar toda incertidumbre posible, para que la máquina burocrática pueda correr suavemente, sin interrupción. Y, en virtud de su diseño, las B. M. son estructuras cargadas de conflictos; por lo cual se requieren sistemas de control para contenerlas.

La cumbre estratégica

Los gerentes de la cumbre estratégica se ocupan de afinar sus máquinas burocráticas. Pero no todo es mejoramiento de desempeño. Solamente mantener la estructura unida frente a sus conflictos también consume una gran parte de la energía de la dirección superior.

Estos gerentes deben intervenir frecuentemente en las actividades de la línea media para efectuar allí la coordinación. Reside considerable poder en la cumbre. Los únicos que comparten cualquier poder informal real con los altos gerentes son los analistas de la tecnoestructura, en virtud de su rol de estandarizar el trabajo de todos los demás.

Estrategia

El proceso de elaboración de estrategia es claramente un asunto de arriba-abajo, con fuerte énfasis en el planeamiento de la acción.

La cumbre estratégica formula y la línea media y núcleo operativo ejecutan (por lo menos, en teoría).

Condiciones

Los ambientes son simples y estables. El trabajo de ambientes complejos no puede ser racionalizado en tareas simples, y el de ambientes dinámicos no puede predecirse, hacerlo repetitivo y así estandarizarlo.

Típicamente se encuentra en la organización madura, lo suficientemente grande para tener el volumen de trabajo operativo necesario para su repetición y estandarización, y lo suficientemente antigua como para haber podido establecerse sobre las normas que desea usar.

Tienden también a ser identificados con sistemas técnicos reguladores, ya que éstos rutinizan el trabajo y permiten así que sea formalizado.

Las empresas de producción en masa son tal vez las B. M. más conocidas.

LA BUROCRACIA PROFESIONAL

- Mecanismo coordinador principal: Estandarización de destrezas.
- Parte clave de la organización: el núcleo operativo
- Principales parámetros de diseño: Capacitación, especialización horizontal de tarea, descentralización vertical y horizontal.
- Factores situacionales: Ambiente complejo y estable; sistema técnico no regulador, no sofisticado; de moda.

La estructura básica

El trabajo del núcleo operativo

La burocracia profesional confía para la coordinación en la estandarización de destrezas y su parámetro de diseño asociado, capacitación y enseñanza. Contrata especialistas debidamente capacitados y enseñados, profesionales, para el núcleo operativo, y luego les da considerable control sobre su trabajo. Es decir, que el profesional trabaja relativamente independiente de sus colegas, pero estrechamente con los clientes a los que atiende.

Aunque la capacitación inicial viene dada desde afuera, las universidades, existen muchos casos donde se sigue típicamente un largo período de capacitación en el cargo.

La naturaleza burocrática de la estructura

La estructura de estas organizaciones es esencialmente burocrática, su coordinación lograda por diseño, por normas que predeterminan lo que debe hacerse.

A diferencia de la B. M. que genera sus propias normas, las normas de la B. P. se originan generalmente fuera de su propia estructura (las universidades). Otra diferencia es que la B.M. confía en la autoridad de naturaleza jerárquica (el poder de cargo), la B.P. enfatiza la autoridad de naturaleza profesional (el poder de experto).

Tanto la supervisión directa como el ajuste mutuo impiden las estrechas relaciones entre el profesional y sus clientes.

El proceso de encasillamiento

Al núcleo operativo de la B.P. hay que imaginarlo como un repertorio de programas estándar, que son aplicados a situaciones predeterminadas, llamadas contingencias, también estandarizadas.

El profesional tiene dos tareas básicas:

1. Clasificar la necesidad del cliente en términos de una contingencia, lo que indica qué programa estándar usar, una tarea conocida como diagnóstico;
2. Aplicar, o ejecutar, ese programa.

El encasillamiento simplifica mucho las cosas. Cada caso no se toma como único, se encasilla, se clasifica.

Este proceso de encasillamiento permite a la B.P. separar sus variadas tareas operativas y asignarlas a profesionales individuales, relativamente autónomos.

Centralización en el núcleo operativo

Es la parte clave. La única otra parte que está totalmente elaborada es el staff de apoyo, pero éste está muy concentrado en servir al núcleo operativo.

La tecnoestructura y la línea media no están muy elaboradas.

La descentralización en la Burocracia Profesional

Es una estructura altamente descentralizada, tanto en la dimensión vertical como en la horizontal.

La estructura administrativa

Los profesionales no solo controlan su propio trabajo, sino que también buscan control colectivo de las decisiones administrativas que los afectan.

Emergen frecuentemente jerarquías administrativas paralelas, una democrática de abajo a arriba para los profesionales, y una segunda burocrática mecánica de arriba abajo para el staff de apoyo.

Los roles del administrador profesional

El administrador profesional pasa mucho tiempo manejando perturbaciones en la estructura. Aquellos en los niveles superiores sirven roles claves en los límites de la organización, entre los profesionales de adentro y las partes interesadas, gobiernos asociaciones de clientes, etcétera, en el exterior.

El poder en estas estructuras fluye hacia aquellos profesionales que quieren dedicar esfuerzos a hacer trabajo administrativo en vez de profesional, especialmente a aquellos que lo hacen bien. Pero eso, debe acentuarse, no es el poder de dejar hacer; el administrativo profesional mantiene su poder mientras los profesionales consideren que sirve efectivamente a sus intereses.

La formulación de estrategias

Como sus productos son difíciles de medir, no es fácil ponerse de acuerdo en cuanto a sus metas. Así la noción de estrategia, una sola pauta integrada de decisiones, común a toda la organización, pierde mucho de su significado.

Las estrategias son en gran parte de los profesionales individuales dentro de la organización tanto como de las asociaciones profesionales fuera de ella.

Condiciones de Burocracia Profesional

Los profesionales del núcleo operativo usan procedimientos difíciles de aprender, pero bien definidos. Esto significa un ambiente que es a la vez complejo y estable. El ambiente es el factor situacional principal en la B.P.

El profesionalismo es hoy una palabra popular, como resultado, la B.P. es una estructura muy de moda.

Problemas

La estandarización de destrezas es un mecanismo coordinador flojo que no logra contender con muchas de las necesidades que se originan en la Burocracia Profesional.

Problemas de discrecionalidad, la B.P. no puede fácilmente tratar con profesionales que son o incompetentes o inconscientes. La discrecionalidad no solo permite a algunos de los profesionales ignorar las necesidades de sus clientes; también alienta a muchos de ellos a ignorar las necesidades de la organización.

El rechazo de los profesionales a trabajar cooperativamente con los otros se traduce en problemas de innovación.

LA FORMA DIVISIONAL

- Mecanismo coordinador principal: estandarización de productos
- Parte clave de la organización: Línea media
- Principales parámetros de diseño: Grupo comercial, sistema de control de desempeño, descentralización vertical limitada.
- Factores situacionales: Mercados diversificados (especialmente productos y servicios); antigua, grande; necesidades de poder de los gerentes intermedios; de moda.
- Unidades de línea media: son divisiones; la administración central: el cuartel general.

La estructura básica

Los parámetros de diseño

La Forma Divisional confía en la base de mercado para agrupar unidades en la cima de la línea media. Cada división contiene sus propias actividades de compras, ingeniería, fabricación y comercialización. Esta dispersión de las funciones operativas minimiza la interdependencia entre divisiones, así que cada uno puede operar como una entidad casi autónoma, libre de la necesidad de coordinar con las otras. La extensión del control en la cumbre estratégica puede ser bastante amplia.

Necesita la descentralización vertical, paralela y limitada.

Los cuarteles generales conceden a las divisiones autonomía casi total para tomar sus propias decisiones, y luego controlan los resultados de estas decisiones. El mecanismo coordinador principal es la estandarización de productos, y un parámetro de diseño clave es el sistema de control de desempeño. También tiene la responsabilidad de enseñar a los gerentes de división y adoctrinarlos para que persigan las metas del cuartel general en lugar de las metas de sus divisiones.

La supervisión directa sirve como un mecanismo coordinador de apoyo. Cuando una división tiene problemas, el cuartel general puede tener que intervenir.

La estructura de las divisiones

Las divisiones están estructuradas como Burocracias Mecánicas. La explicación de este punto está en la estandarización de productos, la clave para el funcionamiento de la estructura divisional. Cada división debe ser tratada como un solo sistema integrado con un único y consistente conjunto de metas. Esas metas deben ser operacionales, es decir, deben prestarse a medidas cuantitativas de control de desempeño.

Condiciones

Un factor situacional por encima de todos conduce a la organización a la Forma Divisional, la diversidad de mercados.

La divisionalización es posible solo cuando el sistema técnico de la organización puede ser separado eficientemente en segmentos, uno para cada división.

Etapas en la transición hacia la forma divisional

La forma integrada

Solo el producto final es vendido a los clientes. Las unidades responsables de distintos pasos en la cadena de producción son esencialmente departamentos funcionales y carecen de la autonomía de las verdaderas divisiones.

La forma de subproducto

A medida que la empresa integrada busca mercados más amplios, tiene la alternativa de comenzar por comercializar sus productos intermedios en el mercado abierto. A cada eslabón en la cadena de procesamiento se le puede dar ahora alguna autonomía para comercializar sus subproductos. Confía en el planeamiento de la acción para manejar las interdependencias entre las divisiones.

La forma de subproducto relacionado

Algunas corporaciones continúan diversificando sus mercados de subproductos descomponiendo más su cadena de procesamiento hasta que lo que las divisiones venden en el mercado abierto se vuelve más importante que lo que se suministran entre ellas. Lo que típicamente mantiene unidas a las divisiones de estas empresas es alguna guía común entre sus productos. El planeamiento central en el cuartel general en la forma de producto

relacionado debe ser menos restrictivo que en la forma de subproducto relacionado, más ocupado en medir desempeño que en prescribir acción.

LA ADHOCRACIA

Mecanismo coordinador principal: Ajuste mutuo

Parte clave de la organización: Staff de apoyo (en la Adhocracia Administrativa; junto con el núcleo operativo en la Adhocracia Operativa).

Principales parámetros de diseño: Dispositivos de enlace, estructura orgánica, descentralización selectiva, especialización horizontal de cargos, capacitación, agrupamiento funcional y de mercado a la vez.

Factores situacionales: Ambiente complejo, dinámico (aveces dispar); joven (especialmente la Adhocracia Operativa); sistema técnico sofisticado y a menudo automatizado (en la Adhocracia Administrativa); de moda.

La innovación sofisticada requiere de esta configuración, es capaz de fusionar expertos extraídos de diferentes disciplinas en grupos de proyecto ad hoc que funcionan sin tropiezos.

Descripción de la estructura básica

Los parámetros de diseño

Es una estructura orgánica, con poca formalización de comportamiento; alta especialización horizontal de tarea basada en capacitación formal; tiende a agrupar a los especialistas en unidades funcionales para propósitos internos pero a distribuirlos en grupos pequeños de proyecto basados en mercado para hacer su trabajo; confía en los dispositivos de enlace para alentar el ajuste mutuo, el mecanismo coordinador clave, en y entre grupos; y descentralización selectiva hacia en estos equipos, que están ubicados en varios lugares en la organización e incluyen varias mezclas de gerentes de línea y expertos operativos y staff.

Deben permanecer flexibles porque las Adhocracia cambian su forma interna con frecuencia.

Debe contratar y dar poder a expertos, profesionales cuyos conocimientos y destrezas han sido altamente desarrollados en programas de capacitación. Pero a diferencia de la Burocracia Profesional, la Adhocracia no puede confiar en la estandarización de destrezas de estos expertos para la coordinación, porque esto conduciría a estandarización en vez de innovación.

Los diferentes especialistas deben unir fuerzas en grupos multi-disciplinarios, cada uno formado alrededor de un proyecto de innovación específico. Los gerentes abundan en este tipo

estructural. Muchos de estos gerentes son expertos también, que actúan junto a los demás en los grupos de proyecto.

La centralización es selectiva tanto vertical como horizontalmente. El poder de decisión está distribuido entre gerentes y no gerentes, en todos los niveles de la jerarquía, de acuerdo con la naturaleza de las distintas decisiones a tomarse. Nadie monopoliza el poder de innovar.

La Adhocracia Operativa

Innova y resuelve problemas directamente en nombre de sus clientes. No hay encasillamiento, frente al problema de un cliente, la Adhocracia Operativa realiza un esfuerzo creativo para encontrar una solución original. Los trabajos operativos y administrativos tienden a fusionarse en un solo esfuerzo.

La Adhocracia Administrativa

Emprende proyectos para servirse a sí misma. Hace una aguda distinción entre su componente administrativo y su núcleo operativo. El núcleo operativo es truncado, separado directamente del resto de la organización, para que el componente administrativo que queda pueda ser estructurado como una Adhocracia.

Este truncamiento puede tener lugar en una cantidad de formas:

1. Cuando una organización tiene especial necesidad de ser innovativa, tal vez por una intensa competencia de producto una tecnología muy dinámica, pero su núcleo operativo debe ser mecánico burocrático, el núcleo operativo puede establecerse como una organización separada.
2. Puede dejarse de lado el núcleo operativo, en efecto, contratándolo a otras organizaciones
3. Cuando el núcleo operativo se automatiza. Es capaz de manejarse, en gran parte libre de la necesidad de supervisión directa u otro control directo del componente administrativo.

El componente administrativo

Los gerentes se convierten en miembros funcionales de los grupos de proyecto, con especial responsabilidad de efectuar coordinación entre ellos. El staff de apoyo juega un rol muy

importante, es la parte clave, porque allí es donde esta configuración aloja a la mayoría de los expertos de quienes tanto depende.

A causa de que no confía en la estandarización para la coordinación, tiene poca necesidad de una tecnoestructura para desarrollar sistemas de regulación.

El componente administrativo en la Adhocracia emerge como una masa orgánica de gerentes de línea y expertos de staff (con operadores en la Adhocracia Operativa), trabajando juntos en relaciones siempre cambiantes sobre proyectos ad hoc.

Formación de estrategias

El control del proceso de formulación de estrategias no está claramente ubicado, en la cumbre estratégica ni en otra parte. Es en las decisiones específicas dentro y acerca de proyectos, lo que normalmente sería considerado ejecución, que surgen las estrategias, es decir, son formadas. Si la estrategia evoluciona continuamente de acuerdo con los proyectos que se llevan a cabo, es razonable que la formación de estrategias sea controlada por quienquiera que decida qué proyectos se llevarán a cabo y cómo. Y en la Adhocracia Operativa, eso incluye a los gerentes de línea, los especialistas de staff y los operadores, es decir, a todos los miembros de la organización. Gerentes en los niveles alto y medio, especialistas de staff, y operadores, todos combinados en variadas fuerzas de tareas y comisiones permanentes, influyen en la estrategia que se forma. Por eso es que la Adhocracia Operativa es descentralizada selectivamente, tanto en la dimensión vertical como en la horizontal.

La Adhocracia Operativa se estructura a sí misma como un sistema de constelaciones de trabajo, cada una ubicada en el nivel de la jerarquía proporcionado a los tipos de decisiones funcionales que debe tomar.

Los roles de la cumbre estratégica

Los altos gerentes pueden no dedicar mucho tiempo a formular estrategias explícitas, pero deben dedicar una buena parte de su tiempo a las luchas que surgen sobre elecciones estratégicas, y a manejar otros problemas que se originan en todas estas estructuras fluidas. Deben dedicar también una gran cantidad de tiempo a controlar los proyectos. El rol individual más importante del alto gerente de la Adhocracia (especialmente la Operativa) es, tal vez, el de enlace con el ambiente externo. También deben asegurar una corriente continua y equilibrada de ingreso de proyectos.

Condiciones de la Adhocracia

Está ubicada claramente en un ambiente que es a la vez dinámico y complejo. El dinámico pide una estructura orgánica y uno complejo pide una estructura descentralizada. En ambientes que son dinámicos, donde es imposible predecir las necesidades del cliente.

Las organizaciones basadas en la investigación son atraídas a la configuración de la Adhocracia porque su trabajo es por su misma naturaleza complejo, impredecible, y a menudo competitivo.

Una cantidad de organizaciones son atraídas hacia la Adhocracia a causa de las condiciones dinámicas que resultan de un cambio muy frecuente de producto.

Todo tipo de fuerzas llevan a la Adhocracia a burocratizarse a medida que envejecen. La forma Adhocracia tiende a estar asociada con la juventud, con las primeras etapas en el desarrollo de las estructuras organizacionales.

Muchas organizaciones usan la Adhocracia Administrativa porque sus sistemas técnicos son sofisticados o tal vez automatizados.

La moda es una condición de la Adhocracia. Todas las características de esta configuración están hoy muy de moda: énfasis sobre la experiencia, estructura orgánica, grupos de proyecto y fuerzas de tareas, descentralización sin una sola concentración de poder, estructura matricial, sistemas técnicos sofisticados y automatizados, juventud, y ambientes que son complejos y dinámicos.

Existen problemas de eficiencia. La raíz de su ineficiencia es el alto costo de la comunicación de la Adhocracia. La gente habla mucho en estas estructuras, así es como combinan su conocimiento para desarrollar nuevas ideas. Pero eso lleva mucho tiempo. Una fuente más de ineficiencia es el desequilibrio de las cargas de trabajo. Es casi imposible mantener al personal de una estructura de proyecto ocupado sobre una base continua.

Capítulo 1: Historia y Evolución de la empresa

RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Ya cercana a cumplir unos 57 años de trayectoria, la empresa bajo análisis fue fundada en 1957 en la ciudad de Córdoba, Argentina.

Comenzó como una pequeña fábrica de pantalones con un reducido número de maquinarias que luego se amplió, junto con su número de operarios para dedicarse también a la fabricación de sacos y ambos.

Unos años más tarde, allá por el año 1974 abrió el primer local de venta directa al público ubicado en la zona céntrica de la ciudad de Córdoba. Dos años después tras arduos intentos por expandirse en esta rama de la actividad logro adquirir una cadena de locales de venta directa de indumentaria masculina la cual poseía distintas sucursales ubicadas en el interior de la provincia.

En 1984 asume a cargo de la empresa el actual presidente de la firma, quien a partir de allí inaugura diversas sucursales en la ciudad de Córdoba y en el resto del país. Traza a su vez un plan de inversiones en tecnología adquiriendo así maquinas de última generación, a efectos de mejorar la producción y la calidad de sus productos.

Actualmente, la empresa cuenta con nueve locales de venta directa al público distribuidos en distintas zonas del país (ciudad de Córdoba, Mendoza, San Luí, Buenos Aires como así también en Villa Marial, Río Cuarto y Mercedes).

Se dedica a la producción y venta de indumentaria masculina. Se enfoca principalmente en trajes, ambos, sacos sport, blazers, gabanes, sobre todos, y pantalones como así también en lo referente a las camisas tanto en la gama de vestir como sport. Acompaña, a la vez, a sus productos de prestigiosas marcas altamente reconocidas, entre las que podemos encontrar Christian Dior, Givenchy, Mc Taylor, y Tabaco; lo que le permite insertarse en un nicho del mercado con un alto poder adquisitivo.

Entre las distintas sucursales, ofrece también todos los elementos que completan el vestuario masculino, tales como corbatas, pañuelos, medias, cintos, boxers, slips y gemelos.

Anexando a esta amplísima línea de productos se encuentra el distinguido servicio de confección de prendas a medida, enfocado en aquellas personas que por razones de estatura, tamaño o simplemente por el placer de disfrutar de este servicio, no encuentran prendas en la línea Standard.

En un mercado oligopolizado por grandes marcas y empresas internacionales, dicha organización cordobesa, mantiene la diferenciación y el trato con los clientes como principales premisas para el crecimiento y la competencia.

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

La forma jurídica de la empresa es la de una sociedad anónima.

Respecto a su domicilio social, la casa central de la misma está ubicada en la periferia del centro de la ciudad de Córdoba y cuenta con distintas sucursales distribuidas alrededor del país.

La empresa cuenta con una dotación de personal de cien empleados aproximadamente entre los que podemos encontrar distintos puestos, de los cuales 29 son operarios y 49 administrativos, contados estos sólo en la casa central; el resto, se distribuyen como vendedores en las distintas sucursales para la venta.

En los puestos de mayor jerarquía respecto al área administrativa encontramos a dos contadores, un jefe general de toda la fábrica, una jefa de taller y el gerente general.

La empresa se dedica a la producción y venta de indumentaria masculina. Se enfoca principalmente en trajes, ambos, sacos sport, blazers, gabanes, sobre todos, y pantalones como así también en lo referente a las camisas tanto en la gama de vestir como sport. Acompaña, a la vez, a sus productos de prestigiosas marcas altamente reconocidas, entre las que podemos encontrar Christian Dior, Givenchy, Mc Taylor, y Tabaco; lo que le permite insertarse en un nicho del mercado con un alto poder adquisitivo.

Entre las distintas sucursales, ofrece también todos los elementos que completan el vestuario masculino, tales como corbatas, pañuelos, medias, cintos, boxers, slips y gemelos.

Anexando a esta amplísima línea de productos se encuentra el distinguido servicio de confección de prendas a medida, enfocado en aquellas personas que por razones de estatura, tamaño o simplemente por el placer de disfrutar de este servicio, no encuentran prendas en la línea Standard.

La estructura de la empresa se encuentra dividida en tres grandes áreas que responden al gerente general. Estas son: Producción, Ventas y Administración, cuyas actividades se encuentran bien diferenciadas pero estrechamente vinculadas. A su vez cada área posee diversas subdivisiones hasta llegar a los operarios y vendedores.

En un mercado oligopolizado por grandes marcas y empresas internacionales, dicha organización cordobesa mantiene la diferenciación y el trato con los clientes como principales premisas para el crecimiento y la competencia.

MISIÓN

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

La misión de la empresa, según las palabras del mismo presidente, es mantener e incrementar de manera permanente la calidad de los productos y servicios ofrecidos en cuanto a la atención personalizada y servicios de sastrería individuales y a medida de cada cliente.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Objetivos de Corto y Mediano Plazo

- Superar las ventas mensuales respecto al año 2011 para solventar el aumento de costos producto de la inflación del país.
- Incrementar la producción un 10% para abastecer el aumento de ventas de las distintas sucursales.
- Rediseñar la página Web.
- Crear una tarjeta VIP para clientes importantes.
- Aumentar la venta de productos de reventa.
- Fortalecer la imagen de la empresa.
- Fidelizar clientes actuales y desarrollar programas para atraer compradores potenciales (con descuentos especiales, campañas publicitarias).

Objetivos de Largo Plazo

- Extender el sector del mercado al que apunta, a través de la incorporación de producción o comercialización de ropa formal de mujer.
- Incrementar la variedad de artículos a través de la venta en consignación de más marcas; con el objetivo de que el cliente encuentre siempre lo que necesita.
- Aumentar el número de prestaciones o servicios extras para los consumidores, con el fin de encontrar nuevas ventajas competitivas.

Los elementos descritos anteriormente, no se encuentran explicitados en la organización. Sólo los conoce el Gerente General y aquellos que se encuentran en el nivel superior o cumbre estratégica de la pirámide organizacional, ya que se trata de una estructura muy centralizada.

PRINCIPALES HITOS DE LA EMPRESA

- La empresa bajo estudio fue fundada por dos hermanos en el año 1957.
- Luego de un breve periodo la empresa queda en manos de un único dueño (uno de los hermanos).
- Hacia el año 1983 tras la muerte del dueño, asumen el mando y administración de la misma sus dos hijos.
- En 1984 se incorpora quien ocupa actualmente la presidencia de la empresa..
- Se Traza un plan de inversiones en tecnología adquiriendo así maquinas importadas de última generación, a efectos de mejorar la producción y la calidad de los productos.
- Hacia 1996 se retira de la empresa uno de sus hijos, quedando la presidencia a cargo el actual presidente.
- En el año 2006 la compañía expande su mercado penetrando a Buenos Aires.

Capítulo 2: Estudio preliminar de la organización: análisis a nivel interno y análisis a nivel externo.

ANÁLISIS A NIVEL INTERNO

Evolución de la estrategia

La estrategia con la que inició la empresa fue la confección de pantalones, a la que luego le añadió la fabricación y confección de sacos y ambos.

En 1969 inaugura el primer local de venta directa al público para satisfacer las necesidades de los clientes de una manera más personalizada. Luego, en el año 1977 se adquiere una cadena de locales de venta directa en diferentes puntos de la ciudad de Córdoba y del interior con el objetivo de ampliar su mercado.

Años más tarde, la empresa traza un plan de inversiones en tecnología, equipamiento y máquinas de última generación a efectos de mejorar la producción y la calidad de los productos.

Actualmente, la estrategia de de la firma es llegar a sus clientes con un producto de máxima calidad ajustado a las necesidades particulares de cada uno. Se pretende también, alcanzar el liderazgo en servicios (ofreciendo una amplia gama de servicios pos venta que incluyen el achicamiento de las prendas a medida o costuras en general).

La evolución de dichas estrategias es producto de estrategias emergentes (implícitas o no planeadas), ya que surgieron de manera casual, de acuerdo a las necesidades que tenía en su momento la organización en cuestión y únicamente el dueño las conocía y se iban adecuando con el paso del tiempo.

1. EFICIENCIA

La empresa mide su eficiencia a través de diferentes informes:

- Informe de producción: permite conocer el porcentaje de piezas aprobadas durante la fabricación de cada producto, así como también el porcentaje total de piezas aprobadas. El producto que cuente con la tasa de piezas aprobadas más cercana a la unidad, será aquel cuya producción es más eficaz. En caso de que la producción de un artículo obtenga una tasa de eficacia inferior a 0,6 deberán tomarse medidas de inmediato.
- Informe de cumplimiento de la producción: por un lado, permite conocer la relación de la producción efectiva (por artículo y total) respecto de la planificada. Si el número obtenido como cociente se aproxima a uno significa que el proceso de ejecución de la producción ha cumplido con lo planificado. El Ingeniero se vale de ésta información para saber (frente a casos de productos en los cuales la tasa obtenida es baja en forma recurrente) si debe ajustarse la planificación a la posibilidades concretas de producción d la empresa.

Por otro lado, éste informe comunica las demoras respecto de la fecha planificad para finalizar con la ejecución. Si el resultado de la columna de demora es negativo debe entenderse que la fabricación ha concluido (y ha sido entregada a almacén) por adelantado. La jefa de taller ante resultados alarmantes tanto de este indicador cómo de aquél mencionado con anterioridad, debe informar a lo jefes de área correspondientes y trabajar en la detección de las causas de incumplimiento respecto lo planificado.

El Gerente General utiliza éste informe para realizar una evaluación general del proceso de Ejecución de la producción (prestando atención, en primera instancia, a los totales generales).

- Informe de eficiencia de la producción: permite conocer cómo ha sido el manejo de los tiempos en la producción de cada artículo, dado a que se compara el tiempo promedio (en horas) de fabricación efectiva de un artículo con el tiempo estándar (tiempo normal) que debe tomar la producción del mismo. Si el resultado obtenido como cociente es menor a uno significa que en promedio los artículos se han fabricado en un tiempo

inferior al estándar, mientras que si el número obtenido es mayor a la unidad la producción no ha sido eficiente en cuanto a tiempo unitario de ejecución. La jefa de taller utiliza esta información para saber a qué área debe prestar mayor atención a la hora de la ejecución para resolver los problemas de eficiencia. El Ingeniero de producción, además de planificar la producción, es quien toma las decisiones sobre las mejores técnicas de fabricación (en cuanto a tizado, corte, costura, planchado, etc.) por lo que utiliza éste informe para poder reevaluar o modificar las técnicas empleadas en caso de detectarse ineficiencias recurrentes en los tiempos de fabricación de determinado producto.

- Indicadores como los siguientes:

$$\frac{\text{CANTIDAD DE PIEZAS APROBADAS (PRODUCTO XXXXXX)}}{\text{PRODUCCIÓN TOTAL (PRODUCTO XXXXXX)}}$$

$$\frac{\text{TIEMPO MEDIO UNITARIO DE PX (PRODUCTO XXXXXX)}}{\text{TIEMPO ESTANDAR UNITARIO DE PX (PRODUCTO XXXXXX)}}$$

$$\frac{\text{PX EFECTIVA (PRODUCTO XXXXXX)}}{\text{PX PLANIFICADA (PRODUCTO XXXXXX)}}$$

FECHA DE FINALIZACION DE LA PX – FECHA DE FINLIZACIÓN PLANIFICADA

2. CALIDAD

La empresa no desarrolla un sistema de gestión de calidad. El mercado de la vestimenta presenta muchas dificultades en la medición de calidad, porque se palpa desde un momento cero que esta estandarizado, para vender el producto, ya tiene que estar bien, si no el cliente no lo adquiere. La calidad es intrínseca del producto. En palabras del Presidente de la compañía “Nosotros tenemos esa definición de calidad. Un producto de calidad es el que le queda bien al cliente, que lo hace feliz. Gastar más en algo que ni siquiera lo va a percibir... si la calidad es en el calce, para que le quede bien, porque vos vendes una imagen”.

La certificación de normas de calidad se plantea extremadamente onerosa e insignificante para el desarrollo del negocio, sin embargo, la requieren en sus

proveedores. Todos los proveedores de insumos cumplen con las normas ISO, IRAM, etc. entonces la calidad de lo que vendemos está sobradamente probada, son proveedores que tenemos hace cuarenta años, y aparte se utiliza mucho el feedback”. De esta manera y a mínimo costo, se aseguran que las entradas al proceso sean eficientes y aptas.

La calidad se enfoca al cliente, el manda y siempre tiene la razón, ante confecciones defectuosas se les entregan nuevos trajes y siempre se los escucha y atiende ante pedidos, reclamos o quejas. El cliente lleva a la empresa hacia la calidad y muestra que es lo que él quiere y necesita.

3. INNOVACIÓN

De acuerdo a lo social, las grandes casas de alta costura (por ejemplo Christian Dior) son quienes imponen a la sociedad las tendencias a seguir a través de los diferentes medios de comunicación. Sin embargo los diseños no puede desligarse del entorno cultural al cual pertenecen, pues sus formas básicas se atienen a unos cánones o normas impuestas por la cultura.

La compañía toma como referencia los modelos europeos y norteamericanos para luego adaptarlos al mercado argentino ya que las maneras en que la gente se viste revelan condición social, gustos, posibilidades y actitudes.

La demanda, de acuerdo a las tendencias, está disminuyendo y esto probablemente se deba a la creciente utilización del look informal tanto en el trabajo, como en la vida cotidiana y en las reuniones sociales; proceso exactamente opuesto al que revivió hasta hace un par de años cuando la demanda de vestimenta formal era creciente. Además, numerosos estudios de mercado han señalado que en una familia tipo la prioridad respecto a la compra de vestimenta está puesta en los hijos, luego en las mujeres y por último en el hombre de la casa.

De esta manera se observa que el mercado es cada vez más pequeño y la competencia aumenta o bien permanece estable por lo que la hostilidad del ambiente tiende a crecer.

Afortunadamente, la empresa cuenta con trayectoria y un mercado cautivo establecido. Las generaciones de las familias se repiten una tras otra en los locales.

Al hacer referencia a la competencia no sólo se trata de la competencia entendida en su sentido tradicional (Fabrizzi, Zeler Kraut, Leo Cofre y Macowens), sino también otros factores como por ejemplo, la inminente entrada de nueva competencia debido al alto grado de importación de productos textiles (los productos chinos han inundado el mercado a un costo muy bajo); además de esto, la existencia de un mercado negro paralelo es muy perjudicial. El alquiler de trajes, constituye un negocio en latente desarrollo, que puede provocar mermas en las ventas.

4. LA CAPACIDAD DE SATISFACER EL CLIENTE

La firma, a lo largo de su trayectoria, ha sabido mantener y ampliar su cartera de clientes explotando el hecho de ser la única fábrica en Córdoba de trajes a medida, brindando de esta forma la atención personalizada que los clientes buscan. Para apoyar esta ventaja, la empresa procura que la provisión de mercaderías se haga en tiempo y forma, y que los pedidos sean entregados a en el momento adecuado y oportuno. Sumado a esto cabe destacar que la compañía busca constantemente atraer clientes a sus puntos de venta a través de distintos medios, entre los cuales es posible destacar los avisos en distintas revistas y radios de la ciudad, así como también carteles en las calles de la Ciudad de Córdoba.

Dicha compañía, al ser una PyMe, no realiza nuevos diseños innovadores; sino que es imitadora de modelos de otras marcas, o de nuevas tendencias y modas que se originan en Europa. No obstante, la organización es lo suficientemente flexible como para adaptarse a los cambios en la moda con la velocidad suficiente para mantenerse actualizada en forma permanente en el mercado competitivo. Cabe destacar que la moda masculina formal no es de variar con frecuencia, salvo por pequeños detalles y colores por temporada.

Debido a que se trata de la única empresa productora de ambos en la ciudad de Córdoba, muchas veces termina siendo proveedora de sus competidores.

Situación estratégica actual

Es cómo espera una organización cumplir su misión. De esta manera, la estrategia empresarial, se refiere al camino a seguir por una empresa para el logro de sus metas y objetivos.

En esta empresa, la estrategia general está claramente orientada a la **diferenciación del producto**.

Se busca llegar a sus clientes con un producto de máxima calidad ajustado a las necesidades particulares de cada uno, siendo la única empresa en Córdoba que continúa con el servicio de confección de prendas a medida, enfocado en aquellas personas que por razones de estatura, tamaño o simplemente por el placer de disfrutar de este servicio, no encuentran prendas en la línea Standard, como son: ambos, trajes, sacos, sport, blazers, gabanes y sobretodos, como así también pantalones.

Esta estrategia de diferenciación sirve a los fines de diferenciarse de la competencia más cercana, entre ellos: Fabrizio, Zeler Kraut, Leo Cofre y Macowens.

- Estrategia de Fabrizio: estrategia de focalización, ya que provee de indumentaria masculina reflejando las tendencias y gustos con los estándares de calidad y diseño necesarios para sentirse y verse bien. Apunta a un sector de clase media, media alta.
- Estrategia de Zeler Kraut: estrategia de diferenciación, ya que le ofrece al cliente órdenes de compras (ideales para regalos y lograr que el homenajeado pueda elegir a su gusto), ambos a medida (para aquellos clientes que no encuentran un perfecto calce en línea estándar, pérdida de botones, roturas al paso (atención exclusiva para clientes de línea sastrería) y atención a domicilio (los clientes pueden ser atendidos de forma personalizada en su propio domicilio u oficina).

ANALISIS A NIVEL EXTERNO

Análisis del macroentorno

Los cambios en cualquiera de sus ámbitos no tienen por lo regular un efecto tan acusado como los del entorno inmediato o específico, pero los gerentes deben tenerlos presentes cuando planean, organizan, dirigen y controlan.

- **Factores económicos:** el costo de la mano de obra es muy elevado con respecto a otros países, considerando dicha variable como un factor determinante en la competitividad de la empresa. Problemas por la política de importación establecida por el gobierno; los productos chinos han inundado el mercado a un costo muy bajo, y además de esto, la existencia de un mercado negro paralelo también es muy perjudicial. La importación de productos finales de países con abundante mano de obra barata y condiciones capitalistas de producción endeble a precios con lo que es imposible competir, no sólo en nuestro país, agregan un factor de debilidad extremo para el sector.
- **Factores políticos y legales:** Industria expuesta a competencia desleal interna por informalidad impositiva y previsional, métodos ilegales de contratación de mano de obra, centros de comercialización marginales, ventas callejeras, falsificaciones y contrabando.
- **Factores tecnológicos:** se debe estar al tanto de las nuevas tecnologías, técnicas y conocimientos acerca de su rubro. Si bien hoy se cuenta con buenas máquinas (no las últimas del mercado), no se tenderá a la reposición de las mismas ya que en Argentina no resulta conveniente la inversión en bienes de capital cuyos precios son muy elevados y la producción obtenida a partir de las mismas no alcanza siquiera para solventar los gastos de depreciación; esto explica por qué la firma bajo análisis es la única empresa en Córdoba que continúa con la producción de trajes a medida, siendo que resulta más rentable trabajar sólo con la compra-venta.

- **Factores culturales y sociales:** debe adaptar su ejercicio a las nuevas expectativas de la sociedad en la que se mueve, los valores, usos y gustos de la sociedad. Numerosos estudios de mercado han señalado que en una familia tipo la prioridad respecto a la compra de vestimenta está puesta en los hijos, luego en las mujeres y por último en el hombre de la casa.

De acuerdo a lo social, las grandes casas de alta costura (por ejemplo Christian Dior) son quienes imponen a la sociedad las tendencias a seguir a través de los diferentes medios de comunicación. Sin embargo los diseños no puede desligarse del entorno cultural al cual pertenecen, pues sus formas básicas se atienen a unos cánones o normas impuestas por la cultura.

Análisis del entorno específico

Abarca las fuerzas externas que tienen efectos directos e inmediatos en las decisiones y acto de los gerentes y que son pertinentes para la consecución de las metas de la organización.

Está conformado por:

- **Clientes:** son los que absorben la producción de la organización y son los que también plantean incertidumbre, ya que sus gustos cambian y dejan de sentirse satisfechos con los productos que ofrece la empresa. En este caso la empresa cuenta con trayectoria y un mercado cautivo establecido. Las generaciones de familias se vuelven una tras otra a los locales en búsqueda de trajes.

La empresa se ha beneficiado por una expansión del mercado debido a que las empresas obligan a sus empleados a vestir trajes y en las distintas fiestas juveniles, cumpleaños de quince, egresos, que cambiaron la informalidad de un pantalón y camisa de vestir por un traje.

- **Proveedores:** son las organizaciones que suministran materiales y equipos, también aquellos que prestan servicios financieros y mano de obra.

-Proveedores de servicios: E.P.E.C., TELECOM, ECOGAS, AGUAS CORDOBESAS, CLARO, FIBERTEL, etc.

-Proveedores de insumos: Entre sus proveedores más importantes encontramos Etteam S.A.; Frear tex S.R.L; Temsul S.A. y Frenber S.A.. Ellos proveen a la empresa de telas así como también de todos los accesorios que completan el vestuario masculino.

- **Competidores:** son los competidores tanto en precios, nuevos productos, etc. Representa una fuerza ambiental que los gerentes deben vigilar y estar preparado para responder. Entre los competidores más cercanos, están: Fabrizio, Zeler Kraut, Leo Cofre y Macowens.

- **Grupos de presión:** El Mercado es altamente competitivo y es el propio Mercado el que funciona como grupo de presión. A su vez actúa como grupo de presión el sindicato SOIVA (sindicato obrero de la industria del vestido argentino) regulador y controlador en pos de los empleados.

- **Gobierno:** Regula la actividad de empresas a través de medida que modifican el funcionamiento de la misma; por ejemplo: determinación de aranceles de los insumos; prohibición de cobrar distintos aranceles a comercios del mismo rubro, tasa de financiación, leyes, topes máximos para los intereses por demoras de pagos, etc.

Análisis de la industria de la Indumentaria

La industria de la indumentaria constituye el eslabón final del complejo industrial textil. Este sector está posicionado como uno de los más dinámicos en el desarrollo de la economía nacional, ello gracias a factores sociales, culturales y económicos propios de nuestro país. El rasgo diferenciador de la industria de la indumentaria en Argentina es el atributo principal que caracteriza al sector en el contexto mundial. Diseño, calidad y buen gusto son las principales fortalezas y han permitido superar los más diversos escenarios y presentarse como un sector con ciertas ventajas para enfrentar un contexto internacional caracterizado por su constante cambio. Los diseños originales se han convertido en un elemento que identifica a la indumentaria argentina, logrando satisfacer la demanda del producto más básico hasta el de alta gama. Las marcas locales posicionan al país como un referente de la moda y el diseño internacional.

La “Moda” es, en este contexto, uno de los principales determinantes. Su significado hace referencia a lo actual, a lo que está en vigor e interesa a una mayoría en un momento determinado. Aplicada a la indumentaria, es aquel atuendo, estilo, prenda, color o complemento, que se lleva por parte del grupo socialmente referente, que es el capaz de influir en los demás. La moda es algo cultural, expresa el espíritu del tiempo y es uno de los indicios más inmediatos de los cambios sociales, políticos, económicos y culturales.

Ahora bien, el mundo de la moda se encuentra en constantes cambios, refleja estilos determinados y cada vez más personalizados que impactan, a su turno, en la elaboración de la indumentaria, tanto en sus aspectos tecnológicos como humanos, tales como la organización, el diseño y la comercialización. A raíz de los cambios sociales de los últimos 50 años, se han modificado las preferencias de los consumidores de indumentaria; esto llevó a que crezca la importancia de la diferenciación de productos y explotación de nuevos nichos de mercado.

Si se tienen en cuenta, la fuente de vulnerabilidad económica del sector de la indumentaria, el valor promedio de la tonelada exportada y la ventaja relativa de la Argentina en diseño y diferenciación de producto aparece la orientación hacia la exportación de prendas de alta calidad y con alto componente de diseño como estrategia válida para asegurar la sustentabilidad a largo plazo del sector.

En lo que se refiere a la estructura de las empresas de indumentaria según su tamaño, podemos decir que, considerando la tendencia actual a generar unidades productivas flexibles,

las cuales son capaces de atender las exigencias del negocio de la moda, nuestro país se destaca por contar con una estructura de empresas de indumentaria caracterizada por una gran preponderancia de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, en general familiares y de tradición sectorial. Debido entonces a la alta proporción de Pymes involucradas en el proceso de producción, el sector adquiere la flexibilidad necesaria para destacarse en series cortas, con buen diseño y excelente terminación en cada uno de sus productos.

Fortalezas de la industria

- Alta capacidad creativa para el desarrollo de diseños.
- Existencia de mano de obra calificada con alto contenido artesanal.
- Capacidad innovadora para el desarrollo de nuevos nichos de producción.
- Prestigio en Latinoamérica como país referente en moda y diseño.
- Desarrollo heterogéneo de productos y marcas con reconocimiento nacional e internacional.
- Fácil llegada al consumidor a través de locales multimodales.
- Capacidad de adaptación a los continuos cambios coyunturales.

Debilidades de la industria

- Industria expuesta a la competencia por parte de países que exportan indumentaria a precios que incluyen dumping social, flagelo en estudio por la OIT.
- Industria expuesta a las importaciones indiscriminadas, cuando en el mundo el 90% del comercio de indumentaria está administrado.
- Industria expuesta a saldos de temporada y contra estación del Hemisferio Norte.
- Industria expuesta a la competencia, sin ningún gravamen compensatorio de los países socios del Mercosur, con los cuales existen enormes distorsiones y asimetrías y sin cláusulas de escape previstas en los tratados.
- Industria expuesta a competencia desleal interna por informalidad impositiva y previsional, métodos ilegales de contratación de mano de obra, centros de comercialización marginales, ventas callejeras, falsificaciones y contrabando.
- Industria de productos rápidamente obsoletos por razones de estacionalidad y moda.
- Industria con marcadas dificultades sectoriales de acceso al crédito.
- Industria con bajo poder de negociación frente a grandes proveedores y clientes.

Proceso industrial

La industria de la indumentaria posee diversos procesos para obtener el producto final, esto se enmarcan en los siguientes pasos:

A. Moldería:

La moldería industrial consiste en la confección de patrones exactos para la posterior realización de prendas, dominando códigos y procedimientos precisos, tendientes a la producción en serie. El contacto manual con los moldes provoca el conocimiento de la verdadera dimensión de las partes que hacen al todo, entendiendo por ese todo a la prenda completa.

B. Encimado:

Se desarrolla el tejido sobre la mesa de corte superponiendo diversas capas (de cada una se obtendrán todas las piezas de un modelo), esta operación es realizada manualmente, garantizando así el ajuste apropiado de las diferentes capas.

C. Tizado:

La tizada es el ordenamiento de todos los moldes de la curva de talle tratando de ocupar el menor espacio posible.

También en este proceso se debe tener en consideración:

- Consumo de Tela por prenda
- Alineado del eje de la moldería en el sentido de la urdimbre (evita prendas torcidas)
- Tensión adecuada de la tela durante el tendido. De ser excesiva, puede generar encogimiento en la prenda; de ser escasa, genera arrugas en el tendido.

D. Corte:

Tras haber colocado, mediante termopegado, los patrones sobre la última capa, los cortadores comienzan su trabajo ayudados de tijeras verticales manuales para obtener un corte perfecto.

Durante el corte se debe tener en cuenta:

- Cuchilla de corte siempre perpendicular a la mesa. De esta manera, la primera y la última capa tendrán iguales dimensiones.

- Tamaño de los piquetes (pequeñas marcas de orientación para la costura) que, de ser demasiado grandes pueden producir roturas durante el lavado.

E. Procesos Alternativos:

Estos procesos son anteriores al ensamblado de la prenda, como por ejemplo: bordado o estampado de la marca.

F/G. Ensamblado y Costura:

Las piezas recortadas son orientadas, con operatividad en cada prenda, a los distintos puestos de montaje, por ejemplo: la realización de cinturillas, la costura de braguetas, la instalación de bolsillos, etc.

Pueden ser utilizados los siguientes tipos de costuras para confeccionar una prenda: overlock, interlock, atraque, recta y cadeneta. Las costuras escogidas dependiendo del tipo de esfuerzo a que serán sometidas y al aspecto visual deseado.

Durante la operación de costura los principales puntos a considerar son:

- Tipo y tensión del hilo de costura que de ser excesiva puede provocar frunces en las prendas por alto encogimiento de las costuras.
- Coincidencia de piquetes para que el armado sea correcto.
- Diferente tensión de arrastre que puede provocar piernas torcidas
- Tipo y desgaste de la aguja que puede provocar picado en las costuras.

H. Terminado:

Con el fin de garantizar una prenda de vestir sin defectos, se efectúa un control final respectando el corte, la solidez de las costuras, limpieza de hilos, etc. Tras ello se lavarán, si es necesario, plancharán y doblarán las prendas antes del embalaje definitivo.

Principales características de los mayores eslabones de la cadena de valor

B. Producción primaria

Respecto al mix de insumos, la mayoría de las hilanderías nacionales incorpora la fibra de algodón de forma intensiva. Si bien mayoritariamente se procesa esta materia prima en estado puro, también se la mezcla. A nivel general, entre todos los insumos utilizados por la industria,

el algodón tiene una participación cercana al 70%. El poliéster, en tanto, es utilizado en un 20% aproximadamente y el resto de las materias primas empleadas son otras fibras sintéticas –acrílico (luego del poliéster es la más utilizada), nylon, poliamida, nomex y kevlar, entre otras-, las artificiales –rayón viscosa y acetatos- y la lana (es muy baja su utilización).

En el caso del cultivo del algodón, la producción primaria está atomizada. Pese a que hay algunos grandes cosechadores, desmotadoras de algodón¹ de envergadura e hilanderías de peso, el poder de mercado de los tres segmentos está restringido, dado que los valores de la fibra cotizan en las principales bolsas del mundo. No obstante, en el mercado del algodón, como sucede en los de commodities en general, hay elevada incertidumbre por múltiples factores que pueden influir en los precios y en la comercialización. En ese sentido, aquellos que tienen más información, se anticipan y pueden obtener mayores márgenes de beneficio.

Existen diferentes canales de aprovisionamiento de fibra. Uno de ellos son las cooperativas, donde pequeños y medianos productores concentran su producción de algodón en bruto y comparten una desmotadora. De esa forma, prorratan costos de producción, administración y comercialización y tienen más poder en las negociaciones.

Otra forma de venta es a través de acopiadores, que compran directamente a los pequeños y medianos cosechadores, para luego revender la mercadería. En tanto, como en otros mercados de commodities, también existe la figura del corredor, cuya función consiste en encontrar compradores y vendedores; estos agentes reciben una comisión y no asumen responsabilidad financiera por la transacción.

Los grandes productores, por su parte, orientan sus ventas hacia desmotadoras privadas que suelen pagar la materia prima al contado. Éstas, a su vez, destinan la fibra a la exportación y a las hilanderías.

La importación, por último, representa una alternativa adicional de abastecimiento, que ha sido más necesaria en las últimas temporadas para poder proveer a toda la industria. En primer lugar, porque, si bien, en general, las hilanderías se abastecen de fibra nacional, el auge sojero provocó, a fines de la década pasada, el desplazamiento de la producción algodонера. Este

¹ Esas firmas pueden estar integradas o comprar el algodón en bruto a pequeños, medianos y grandes cosechadores. Su actividad consiste en separar, desde el algodón en bruto, la fibra de la semilla y de la suciedad.

fenómeno sumado, a la expansión de la capacidad productiva de la industria nacional de los últimos años, implicó que las hilanderías tengan que importar.

Esas compras tienen como origen fundamentalmente a Brasil por tratarse de un país integrante del MERCOSUR, tener fibra no contaminada en abundancia y de mayor calidad que la nacional.

C. Hilanderías

Hay dos métodos principales de producción: el de hilatura convencional por anillos -en sus dos variantes: cardado y peinado- y el *open end*. Pese a que el segundo tipo de proceso es más moderno –se difundió masivamente en los años ochenta-, en ambos casos se trata de una tecnología madura sin márgenes significativos para la innovación.

La principal virtud del *open end* radica en que es un sistema que ahorra pasos en la preparación de la fibra previos a la hilatura “en sí misma” y, por consiguiente, es un sistema más económico que el método por anillos. No obstante, la calidad del hilado es inferior que en el sistema por anillos y se desvirtúa el proceso de peinado de la fibra, que en el método convencional se utiliza para obtener hilos de mayor suavidad y finura.

Respecto a la localización geográfica de la producción, se presentan tres factores de atracción para la instalación de las fábricas: la cercanía a la provisión de la materia prima (generada principalmente en Chaco y en menor medida Santiago del Estero y Formosa, Santa Fe y Corrientes), el rápido acceso a los grandes mercados (básicamente Buenos Aires) y poder utilizar los regímenes de promoción industrial (La Rioja, San Luis y Catamarca).

Siendo el sector más intensivo en capital de la cadena textil y generador básicamente de commodities, las ventajas competitivas de la industria hilandera residen, por un lado, en las economías de escalas que determinan niveles mínimos óptimos de producción. Esas escalas deben ser elevadas porque el proceso está prácticamente automatizado y los tiempos muertos de descarga y carga de la fibra y el acondicionamiento de la maquinaria vuelven menos rentables las pequeñas series de producción. También hay importantes economías de escala reales y pecuniarias en la administración, la comercialización, el gerenciamiento, el transporte y el almacenamiento.

Por otro lado, es de vital importancia para la competitividad de la industria la disponibilidad de materia prima a valores internacionales y en niveles aceptables de calidad. En ese sentido, la producción nacional posee la fortaleza de contar con todo tipo de fibras naturales en abundancia –algodón², lana (se exporta mayoritariamente sin hilar) y camélidos (sólo se procesa a nivel artesanal)- y un productor de escala mundial de fibras e hilados de poliéster (MAFISSA).

Asimismo, otra ventaja competitiva en este sector, que se replica en el resto de los eslabones de la cadena, es la difundida presencia de empresas con fuerte tradición productiva, de capitales nacionales y con amplio conocimiento técnico y especializado del funcionamiento de la cadena productiva.

La mayor empresa dentro de este eslabón es TN&Platex, que cuenta con siete plantas productivas distribuidas en cinco provincias y produce 4.000 toneladas mensuales. En segundo lugar, aparece Tipoití (tiene capacidad para producir 1.900 toneladas) y, como tercer gran productor, pero en una escala menor (700 toneladas), está la firma Algodonera Avellaneda, propiedad del grupo Vicentín, que a diferencia de las otras dos compañías también posee su tejeduría.

D. Tejedurías

La demanda derivada de las hilanderías está compuesta por empresas productoras de tejidos de punto, planos, trapos para limpieza, medicinales (gasas) y otros para diferentes industrias, mayoritariamente productores de cordelería (cuerdas y cordeles).

Los clientes más importantes de las hilanderías son las tejedurías de punto – absorben cerca del 65% de las compras totales -, debido a que, a diferencia de los tejedores planos, que tienen una participación de casi el 30% en el mercado, ese sector está menos integrado y predomina en el mercado nacional la elaboración de indumentaria de tejido de punto sobre la plana.

Si bien durante la convertibilidad las hilanderías carecían de poder de mercado para imponer condiciones comerciales a la mayoría de sus clientes, con la devaluación de 2002, la

² Pese a que en los últimos años fue desplazado por la soja, es un cultivo en recuperación con enorme potencialidad. De hecho, antes del auge sojero de fines de la década del noventa, el algodón llegó a generar exportaciones cercanas a los 500 millones de dólares anuales.

recuperación del mercado interno y el mayor costo de la importación, las reglas de juego cambiaron a favor de las hilanderías. De hecho, en la actualidad, las grandes hilanderías pueden imponer sus condiciones de venta, aunque no se involucran en las decisiones productivas de las tejedurías que en la mayoría de los casos son pymes y compiten independientemente entre sí.

Esta asimetría de poder en favor de las hilanderías es alcanzada, asimismo, por su mayor tamaño y la escasez de alternativas de sus clientes, pese a que casi ninguno de ellos trabaja en forma exclusiva con una sola hilandería y la importación siempre es una opción.

La política comercial aplicada por las hilanderías permite coordinar en alguna medida el funcionamiento “aguas abajo” de la cadena de valor, de modo de amortiguar crisis que podrían acontecer en un mercado desorganizado, como cuando, tras la última crisis de fines de los noventa, el alargamiento de los plazos de pago provocó que el colapso se haya agudizado. Por ello, una de las condiciones que exigen las hilanderías es el pago al contado de la mercadería o en un plazo máximo de 60 días.

En cuanto a la formación de precios, siendo los hilados un producto de baja diferenciación y de alto grado de transabilidad en los mercados internacionales, propio de un commodity, los precios están definidos por la acción de la oferta y la demanda mundiales. En esta dinámica, la oferta local no tiene capacidad para establecer precios superiores a los del mercado internacional.

Pese a que las firmas líderes no llegan a poder especificar quién producirá qué, monitorean la performance de los fabricantes en función de establecer una relación de mutuo beneficio, dado que el crecimiento de un sector está en función del otro. A través de este control, las hilanderías están en condiciones de captar y buscar la forma de solucionar problemas técnicos o cuellos de botella que puedan estar afectando el desarrollo general de las tejedurías. De hecho, las hilanderías, en general, prestan asistencia técnica a sus clientes.

Dada la baja movilidad de capitales en el mercado, excepto durante las grandes crisis macroeconómicas, los vínculos son estables y de alta repetición. Sin embargo, el rasgo quizás más distintivo son las relaciones personalizadas, que son consecuencia de años e incluso, en algunos casos, de generaciones involucradas en el negocio. De esa forma, las economías de experiencia en el trato individualizado con cada cliente representa una clara ventaja competitiva y, por consiguiente, una barrera a la entrada para un nuevo actor en el mercado.

E. Tintorerías

El proceso de acabado es determinante en la calidad de un tejido para ser utilizado en la confección de una prenda de vestir. En esta cadena de valor es uno de los procesos más intensivos en capital. En consecuencia, atento al elevado costo de la tecnología aplicada en este tipo de transformación, son pocas las empresas que están en condiciones ofrecerlo y representa un cuello de botella para el sector en el mercado y una barrera a la entrada para las tejedurías tanto de punto como de plano.

La mayor tintorería para terceros, tanto de tejido de punto como de plano, que ofrece un servicio de alta calidad se llama Italcolore, una firma de capitales argentinos e italianos que incentivada por el modelo de reindustrialización se instaló, en 2006, Parque Industrial Villa Flandria de la localidad de José M. Jauregui.

F. Indumentaria

Los clientes de las tejedurías, abocados a alguna fase de la producción de indumentaria se pueden dividir del siguiente modo: marcas de ropa, fabricantes de ropa de talleres, supermercados, mayoristas y/o distribuidores de telas.

La importación de tejidos de punto no representa una fuerte amenaza en este sector debido que la diferenciación de producto y la existencia de series de producción cortas - por el efecto de los cambios de temporada y de la moda - actúan como barreras naturales. Sin perjuicio de ello –como en casi todo el resto de la cadena textil, las firmas se sienten vulnerables frente al ingreso del exterior de productos terminados (prendas de vestir). En cambio, en el abastecimiento de telas planas, sí se presenta una agresiva competencia del exterior, aunque, en general, los talleres confeccionistas no poseen la escala suficiente para importar.

Existe una alta valorización por parte de los fabricantes de indumentaria al hecho de tener una relación directa con sus proveedores.

El mercado de prendas está muy segmentado por lo que los volúmenes que los fabricantes de ropa individualmente manejan suelen ser bajos como para imponer ciertos patrones de diseño y calidad. De hecho, dado que muchos trabajan con escalas de producción muy pequeñas,

deben comprar las telas a distribuidores, que revenden la mercadería fraccionándola a valores superan el valor de salida de fábrica.

El negocio se basa principalmente en el desarrollo de productos diferenciados y con valor agregado.

En general, las tejedurías son quienes se anticipan a la demanda ofreciendo su cartera de productos y colores cada temporada. No obstante ello, existen casos en donde hay desarrollo conjunto de productos –que incluso pueden hacerse en forma exclusiva o semi-exclusiva - que muchas veces implican un costo adicional o un determinado volumen mínimo de compra para el confeccionista.

Si bien los costos de cambiar de proveedor son relativamente bajos, las relaciones suelen ser estables y dependen de la capacidad de la tejeduría para responder a las exigencias de calidad y calidad y para competir con los precios internacionales.

G. Los canales de distribución: las firmas internacionales

En el sector se acentúa cada vez más aceleradamente una tendencia hacia la concentración de los puntos de venta de las grandes marcas de indumentaria.

El negocio central de los distribuidores internacionales no está especialmente identificado necesariamente con ningún interés nacional, ni siquiera con el del origen de su capital. A ninguna cadena en particular le interesa concentrar su producción en determinada región, salvo por las ventajas que esa región le ofrezca en materia de costos, condiciones de entrega, calidad, volúmenes u otros factores que dependen de cada producto en particular.

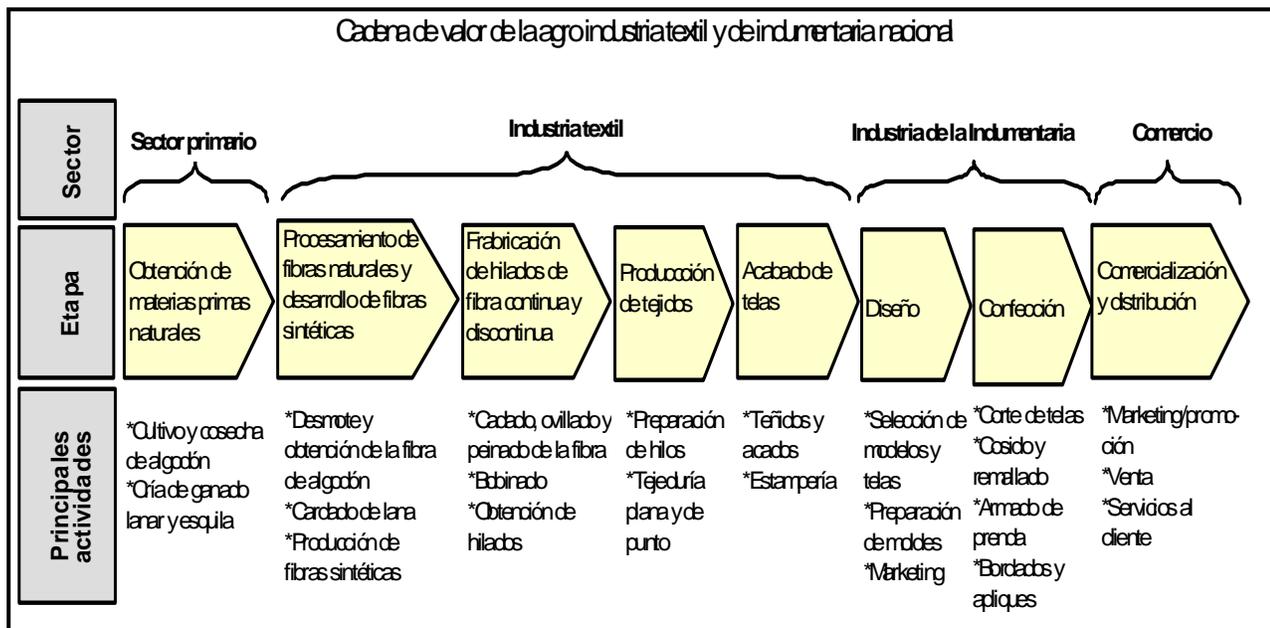
En consecuencia, en muchos casos el éxito en la competencia por el desarrollo de la industria depende de las ventajas y garantías que cada país pueda ofrecer para que su industria sea un proveedor conveniente y confiable, de modo que sus productos puedan acceder eficazmente a estos canales de distribución.

Por ejemplo, firmas como Levi's, Zara, Cacharel o Benetton se iniciaron como productores en sus países de origen, pero evolucionaron hasta convertirse en comercializadores internacionales de productos de los más diversos orígenes. Articulan globalmente la cadena de

producción que los abastece. Se proveen de tejidos de un país que probablemente serán utilizados para confeccionar prendas en otro, que a su vez se comercializarán en un tercero.

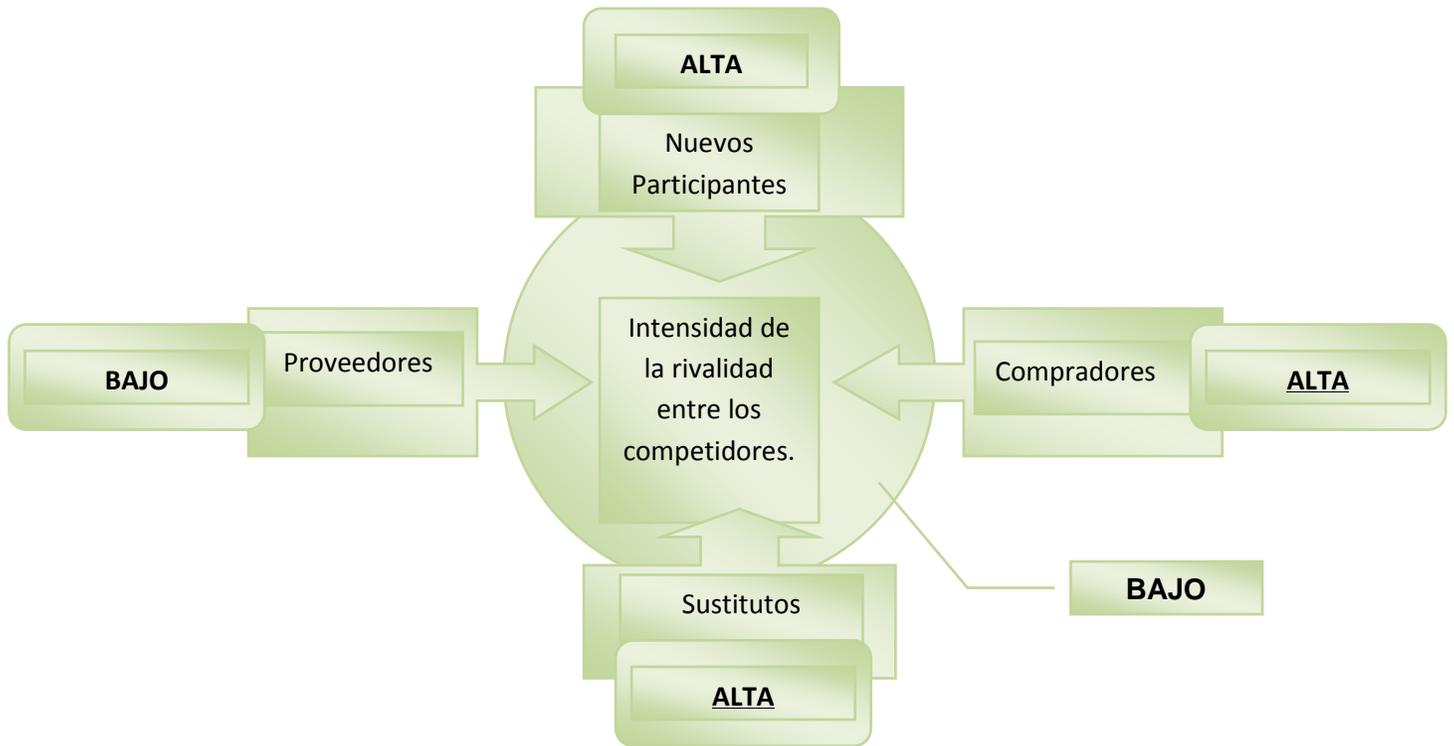
Así, las exportaciones de los países no dependen hoy sólo de los bajos precios que se puedan ofrecer, sino de un conjunto de factores que también tienen que ver con el diseño, la calidad, la variedad, la diferenciación, las condiciones de entrega y otros relacionados con la conveniencia de las firmas internacionales.

Un factor descollante, entonces, para el crecimiento industrial de los diversos países que compiten hoy en el mercado textil y –especialmente- en el de indumentaria se vincula con las capacidades de los productores para competir por contratos de ventas de los productos locales con las firmas grandes distribuidoras.



Análisis de las cinco fuerzas de Porter

En cualquier industria, cinco fuerzas dictan las reglas de la competencia. En conjunto, estas fuerzas determinan el atractivo y la rentabilidad de la industria. Los gerentes evalúan el atractivo de una industria con los cinco factores siguientes:



1. **BARRERAS DE ENTRADA:** se observa en el sector una inminente entrada de nueva competencia debido al alto grado de importación de productos textiles. Expuesta a la competencia por parte de países que exportan indumentaria a precios que incluyen dumping social; expuesta a importaciones indiscriminadas.
2. **AMENAZA DE SUSTITUTOS:** el alquiler de trajes, constituye un negocio en latente desarrollo, que puede provocar caídas en las ventas.
3. **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:** bajo poder de negociación con los proveedores ya que no hay grandes diferenciales de precios en los diferentes proveedores.

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES: bajo poder de negociación, ya que entre los competidores más cercanos, están: Fabrizzi, Zeler Kraut, Leo Cofre y Macowens que se encuentran en la misma zona de influencia y acción.
5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES: es la única fábrica de trajes a medida en la ciudad de Córdoba y debido a su trayectoria, ya ocupa un lugar en la mente de los consumidores.

De todos modos se encuentra expuesta a competencia desleal interna por informalidad impositiva y previsional, métodos ilegales de contratación de mano de obra, centros de comercialización marginales, falsificaciones y contrabando.

Capítulo 3: Relevamiento de la información

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Estructura actual de la empresa

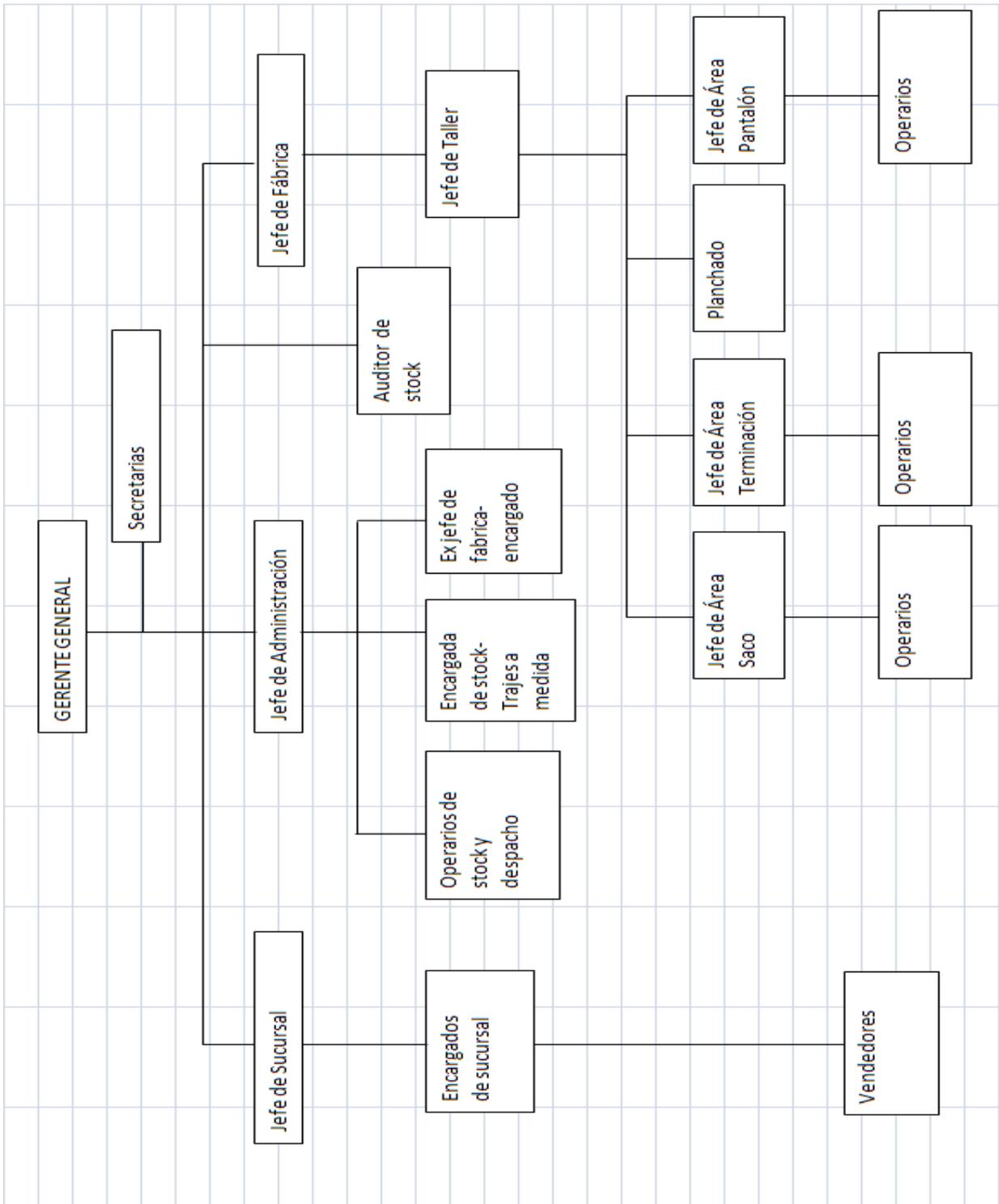
En el organigrama presentado se distinguen tres áreas funcionales (administración, ventas y producción).

Si bien cada área presenta objetivos específicos, todas dirigen sus esfuerzos en pos de la misión de la empresa, que según las palabras del mismo presidente, primordialmente el mantenimiento e incremento permanente de la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Servicios en cuanto a la atención personalizada y servicios de sastrería individuales y a medida de cada cliente.

Como la mayor parte de las empresas familiares la compañía presenta una configuración de estructura simple. La gestión es centralizada, lo cual se ve reflejado en el mecanismo principal de coordinación de la empresa: supervisión directa.

De acuerdo a los niveles jerárquicos, en la cima de la organización se encuentra el Gerente General. Luego se ubican los responsables de las distintas áreas: Jefe de Sucursal, Jefe de Administración y Jefe de Fábrica. En un tercer nivel se hallan, el auditor de stock; dependiendo del área ventas, los encargados de cada sucursal; dependiendo del área administrativa, los operarios de stock y despacho, la encargada de stock-trajes a medida, las secretarias y el encargado de stock; y, dependiendo del área de producción, el Jefe de Taller. Éste último, supervisa a los Jefes de las secciones pantalón, terminación, planchado y saco, quienes conforman el cuarto nivel del organigrama. Por último, en la base del organigrama se encuentran los operarios y vendedores.

Organigrama



Funciones de cada área

- **Área ventas (sucursales):** El departamento de ventas sirve como el punto de exposición de la firma ante sus clientes, potenciales y el público en general.
Los miembros de la fuerza de ventas son los representantes de la compañía. Su honradez, conocimientos y personalidades, así como su eficacia en el trabajo, pueden transmitir una buena imagen de la empresa y favorecer la lealtad en los clientes. Forma parte de esta área: el Jefe de sucursal (encargado de controlar el funcionamiento de todas las sucursales), encargados de cada sucursal y sus vendedores.
- **Área Administrativa:** al ser una pequeña empresa la mayor cantidad de las funciones se concentran en esta área al igual que la toma de decisiones. Es responsable de la coordinación e integración de las distintas partes de la empresa, en pos de las metas y objetivos fijados. En esta sección encontramos Jefe de Administración, operario de stock y despacho, encargada de stock-Trajés a medida, secretaria y ex jefe de fábrica (encargado de stock).
- **Área de Producción (fábrica):** desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los trajes, gabanes, ambos, sacos sport, blazers, sobre todos, y pantalones; al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas. En esta área encontramos: Jefe de taller, y Jefes de las secciones pantalón, terminación, planchado y saco, con sus respectivos operarios.

FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA

Configuración estructural y mecanismo de coordinación

La empresa bajo estudio corresponde a la configuración básica denominada estructura simple, la cual se caracteriza por basarse en la supervisión directa como principal mecanismo coordinador y por ser la cumbre estratégica la parte primordial en la organización.

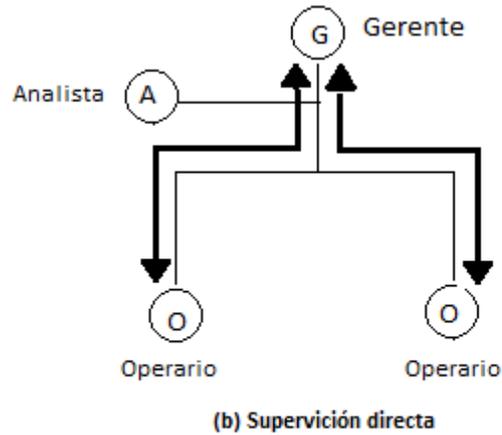


FIGURA 2

Las cinco partes fundamentales de la organización

La cumbre estratégica está conformada por el gerente general (y por sus secretarías). La mayor parte de las decisiones pasan por él y es quien establece las políticas y la estrategia de la empresa (liderazgo en calidad combinado con flexibilidad y servicio), además de ocuparse de las relaciones de la compañía con el entorno. Responde a una estructura muy centralizada, donde, si bien cada unidad puede tener ciertas decisiones menores, las más importantes son tomadas por la gerencia. En la línea media encontramos a los jefes de las diferentes áreas y a los supervisores de contacto, que tienen relación directa con el núcleo operativo. Este último está compuesto por los operarios (de las distintas funciones) y por los vendedores. La tecnoestructura está formada por el jefe de administración y por el auditor de stock, quienes sin formar parte de la corriente de trabajo operacional afectan al trabajo de la línea media y del núcleo operativo.

Puestos del Núcleo Operativo

Vendedores

- Descripción del puesto: Puesto no calificado; Especialización alta tanto vertical como horizontal. Alta formalización. Baja capacitación. Grado de adoctrinamiento medio-bajo.
- Funciones y responsabilidades: atención personalizada al cliente. Su responsabilidad es mantener orden en el local y recepción y control de la mercadería.
- Consideraciones sobre el flujo de información: a veces es insuficiente, y muchas veces la información llega tarde.
- Acerca de las decisiones: toman muy pocas decisiones, sólo las rutinarias y en estos casos la forma de responder ante una determinada situación es siempre la misma. La mayoría de las decisiones son derivadas al encargado del local y las más importantes son tomadas por el presidente de la empresa.
- Relación con los pares: buena
- Relación con la autoridad: buena

Operarios

- Descripción del puesto: Puesto no calificado; Especialización alta tanto vertical como horizontal. Alta formalización. Baja capacitación. Grado de adoctrinamiento medio-bajo.
- Funciones y responsabilidades: producción de trajes, cortado, planchado, unión de las diferentes partes de las prendas, realización de arreglos de las prendas de acuerdo a las características físicas del consumidor, colocación los últimos detalles a la prenda por ejemplo botones, cierres, etcétera.
- Consideraciones sobre el flujo de información: es a veces poco clara o errónea.
- Acerca de las decisiones: prácticamente no toman decisiones.
- Relación con los pares: muy buena
- Relación con la autoridad: buena

Algunos puestos de la Línea Media

Encargados de sucursal

- Descripción del puesto: Puesto Artesanal/Calificado; Especialización horizontal baja. Especialización vertical media. Formalización media. Capacitación media. Adoctrinamiento medio-bajo.
- Funciones y responsabilidades: responsables de los resultados de la sucursal, es decir, de su buen funcionamiento. Se encargan del manejo del dinero y son completamente responsables de cualquier falta ya sea de dinero o de productos de venta. También se encargan de coordinar a sus empleados.
- Consideraciones sobre el flujo de información: a veces es insuficiente o poca clara, y muchas veces la información llega tarde.
- Acerca de las decisiones: Todas las referidas a la sucursal, siempre consultando al presidente de la empresa para su aprobación previa.
- Relación con los pares: buena

- Relación con la autoridad: muy buena

Jefa área de pantalón

- Descripción del puesto: Puesto Calificado; Especialización horizontal baja. Especialización vertical alta. Formalización alta. Capacitación baja. Adoctrinamiento medio.
- Funciones y responsabilidades: encargada de verificar la buena calidad del trabajo realizado por su área, así como también registrar las piezas salidas de su área, tanto correctas como las defectuosas.
- Consideraciones sobre el flujo de información: a veces demora en llegar la información solicitada.
- Acerca de las decisiones: Cuando encargar los insumos, tiempo dedicado a cada tarea, que materia prima utilizar, entre otras, con previa consulta al gerente general.
- Relación con los pares: muy buena
- Relación con la autoridad: buena

Encargada de stock y trajes a medida

- Descripción del puesto: Puesto Calificado; Especialización horizontal baja. Especialización vertical alta. Formalización alta. Capacitación baja. Adoctrinamiento medio.
- Funciones y responsabilidades: encargada de llevar los stocks al día, de encargar materias primas y productos, así como, la posterior supervisión de la recepción y control. También se encarga de atender la clientela directa de fábrica, entre ellos clientes que se realizan ropa a medida, compras por mayor, entre otras.
- Consideraciones sobre el flujo de información: a veces es insuficiente.
- Acerca de las decisiones: las decisiones referidas a salón de ventas de fábrica, pero muchas de ellas son supervisadas directamente por el presidente.

- Relación con los pares: buena
- Relación con la autoridad: buena

Uno de los puestos de Tecnoestructura

- *Jefa de Administración*

- Descripción del puesto: Puesto Profesional; Especialización horizontal alta. Especialización vertical baja. Formalización baja. Capacitación alta. Adoctrinamiento alto.
- Funciones y responsabilidades: encargada de llevar los libros contables de la empresa al día y de supervisar todas las tareas referidas a la administración de la empresa. Aconseja al gerente general.
- Consideraciones sobre el flujo de información: a veces es incompleta o poco clara.
- Acerca de las decisiones: Varias decisiones son delegadas aquí por el presidente de la empresa, ya que dicha Jefa posee los conocimientos necesarios para tomarlos por su capacitación y estudios sobre contabilidad y administración.
- Relación con los demás miembros: buena
- Relación con la autoridad: muy buena

Puestos de la Cumbre Estratégica

- *Gerente General*

- Descripción del puesto: Puesto Artesanal; Especialización horizontal baja. Especialización vertical baja. Formalización baja. Capacitación alta. Adoctrinamiento medio-alto.
- Funciones y responsabilidades: Representación de la sociedad frente a terceros y coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeamiento; y, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Algunos de los objetivos de la gerencia son: Posición en el mercado, Innovación, Productividad, Recursos físicos y financieros,

Rentabilidad (rendimientos de beneficios), Actuación y desarrollo gerencial, Actuación y actitud del trabajador, Responsabilidad social.

- Consideraciones sobre el flujo de información: en algunos casos no es la requerida sino que es producto de errores cometidos por los empleados. También existen marcados desequilibrios en el flujo, pues suele acumularse demasiada información proveniente de todas las partes de la organización esperando ser analizada por el gerente general, mientras dichas partes esperan una respuesta para continuar operando.

- Acerca de las decisiones: La mayor parte de las decisiones son tomadas aquí, delegando sólo algunas a la jefa de administración, jefa de sucursal y auditor de stock, quienes tienen capacitación y cuentan con los recursos necesarios para tomar ciertas decisiones.

- Relación con los subordinados: muy buena

- *Secretarias*

- Descripción del puesto: Puesto Calificado; Especialización horizontal baja. Especialización vertical alta. Formalización alta. Capacitación baja. Adoctrinamiento medio.

- Funciones y responsabilidades: tienen a su cargo todo lo referente a publicidad e imagen de la empresa y el sistema de comunicación de la misma; o bien se encargan de llevar todos los papeles al día sobre liquidación de sueldos, vacaciones, aguinaldo, etcétera.

- Consideraciones sobre el flujo de información: no se observan inconvenientes con la información circulante; sólo que eventualmente puede ser confusa.

- Acerca de las decisiones: Sólo se toman las decisiones requeridas en el puesto y todas ellas con previa autorización del gerente general.

- Relación con los demás miembros: buena

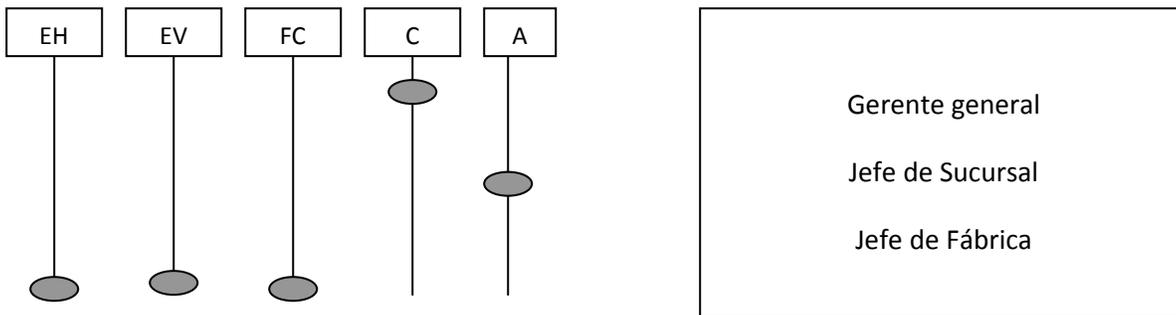
- Relación con la autoridad: buena

Parámetros de diseño de la estructura

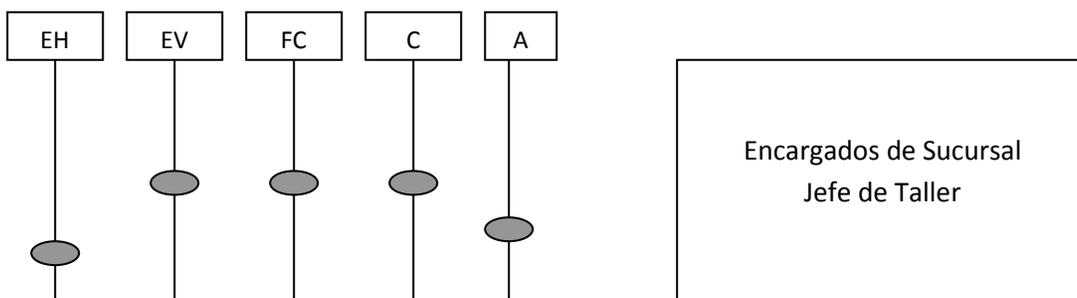
Diseño de puestos

En cuanto a las posiciones, encontramos puestos no calificados (los operarios de las diferentes áreas de fábrica, operarios de stock y vendedores), calificados (la parte inferior de la línea media y las secretarías de la cumbre estratégica), profesionales (como la jefa de administración y el auditor de stock), puestos artesanales (gerente general, jefes de sucursal, jefe de fábrica, jefe de taller), y algunos puestos que se encuentran entre artesanales y calificados (jefe de taller y encargado de sucursal).

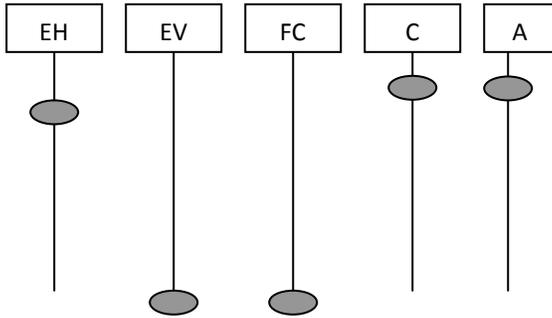
Puestos Artesanales puros:



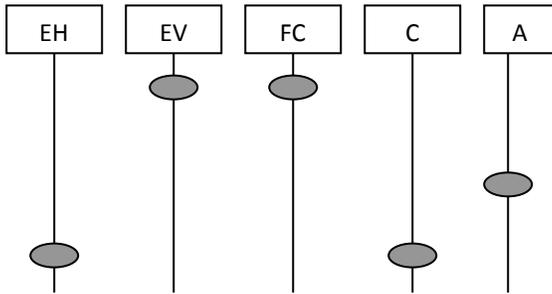
Puestos Artesanales/Calificados:



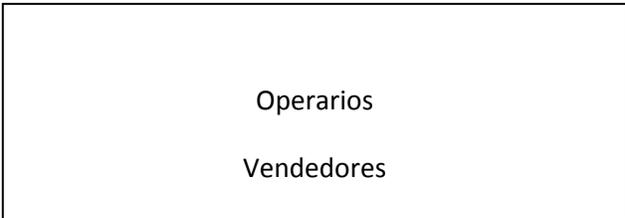
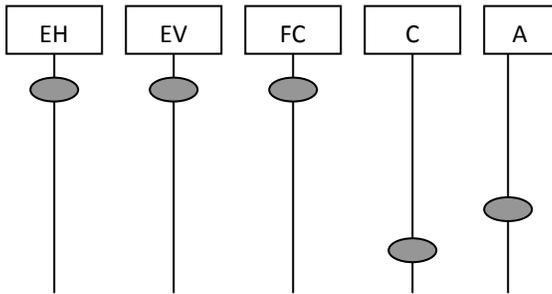
Puestos Profesionales:



Puestos Calificados:



Puestos no Calificados:



Diseño de la superestructura

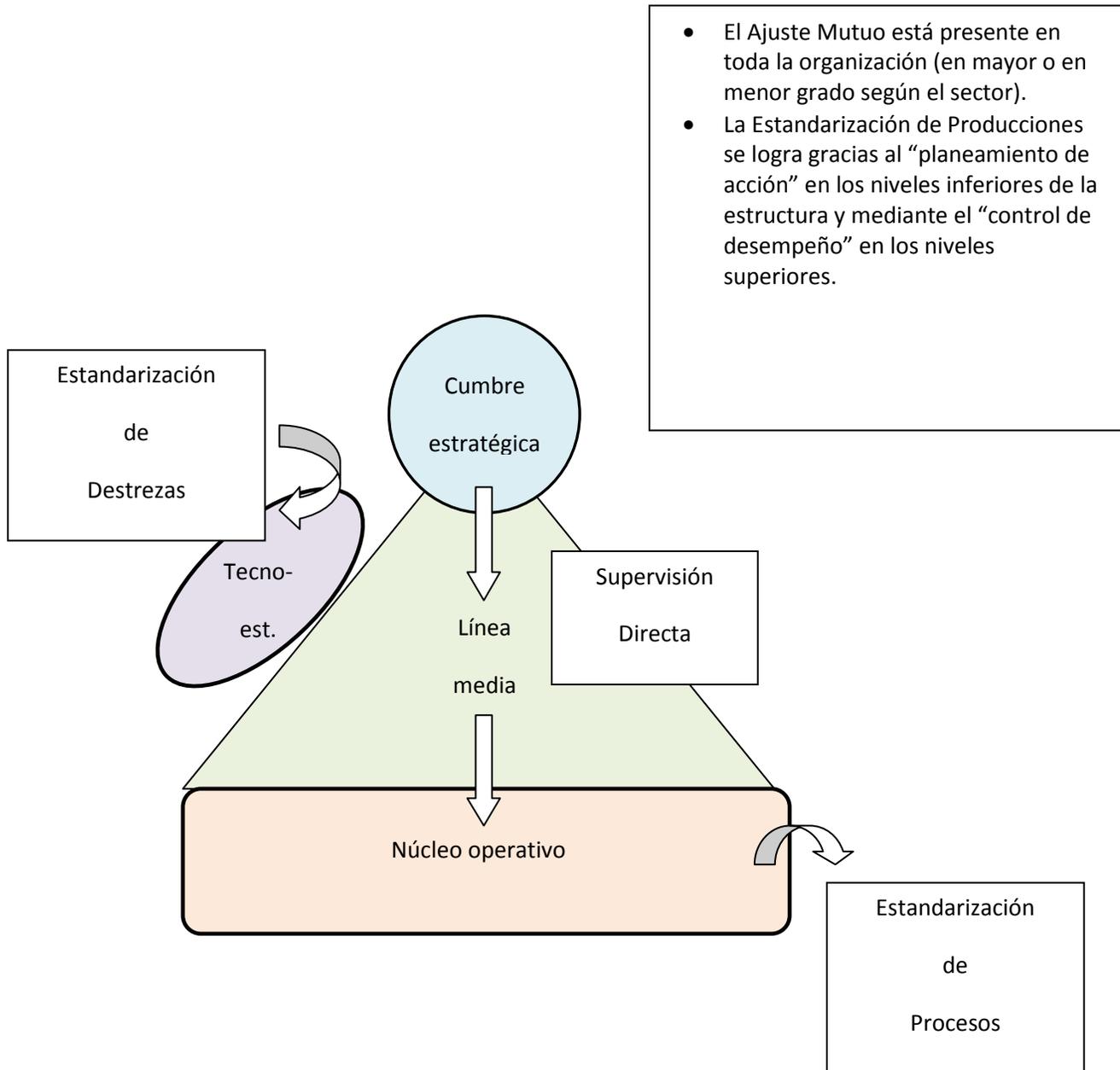
En relación a la superestructura, el agrupamiento se realiza a partir de una base funcional (como en la mayor parte de las PyMes), y las unidades de mayor dimensión se encuentran en el núcleo operativo, siendo las restantes muy pequeñas. Así la forma estructural es "chata".

Factores de contingencia

En base a las entrevistas y tras la observación del comportamiento de la organización, podemos también inferir los factores situacionales que afectan a la compañía. La **edad** es de 50 años, es una PyMe; el **sistema técnico** es de proceso discontinuo; en cuanto al **ambiente**, este es medianamente estable (sería completamente estable en el caso de que no existiese el servicio de trajes a medida), simple, la diversidad es media (respecto a las áreas geográficas a las que atiende) al igual que la hostilidad; el **poder** interno está muy centralizado y no se observa poder externo actuante; y, por último, la **moda** corresponde a la estructura simple, como ya se mencionó anteriormente.

Aspectos principales del funcionamiento de la organización en forma esquemática

Principales partes y mecanismos coordinadores actuantes



Cumbre estratégica:

Aquí se encuentran aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización, que deben asegurar que ésta cumpla su misión de manera efectiva y también asegurar que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan. Esto vincula tres tipos de obligaciones: la supervisión directa, las relaciones de la empresa con el entorno y el desarrollo de la estrategia de la organización. También se incluyen en la cumbre estratégica aquellas personas que suministran apoyo directo a la alta gerencia. La cumbre estratégica de la empresa está integrada por:

- ✓ Gerente general
- ✓ Secretarias

Línea media:

La cumbre estratégica está unida al núcleo operativo por la cadena de gerentes de línea media con autoridad formal. La cadena corre de los altos gerentes a los supervisores de contacto y abarca el mecanismo coordinador de la supervisión directa, mediante el cual se construye la jerarquía organizativa. El alto gerente de línea media ejecuta una cantidad de tareas en la corriente de supervisión directa, por encima y por debajo de él; también maneja condiciones fronterizas y se encarga de formular la estrategia de su unidad. En el caso de la empresa bajo análisis la línea media abarca:

- ✓ Jefe de sucursal
- ✓ Jefe de fábrica
- ✓ Encargado de sucursal
- ✓ Encargada de stock- Trajes a medida

- ✓ Ex jefe de fábrica- Encargado de stock
- ✓ Jefe de taller
- ✓ Jefe de área pantalón
- ✓ Jefe de área terminación
- ✓ Jefe de Planchado
- ✓ Jefe de área saco

Núcleo operativo:

Abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico de la organización. Realizan cuatro funciones principales: aseguran los insumos para la producción; transforman los insumos en producción; distribuyen la producción; y proporcionan apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción. En la empresa bajo estudio, corresponden al núcleo operativo los siguientes puestos:

- ✓ Operarios (de las diferentes áreas)
- ✓ Vendedores
- ✓ Operarios de stock y despacho

Tecnoestructura:

La tecnoestructura está formada por analistas que sirven a la organización afectando al trabajo de otros. Están fuera de la corriente de trabajo operacional. Podemos realizar una distinción entre analistas de adaptación al ambiente (aquellos que tras la ejecución de sondeos de evolución asesoran a la cumbre estratégica) y analistas de control (aquellos cuya función es mejorar la coordinación del núcleo operativo). Los diferentes tipos de analistas de control llevan a cabo ciertas formas de estandarización: los analistas de estudio de trabajo estandarizan proceso; los de planeamiento y control, estandarizan producciones; y, los de personal estandarizan destrezas. La firma cuenta con dos analistas:

- ✓ Jefe de Administración
- ✓ Auditor de Stock

Capítulo 4: Diagnóstico de la situación actual

BREVE COMENTARIO DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS SECTORES ANALIZADOS Y SU INTERACCIÓN CON OTRAS ÁREAS.

La empresa bajo estudio, como toda organización, es un sistema (conjunto de partes que se interrelacionan en pos de una o más metas comunes) en el cual cualquier variación en alguna de sus partes, por mínima que sea, afectará al todo en su conjunto. Para poder comprender al sistema como tal, antes se considera necesario conocer el funcionamiento de cada una de sus partes, por lo que a continuación se detalla el modo en que operan los diferentes sectores.

Núcleo Operativo

El núcleo operativo se encuentra en la base de la estructura e incluye a aquellos miembros que realizan tareas rutinarias relacionadas directamente con la actividad básica de la organización. Los puestos que se incluyen en este sector son: los operarios de las diferentes áreas dentro de la fábrica, operarios de stock y vendedores. Todos ellos realizan tareas altamente especializadas tanto en la dimensión horizontal como en la vertical, lo que conlleva también a una elevada formalización. La capacitación requerida es baja y el adoctrinamiento no constituye un parámetro fundamental. Se trata de *puestos no calificados*.

El personal del núcleo operativo entrevistado en la etapa de relevamiento, se mostró conforme con las pocas decisiones que le corresponden y satisfecho con el hecho de poder acceder al gerente general en caso de conflicto. La coordinación en la fábrica se logra fundamentalmente por estandarización de procesos y las ventas son coordinadas por estandarización de producciones (a través del planeamiento de acción). Entre operarios la relación es muy buena, lo que hace evidente que el ajuste mutuo está presente. También puede observarse la supervisión directa como uno de los mecanismos coordinadores principales (presente en toda la organización).

Cumbre estratégica

La cumbre estratégica, en este caso, está integrada por el gerente general, quien se ocupa de la responsabilidad general de la compañía, hacer que esta cumpla su misión de manera efectiva, de las relaciones de la misma con el exterior, las estrategias generales, la supervisión directa y toma de decisiones. También se incluyen en este sector las secretarías, personas que suministran apoyo directo a la alta gerencia.

El puesto de gerente general (*puesto netamente artesanal*) se caracteriza por una baja especialización tanto horizontal como vertical, la formalización es prácticamente nula, la capacitación artesanal muy elevada y el grado de adoctrinamiento es alto. Él inicia la cadena de autoridad formal. En sus palabras: “La mayoría de las decisiones son tomadas por mí, delegando algunas a la jefa de administración y otras a la jefa de sucursal, quienes tienen capacitación y conocimientos sobre áreas que desconozco, y por lo tanto se encuentran más capacitadas para decidir en esos casos”.

En el caso de las secretarías la especialización horizontal es baja y la vertical muy elevada, la formalización también es alta, la capacitación baja y el adoctrinamiento medio. Se trata de un *puesto calificado*. Entre los puestos de la cumbre estratégica predomina el ajuste mutuo como mecanismo coordinador.

Línea media

La línea media se encarga de unir el núcleo operativo con la cumbre estratégica. Allí encontramos: Jefe de sucursal, Jefe de fábrica, Encargado de sucursal, Encargada de stock-Trajes a medida, jefe de fábrica- Encargado de stock, Jefe de taller, Jefe de área pantalón, Jefe de área terminación, Jefe de Planchado y Jefe de área saco.

La Jefe de Sucursal y el Jefe de Fábrica corresponden a puestos artesanales con las mismas características mencionadas anteriormente para el gerente general (sin embargo con más especialización vertical). La jefa de sucursal expresó durante el relevamiento que “gracias a mi

experiencia y los elevados conocimientos que tengo sobre mi trabajo me puedo mover con cierta libertad y tomar una serie de decisiones que son de importancia para la organización”.

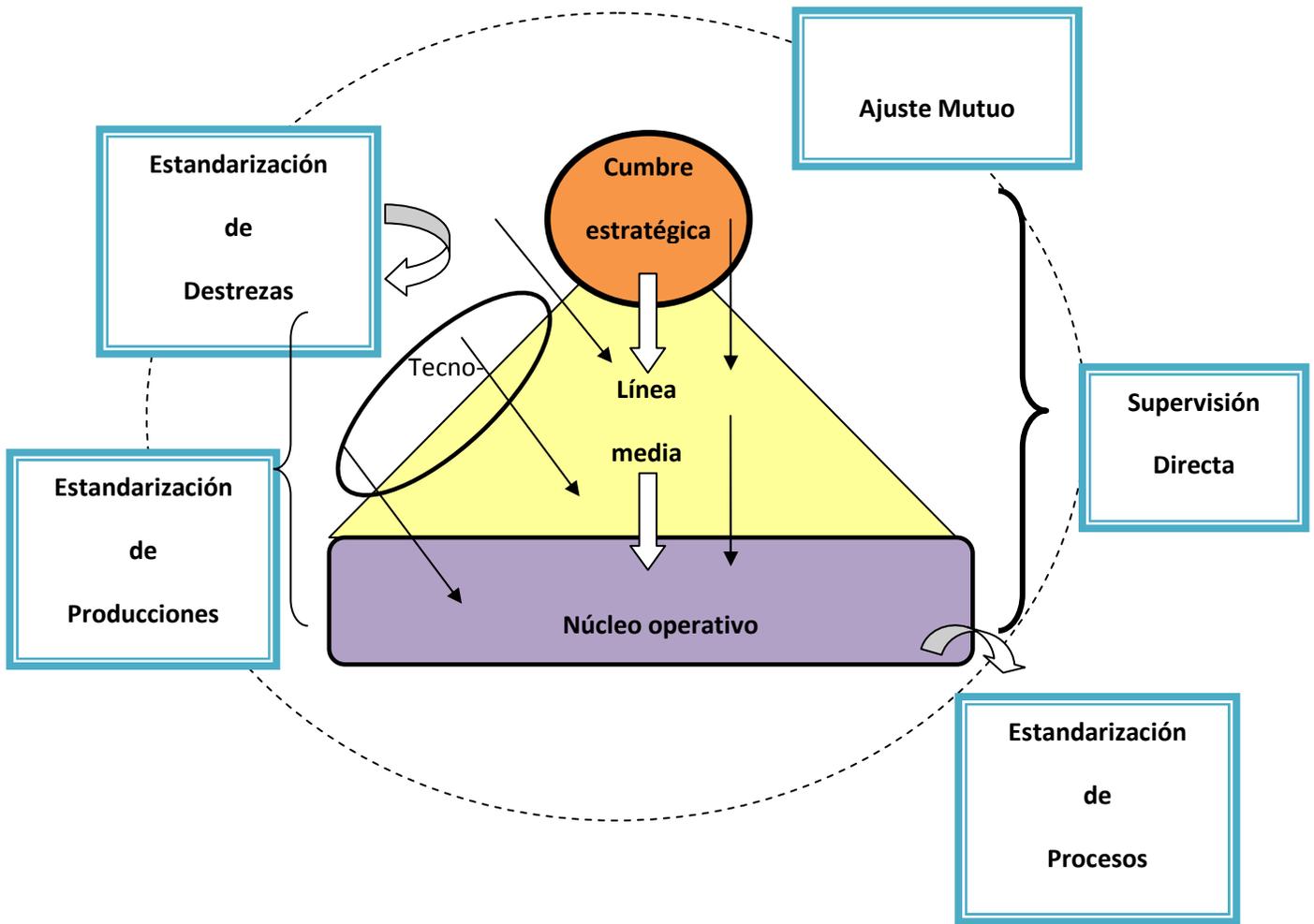
Los Encargados de Sucursal y el Jefe de Taller corresponden a puestos *artesanales/calificados*, con especialización horizontal baja y especialización vertical, formalización, capacitación y adoctrinamiento medio.

El jefe de fábrica- Encargado de stock, la Encargada de stock- Trajes a medida, el Jefe de área pantalón, el Jefe de planchado, el Jefe de área terminación y el Jefe de área saco, son *puestos calificados*, es decir, presentan las mismas características que las descritas para el personal de apoyo directo al gerente general.

A través de la línea media pueden visualizarse claramente la supervisión directa como mecanismo de coordinación.

Tecnoestructura

La tecnoestructura está formada por analistas que sirven a la organización afectando al trabajo de otros. En dicha empresa está integrada por, el Jefe de Administración y el Auditor de Stock. Los cuales son *puestos profesionales* (especialización horizontal alta, especialización vertical y formalización baja, elevada capacitación profesional y adoctrinamiento alto). El principal mecanismo de coordinación utilizado en la tecnoestructura es la estandarización de destrezas.



Si bien, tal como se observa en la gráfica anterior, están presentes en la organización todos los mecanismos coordinadores, prevalece la *supervisión directa* como el principal; y podemos advertir también que la cumbre estratégica es la parte más importante de la estructura, ya que de alguna manera todas las decisiones pasan por el gerente general (poder muy centralizado). En base a esto podemos establecer que dicha empresa cordobesa se identifica con la configuración básica llamada “Estructura Simple”.

Relaciones informales

Al tratarse de una empresa pequeña, sin altos grados de estandarización, se ven favorecidas las relaciones informales entre los miembros de la organización. Así lo muestran los resultados del relevamiento:

Tabla 1

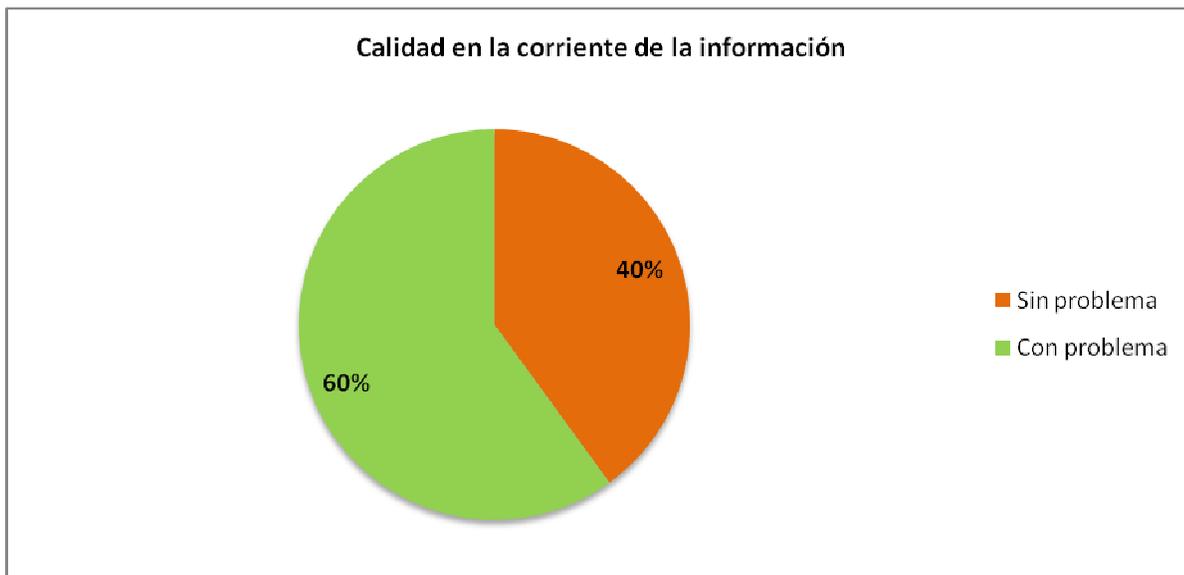
Relación con los pares		Relación con la autoridad	
Mala	0,00%	Mala	0,00%
Regular	10,00%	Regular	0,00%
Buena	65,00%	Buena	85,00%
Muy Buena	15,00%	Muy Buena	10,00%
Excelente	10,00%	Excelente	5,00%

Fuente: datos obtenidos del relevamiento realizado

Como se observa, el mayor porcentaje de los entrevistados, contestó tener una buena relación con sus pares y también con la autoridad. Cabe destacar que ninguna persona expresó que la relación con otros miembros fuese mala.

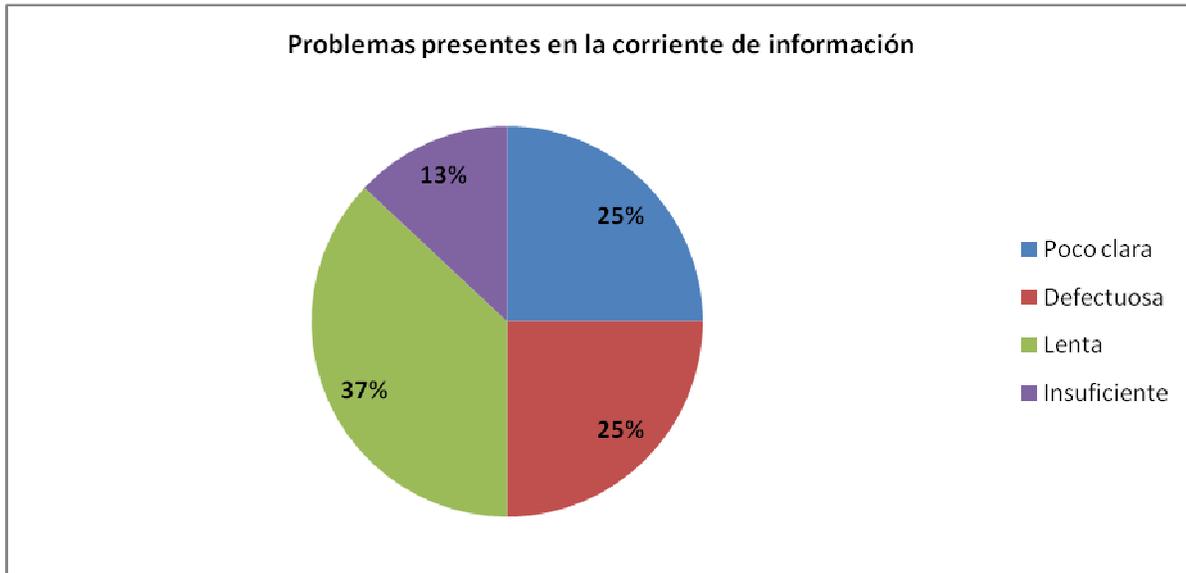
Flujo de información

Por otro lado, en cuanto a la corriente de información a través de las diferentes partes de la compañía, ésta no presenta problemas para el 60% de los entrevistados; y, para el 40% restante, los principales aspectos negativos en el flujo de información están dados por la lentitud, la falta de claridad, la información defectuosa circulante y minoritariamente por el déficit de información. Es posible observar lo aquí planteado en los siguientes gráficos del pastel.



Gráfica 1.

Fuente: datos obtenidos del relevamiento realizado



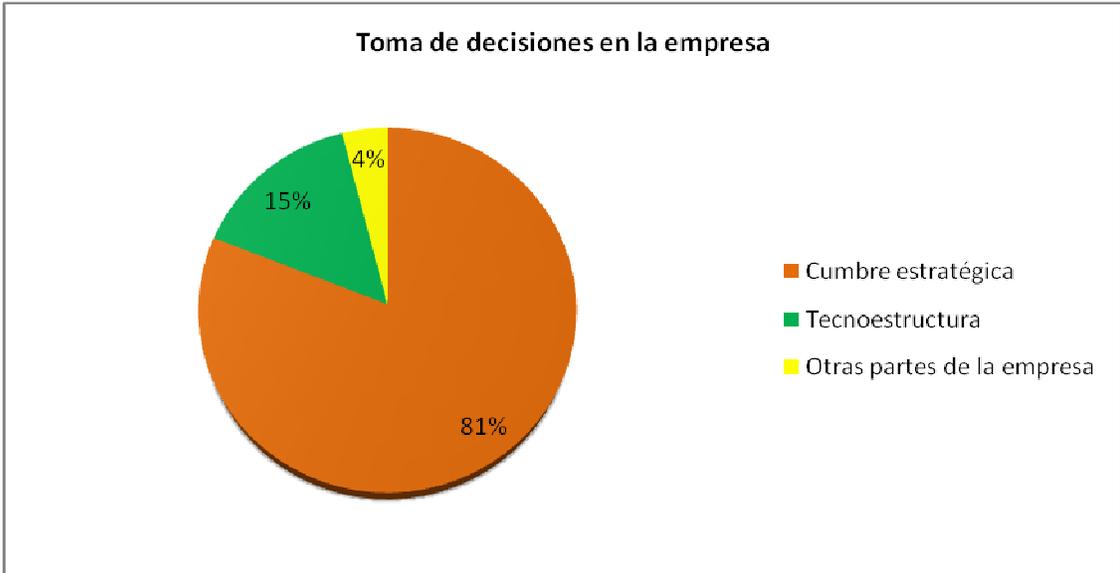
Gráfica 2.

Fuente: datos obtenidos del relevamiento realizado

Toma de decisiones

En cuanto a la toma de decisiones ya se mencionó que ésta es relativamente centralizada. La descentralización vertical es casi nula, ya que el gerente general maneja todos los pasos del proceso decisorio que relativos a la autoridad formal. En relación a la descentralización en la dimensión horizontal, es posible advertir que la en la tacnoestructura se toman decisiones que requieren de conocimientos específicos en contabilidad y administración, así como también en algunas ocasiones ésta interviene en el proceso de toma de decisiones dando consejo al gerente general. La ejecución de la acciones se distribuye por la compañía según corresponda, lo cual también hace a la dimensión horizontal.

En la gráfica 3 puede observarse que más del 80% de las decisiones se generan en la cumbre estratégica, un 15% en la tecnoestructura y sólo un 4% en las partes restantes de la organización.



Gráfica 3.

Fuente: datos obtenidos del relevamiento realizado

Todo lo observado respecto a los diferentes sectores de la organización y a las interrelaciones entre los mismos, brinda una clara imagen de la estructura sistémica de la compañía, donde el todo es mucho más que la suma de las partes. Este es el principio de la sinergia.

TENDENCIAS DEL MERCADO

La empresa bajo estudio es una PyMe que lleva más de 50 años en el mercado.

El **sistema técnico** es de proceso discontinuo, caracterizado por los volúmenes medios de producción, gran variedad de productos, estandarización relativamente baja y por trabajar con flujo regular desconectado. La empresa, por considerarse dominadora de los procesos, trabaja con sistemas de stock just in time, evitando acumulaciones de stock y amoldando todo al momento o a la necesidad.

El **ambiente** en el que opera es fundamentalmente simple (trabajo es repetitivo y racionalizado); relativamente estable, muy predecible. El negocio, por dedicarse a la sastrería clásica no espera grandes modificaciones a futuro, salvo detalles de moda, como son cambios en cantidad de botones o tamaños de solapa; el mercado argentino es muy tradicional con respecto al vestir, existe primacía absoluta de lo clásico; de hecho, podría decirse que el ambiente es estable por completo de no ser por el servicio de trajes a medida.

La **diversidad** es relativamente baja, no obstante los locales se distribuyen en diferentes áreas geográficas (tres en Córdoba Capital y uno en Río Cuarto, Villa María, Villa Mercedes, Buenos Aires, San Luis, Mendoza).

La **hostilidad** es media y en referencia a ella podemos mencionar varios factores; siendo el principal la competencia. Por otro lado, también la inestabilidad de la economía del país representa un serio riesgo para las empresas medianas y pequeñas, que no pueden afrontar la crisis de la misma forma que las empresas grandes, que cuentan con más solvencia.

El **poder** interno está muy centralizado y si bien no se observa la presencia de un poder externo fuerte, podemos mencionar la existencia del sindicato SOIVA (sindicato obrero de la industria del vestido argentino) regulador y controlador en pos de los empleados.

En relación a la **moda** de la estructura, ésta es clásica, ya que se trata de una estructura simple.

Probablemente en un futuro cercano el mercado sufrirá inminentes cambios tecnológicos, sociales, en la demanda, en la competencia, etc.

Con respecto a lo **tecnológico**, es posible mencionar que si bien hoy se cuenta con buenas máquinas (no las últimas del mercado), no se tenderá a la reposición de las mismas ya que en Argentina no resulta conveniente la inversión en bienes de capital cuyos precios son muy elevados y la producción obtenida a partir de las mismas no alcanza siquiera para solventar los gastos de depreciación; esto explica por qué es la única empresa en Córdoba que continúa con la producción de trajes a medida, siendo que resulta más rentable trabajar sólo con la compra-venta.

Por otro lado, sí resultaría beneficioso para la compañía la adquisición de un mejorado sistema de control de stock y el logro de una mayor velocidad en lo que respecta a la comunicación entre central y las diferentes sucursales (cabe aclarar que en la etapa de relevamiento, los vendedores explicitaron su disconformidad en relación a este último punto).

De acuerdo a lo **social**, las grandes casas de alta costura (por ejemplo Christian Dior) son quienes imponen a la sociedad las tendencias a seguir a través de los diferentes medios de comunicación. Sin embargo los diseños no puede desligarse del entorno cultural al cual pertenecen, pues sus formas básicas se atienen a unos cánones o normas impuestas por la cultura.

La empresa toma como referencia los modelos europeos y norteamericanos para luego adaptarlos al mercado argentino ya que las maneras en que la gente se viste revelan condición social, gustos, posibilidades y actitudes.

La demanda, de acuerdo a las tendencias, está disminuyendo y esto probablemente se deba a la creciente utilización del look informal tanto en el trabajo, como en la vida cotidiana y en las reuniones sociales; proceso exactamente opuesto al que revivió hasta hace un par de años cuando la demanda de vestimenta formal era creciente. Además, numerosos estudios de mercado han señalado que en una “familia tipo” la prioridad respecto a la compra de vestimenta está puesta en los hijos, luego en las mujeres y por último en el hombre de la casa.

De esta manera se observa que el mercado es cada vez más pequeño y la competencia aumenta o bien permanece estable por lo que la hostilidad del ambiente tiende a crecer.

Afortunadamente, la empresa cuenta con trayectoria y un mercado cautivo establecido. Las generaciones de las familias se repiten una tras otra en los locales.

Al hacer referencia a la competencia no sólo se trata de la competencia entendida en su sentido tradicional (Fabrizzi, Zeler Kraut, Leo Cofre y Macowens), sino también otros factores

como por ejemplo, la inminente entrada de nueva competencia debido al alto grado de importación de productos textiles (los productos chinos han inundado el mercado a un costo muy bajo); además de esto, la existencia de un mercado negro paralelo es muy perjudicial. El alquiler de trajes, constituye un negocio en latente desarrollo, que puede provocar mermas en las ventas.

ANÁLISIS FODA

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Resulta importante comenzar por definir estos conceptos:

- ✓ Las FORTALEZAS son los elementos positivos que posee la organización en forma interna que constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos.
- ✓ Las DEBILIDADES son los factores negativos que posee la compañía, son internos y constituyen barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos.
- ✓ Las OPORTUNIDADES son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos.
- ✓ Las AMENAZAS son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos.

De acuerdo a lo observado en la empresa bajo estudio:

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">• Es la única fábrica de trajes a medida en la ciudad de Córdoba• Debido a su trayectoria, ya ocupa un lugar en la mente de los consumidores• Atiende las necesidades de cada uno de sus clientes en particular, buscando confeccionar para cada uno un traje a su medida• Al ser una empresa mediana, conserva cierta flexibilidad para adaptarse a los cambios con bastante rapidez.• La relación entre las personas que trabajan en la empresa, así como también entre éstas y la autoridad.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">• Posibilidad de extender el sector del mercado al que apunta, a través de la incorporación de producción o comercialización de ropa formal de mujer.• La empresa podría incrementar la variedad de artículos a través de la venta en consignación más marcas; con el objetivo de que el cliente encuentre siempre lo que necesita.• Aumentar el número de prestaciones o servicios extras para los consumidores, con el fin de encontrar nuevas ventajas competitivas; como por ejemplo, una tarjeta VIP para clientes importantes.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none">• El 60% del personal considera que existen problemas en cuanto al flujo de información que circula por la compañía.• El 37% de las personas que reconoce problemas con el flujo de información se refiere a la lentitud con que llega la misma.• No cuenta con la última tecnología, o tecnología de punta.• Falta de formalización en algunos procesos, tanto de producción como procesos administrativos o de control.• Falta de documentación referente al flujo de materiales dentro de la

	<p>misma fábrica y entre ésta y las sucursales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de control de stocks, lo que trae aparejado mermas, robos. • Al no haber “dueños de procesos”, la responsabilidad por los errores y fallas, no recae sobre nadie en particular. • A veces deben rechazarse pedidos por falta de capacidad. El crecimiento exige una ampliación altamente costosa. • Los trabajadores de la planta tienen en promedio una importante antigüedad en el puesto que desarrollan. Lo que deja notar una planta envejecida en la cual no ha habido importantes ingresos de nuevos empedados en los últimos años.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Inminente entrada de nueva competencia debido al alto grado de importación de productos textiles • La inestabilidad de la economía del país representa un serio riesgo para las empresas medianas y pequeñas, que no pueden afrontar la crisis de la misma forma que las empresas grandes, que cuentan con más solvencia. • El alquiler de trajes, constituye un negocio en latente desarrollo, que puede provocar mermas en las ventas. • Restricciones del estado a las importaciones, perjudicando el abastecimiento de telas necesarias para la producción. • Los principales competidores en el rubro, son: Fabrizzi, Zeler Kraut, Leo Cofre y Macowens

DIAGNÓSTICO

La organización bajo estudio tiene las características de una PyMe y lleva más de 50 años en el mercado.

En tiempos tan cambiantes, a pesar de que el ambiente de la firma sea estable, lo que es hoy una fortaleza mañana puede ser una debilidad (por ejemplo cuando cambian las tecnologías y la utilizada hasta entonces queda obsoleta); por lo que se vuelve fundamental el desarrollo de capacidades de adaptación al entorno. Es necesario en toda empresa un equilibrio, entre lo viejo y lo nuevo, entre la permanencia y el cambio, entre la tradición y la innovación.

- Su estructura simple permite responder con rapidez a los cambios del entorno: la marcada centralización de la toma de decisiones resulta favorable en este aspecto (constituyendo una fortaleza), pues sólo necesita actuar una persona; así como también ayuda la ausencia del uso extensivo de los dispositivos formales.
- Otra de las **fortalezas** es el buen clima que existe en la empresa, puesto que la relación entre el personal es muy buena y también el vínculo de éste con la autoridad. Ciertamente la comunicación informal y las relaciones se ven favorecidas por el ajuste mutuo existente en una organización, en especial si se trata de una estructura orgánica donde la formalización escasea, como es el caso. Es posible destacar la diferenciación del producto o servicio. Significa que la empresa establecida tiene identificación de marca y lealtad entre los clientes debido a la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto. También la estrategia de negocios adoptada por la empresa de “liderazgo en calidad y en flexibilidad” es una característica interna positiva que distingue a la firma; de hecho la personalización superior se enfatiza al ser la única empresa en córdoba que fabrica trajes a medida.
- No obstante, la maquinaria utilizada para la producción no es de punta y este factor corresponde a una debilidad que difícilmente sea subsanada, ya que como lo marca la tendencia los precios de los bienes de capital son cada vez más elevados y la producción obtenida a partir de las mismas no alcanzaría siquiera para solventar los gastos de depreciación.

- Si bien la centralización suma coordinación, probablemente sea la causa de algunas de las otras **debilidades** que presenta la compañía, por ejemplo la de la falta de agilidad en lo que respecta al flujo de información entre las diferentes partes de la organización. Cuando toda la información para la toma de decisiones locales, generada en cualquiera de las partes, debe pasar por la cumbre estratégica, resulta lógica la presencia de “cuellos de botella”. Esta ida hacia el centro y de vuelta lleva mucho tiempo, y en algunos casos ese tiempo vale fortunas. La centralización también impide que existan “dueños de procesos” que se responsabilicen particularmente por los errores y fallas.
- Pueden mencionarse también como **debilidades** la falta de documentación referente al flujo de materiales dentro de la fábrica y entre ésta y las sucursales, y la falta de control de stocks, que trae aparejadas mermas y robos. Este conflicto, evidentemente tiene origen en un mal diseño de puestos (respecto a la descripción de actividades de los puestos de línea media relacionados con control de stock), por lo que sería conveniente un aumento en la especialización horizontal o bien la creación de un nuevo puesto con alta especialización de este tipo que sólo se encargue de estas tareas.
- La falta de formalización, típica de este tipo de estructuras, también trae problemas de producción y en los procesos administrativos o de control, en los cuales a veces no alcanza la escasa fuerza de la estandarización de procesos y de producciones que reina en la empresa.
- Los procesos bajo estudio tal como están hoy permiten el logro de los objetivos, pero con muchas falencias. Los problemas fundamentales detectados en los procesos son: los objetivos y metas de los procesos estudiados no son claros ni conocidos por todos los miembros; la empresa no cuenta con manuales de organización ni de procedimientos lo que permitirían formalizar los procesos que actualmente se llevan de manera espontánea (no obstante, al ser una empresa pequeña, un manual de procedimientos no sería la solución sino que habría que formalizar algunos procedimientos dentro de los procesos); y, la mayoría de los movimientos internos de bienes no se encuentran respaldados por su documentación correspondiente. Otra de las grandes debilidades es la existencia de fallas en el diseño de los formularios existentes.

- Cabe mencionar también que el sistema técnico empleado es de proceso discontinuo, caracterizado por los volúmenes medios de producción, gran variedad de productos, estandarización relativamente baja y por trabajar con flujo regular desconectado; lo cual provoca la pérdida de las ventajas de economías de escala.
- En cuanto a la eficiencia, basándonos en el análisis de los parámetros de diseño y las normas de control interno, puede afirmarse que los procesos no son totalmente eficientes; por lo que para lograr una mejora importante de la empresa deberían ser rediseñados.
- En relación a las **oportunidades**, la incorporación de nuevas marcas para la venta en consignación, es la más relevante para la organización, debido a que de la compra-venta la empresa obtiene la mayor cantidad de ingresos. Además, como la estrategia de negocios enfocada en la calidad se ha convertido en un requisito indispensable, una oportunidad para la compañía es incluir en su estrategia de negocios la prestación de servicios diferenciales, por ejemplo una tarjeta VIP para clientes importantes. Por otro lado, los factores que hoy la firma considera como amenazas son aquellos que aumentan la hostilidad del ambiente: la entrada de nuevas formas de competencia, la inestabilidad de la economía del país, etc.

Según lo relevado en la etapa anterior, se observa que la parte preponderante en la empresa es la cumbre estratégica (específicamente el puesto de gerente general), donde se formulan las estrategias y se toman decisiones, delegando una muy pequeña proporción de las mismas a la tecnoestructura. También es de gran importancia el núcleo operativo, formado por todas aquellas personas encargadas de asegurar los insumos, fabricar el producto y hacérselo llegar al cliente.

Las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades describen a la empresa en sí formando parte de un entorno, a su rueda operativa, a sus diferencias con los competidores directos, a su posición frente a los clientes, a su cultura, su ambiente, sus temores, a qué herramientas tiene y qué uso hace de esas herramientas.

Capítulo 5: Plan de acción

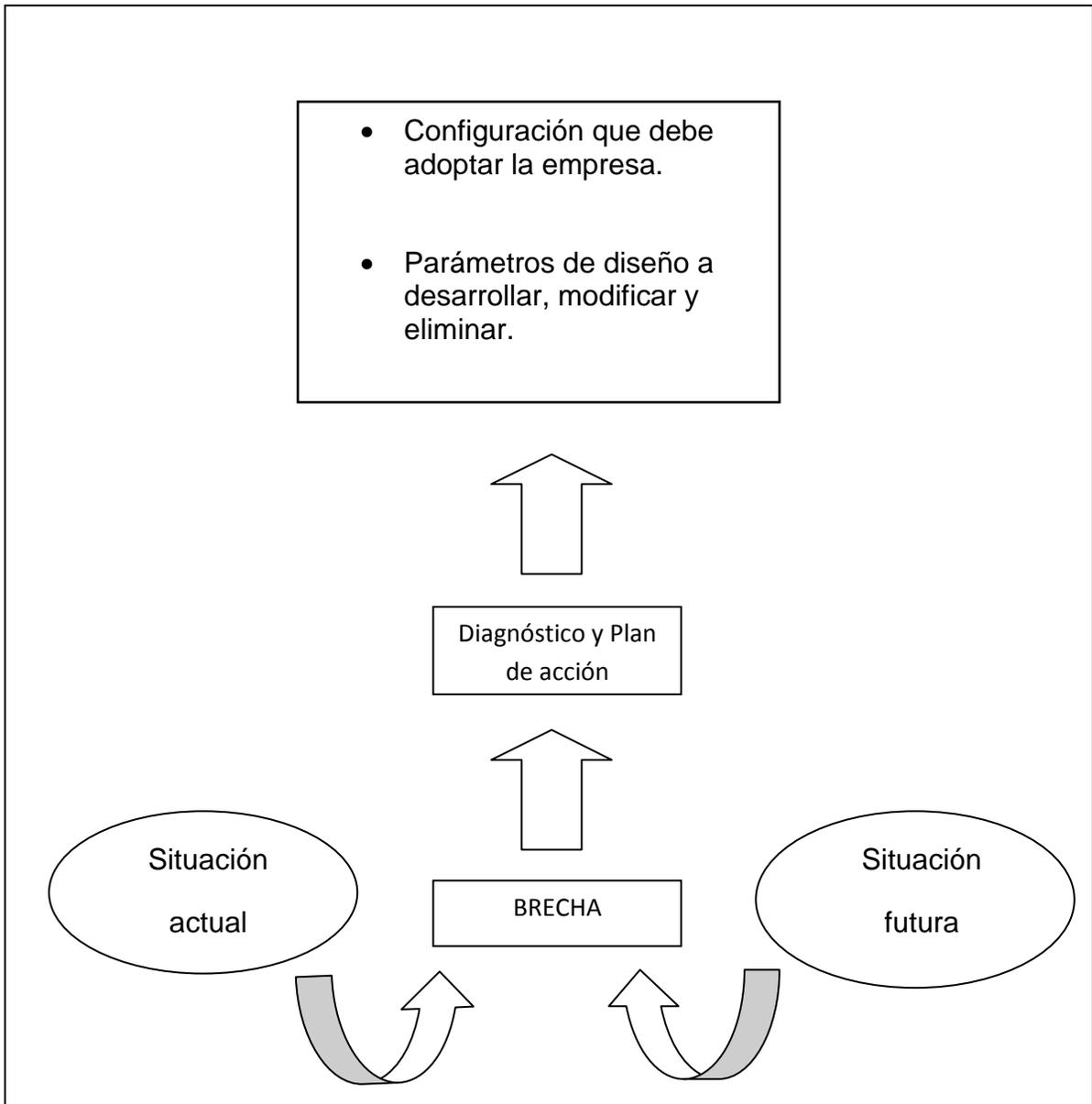
BREVE COMENTARIO DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS SECTORES ANALIZADOS Y SU INTERACCIÓN CON OTRAS ÁREAS.

En función de los problemas presentados en el diagnóstico precedente, se realizará en esta instancia la presentación de una propuesta de mejora que incluirá distintas medidas, unas apuntan a mejorar problemas puntuales y otras que al aplicarlas no sólo influirán en la anomalía principal, sino que también afectarán positivamente y contribuirán a la supervisión de otras.

Para elaborar el plan de acción debe tenerse en cuenta que una estructuración efectiva debe cumplir con dos conclusiones acerca del diseño:

1. Hipótesis de congruencia, que establece se requiere un estrecho ajuste entre los factores situacionales y los parámetros de diseño.
2. Hipótesis de configuración, según la cual debe existir una consistencia interna entre los parámetros de diseño.

De esta manera, uniendo la dos hipótesis anteriores llegamos a una nueva: la Hipótesis de Configuración Ampliada (consistencia entre los parámetros de diseño y entre éstos y los factores de contingencia). Esta última conclusión será seguida al sugerir los cambios que debería operar la empresa internamente, en función a su entorno actual y futuro, a partir de una visión global y sistemática de la problemática detectada.



Situación actual:

Actualmente, la empresa bajo estudio corresponde a la configuración básica de estructura simple. Se trata de una estructura orgánica, en la cual el principal mecanismo coordinador es la supervisión directa, seguida por el ajuste mutuo. En ella podemos distinguir cuatro partes: una cumbre estratégica estrecha (parte clave), una pequeña área de tecnoestructura, línea media, y núcleo operativo. La compañía es una PyMe; trabaja con proceso discontinuo; opera en un ambiente simple, relativamente estable, la diversidad es media- baja y la hostilidad media. El principal parámetro de diseño es la centralización, ya que prácticamente toda la autoridad formal y la informal se concentran en la cumbre estratégica.

En los capítulos anteriores comprobamos que los problemas que están afectando a la organización son principalmente:

- Problemas con el flujo de información, falta de agilidad en el mismo.
- No existen dueños de procesos.
- Ineficiencia en algunos procesos.
- Falta de control de stock
- No se cuenta con tecnología de punta.
- No se cuenta con manuales de organización ni de procedimientos.
- Los objetivos y metas organizacionales no son conocidos por todos los miembros.

Situación futura:

- En cuanto a lo tecnológico, puede mencionarse la tendencia al continuo aumento de precios de la maquinaria que se utiliza en la industria textil.
- De acuerdo a lo social, la compañía como hasta ahora, seguirá tomando como referencia a los modelos europeos y norteamericanos y adaptándolos al mercado argentino a partir de un análisis de gustos, poder adquisitivo, etc.
- La demanda probablemente disminuirá debido a la creciente utilización del look informal para todo tipo de eventos.
- En relación a la competencia, ésta está en ascenso ya que continuamente surgen nuevas formas de competencia.

Plan de acción

✓ **Configuración que debe adoptar la empresa**

- Respecto a la **configuración estructural** que debería adoptar la empresa, se recomienda -considerando las características de la compañía, los parámetros de diseño y los factores situacionales- no efectuar transición alguna, sino permanecer como Estructura Simple.

Aunque operen cambios en su estructura actual, la empresa seguiría contando con las caracteres básicos de la estructura simple: aún utilizando los dispositivos formales que se propondrán, continuaría siendo orgánica, con mayor nivel de eficiencia; aún aplicando algo de descentralización para evitar cuellos de botella, el poder para tomar todas las decisiones importantes permanecería concentrado en el Gerente General (lo cual hace de la *cumbre estratégica* la parte clave de la organización); y, aún sumando coordinación a través de nuevos mecanismos coordinadores, la supervisión directa continuaría siendo el principal para el correcto funcionamiento de la organización.

Resultaría imposible hacer de la empresa bajo estudio una Burocracia Profesional, puesto que no existen profesionales en el núcleo operativo. La transición a Forma Divisional, sería muy difícil y no respetaría la hipótesis de congruencia, ya que las estructuras de forma divisional se caracterizan por ser de gran tamaño y por un ambiente muy diversificado; tampoco sería adecuada la transición a una Adhocracia, dado que la compañía no busca resolver problemas en forma creativa y opera en un ambiente simple y estable, siendo antinatural la existencia de una Adhocracia en esas condiciones. Por último, si bien llevar la compañía a una Burocracia Mecánica sería la transición más natural en este caso, no resultaría favorable, pues se trata de una organización pequeña, poco elaborada, lejos de producir en forma masiva para un nicho, sin control externo y que recién está comenzando a incorporar formas leves de estandarización.

✓ **Parámetros de diseño a desarrollar, modificar y eliminar**

- Respecto a los parámetros *referidos al diseño de la superestructura*: **agrupamiento y dimensión de la unidad**, no se ofrecen propuestas, puesto que la empresa bajo estudio es una PyMe en la cual siendo mínima la diferenciación entre unidades, estos puntos no generan conflictos ni merecen un análisis en profundidad.

- En lo que respecta a la modificación, desarrollo o eliminación de los parámetros de diseño, se presentan las siguientes consideraciones: Uno de los principales problemas que presenta la empresa es el referido a la ineficiencia; y, como señala Mintzberg, ésta puede combatirse con **formalización**. Sería conveniente entonces aplicar el parámetro de diseño de formalización por reglas y algo del de formalización por posiciones, el cual permite explicitar y describir los contenidos de cada puesto de trabajo, qué tareas abarca, qué decisiones, responsabilidades, etc. De esta manera podría reducirse la variabilidad, y predecirse y controlarse mejor el trabajo; dando solución a varias fallas de eficiencia en los procesos de producción, administrativos y de control, normalizando las actividades, y delimitando mejor los diferentes puestos, sin que dejase de ser una estructura orgánica.

Para llevar a cabo dicho parámetro resulta conveniente realizar una DP (descripción de puestos). Esta es una herramienta básica que utiliza la administración de recursos humanos y constituye un factor estructural básico para la organización. Permite armar la estructura de abajo hacia arriba, ya que lo primero que se encuentra en una organización son los diferentes puestos de trabajo. Tiene como objetivo principal identificar las tareas que se realizan en cada unidad de tarea o puesto de trabajo. Se debe hacer una descripción pormenorizada del trabajo y las tareas, y describir las obligaciones y operaciones de una tarea. Debe contener una descripción detallada de:

- ¿Qué se hace?
- ¿Para quienes se hace?
- ¿Cómo se hace?

Es de suma importancia que se abarquen todas las tareas con exactitud y que se utilicen textos redactados de manera clara, sencilla, precisa y concreta. Debido a los cambios tecnológicos es necesario revisar periódicamente las descripciones de puestos para modificar cuando aparezca un cambio importante en un puesto o en una cadena de puestos relacionados, normalmente llamados “familias de puestos”.

Ip. Identificación del Puesto



- Gerente General
- Jefe de Ventas
- Jefe de Administración
- Jefe de Fábrica
- Encargados de Sucursal
- Operarios de stock y despacho
- Encargada de stock y Trajes a medida
- Jefe de fábrica y Encargado
- Auditor de Stock
- Jefe de Taller
- Jefe de Área Saco
- Jefe de Área Pantalón
- Jefe de Área Terminación
- Planchado
- Secretaria
- Vendedores
- Operarios

O. Objetivo del Puesto



RT. Relaciones Externas de Trabajo



F. Formación Externa



Pr. Procesos que Ejecuta



FR. Funciones y Responsabilidades



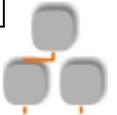
C. Competencias



IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto:	GERENTE GENERAL
Nivel en el organigrama:	1
Área:	GERENCIA GENERAL
Posición a la que reporta:	-
Personal a cargo:	SI

Ver [Organigrama](#)



OBJETIVO DEL PUESTO

La ejecución de las políticas y directrices emitidas por la junta directiva que garanticen el correcto y eficaz funcionamiento de la empresa. Lograr: Posición en el mercado, Innovación, Productividad, Recursos físicos y financieros, Rentabilidad (rendimientos de beneficios), entre otros.

RELACIONES EXTERNAS DE TRABAJO

Proveedores, Sindicato, Cámara de Industria de la Indumentaria, Gerentes Generales de Industrias textiles y afines.

FORMACIÓN EXTERNA

-Lic. En Administración, Contador o Ing. Industrial

PROCESOS QUE EJECUTA

- Aprobación de presupuestos, gastos.
- Compras de equipamientos
- Definición de objetivos e indicadores a alcanzar.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Planifica y supervisa las actividades de comercialización y ventas:
- Aprueba objetivos, planes y programas de comercialización a corto y largo plazo.
- Evalúa la actuación en comparación con las metas fijadas y pone en práctica mejoras de ser necesario.
- Se mantiene al tanto de las exigencias generales del mercado y participa en las campañas principales de ventas si ello resulta aconsejable.
- Planifica y supervisa actividades de fabricación
- Planifica y supervisa las operaciones administrativas de contabilidad general, contabilidad de costos, facturación y funciones generales de oficina, y asume plena responsabilidad en materia de costos.
- Dirige la preparación de los presupuestos de capital y operaciones de su compañía de sector, y les da aprobación.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución. (autocontrol y Control de Gestión)

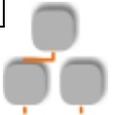
COMPETENCIAS

- Dirección de personas
- Gestión de cambio y Desarrollo de la organización.
- Liderazgo
- Comunicación eficaz
- Conducción de grupos de trabajo
- Iniciativa
- Proactividad

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto:	JEFE DE SUCURSAL
Nivel en el organigrama:	2
Área:	VENTAS
Posición a la que reporta:	GERENTE GENERAL
Personal a cargo:	SI

Ver [Organigrama](#)



OBJETIVO DEL PUESTO

Cumplir con los objetivos comerciales y metas de ventas determinadas en conjunto por el Departamento de Ventas y el Gerente General, planificando, ejecutando y controlando estrategias de ventas, generando nuevas oportunidades de negocios, planes de fidelización de clientes, etc. Administrar las ventas a nivel Nacional; supervisar y recibir informes de todas las sucursales que tiene la empresa en el país. Diseñar mecanismos que impulsen la actividad de los vendedores y su consecuente alcance de la cuota.

RELACIONES EXTERNAS DE TRABAJO

- Clientes
- Potenciales clientes.

FORMACIÓN EXTERNA

- Universitaria completa, deseable post grado en área ventas.
- Especialidad: Ingeniería Industrial, Marketing o Administración de Empresas o profesión afín.

PROCESOS QUE EJECUTA

- Gestión de colaboradores
- Contratos
- Planificación y revisión de ventas
- Pronósticos de ventas por tipo de producto.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Establecer metas y objetivos de ventas en conjunto con el Gerente General y el Jefe de Administración.
- Analizar en conjunto con sus colaboradores las ventas y todo lo referente al Departamento de Ventas evaluando si se han cumplido los objetivos, la causa de desbalances y las posibles medidas correctivas.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas. Y comunicarle mediante informes e instrumentos pertinentes al Jefe de fábrica.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas necesaria para cada sucursal.
- Gestionar y coordinar a los Encargados de Sucursal, interviniendo en su desarrollo, fijando objetivos, realizando seguimiento y evaluación de los mismos.
- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
- Realizar una evaluación de desempeño de la fuerza de venta.

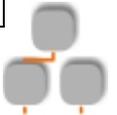
COMPETENCIAS

- Calidez
- Comunicación
- Conducción
- Proactivo
- Flexibilidad
- Conocimiento del Negocio
- Planificación y Control
- Liderazgo participativo
- Poder de Negociación

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto:	ENCARGADO DE SUCURSAL
Nivel en el organigrama:	3
Área:	VENTAS
Posición a la que reporta:	JEFE DE SUCURSAL (VENTAS)
Personal a cargo:	SI

Ver [Organigrama](#)



OBJETIVO DEL PUESTO

Contribuir al logro de los objetivos organizacionales garantizando una gestión adecuada de las ventas y atención a clientes.

Llevar a cabo las políticas comerciales de la empresa y todas aquellas acciones necesarias para el logro de los objetivos de venta establecidos.

RELACIONES EXTERNAS DE TRABAJO

- Clientes
- Potenciales clientes.

FORMACIÓN EXTERNA

- Secundario completo

PROCESOS QUE EJECUTA

- Cobranza de Clientes
- Gestión de productos para clientes (Trajes a medida)
- Arqueos de caja
- Gestión de Pedido/Reclamo de mercadería.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Contabilizar el stock de mercadería al finalizar la jornada.
- Coordinar y planificar las acciones del local: música, cambios de vidriera, horarios de los colaboradores, etc.
- Estar actualizado de las promociones y beneficios que ofrece la empresa y comunicárselos a los vendedores.
- Realizar el control de la recaudación mediante arqueos de caja en el local bajo su responsabilidad.
- Gestionar y coordinar al equipo de vendedores, interviniendo en su desarrollo, fijando objetivos, realizando seguimiento y evaluación de los mismos.
- Resolver problemas de la sucursal en aquellas situaciones que excedan al vendedor.
- Asegurar la calidad de la gestión de administración de ventas, verificando que los pedidos sean cargados en tiempo y forma.

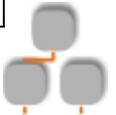
COMPETENCIAS

- Calidez
- Comunicación
- Conducción
- Proactivo
- Flexibilidad
- Conocimiento del Negocio
- Orientación al cliente
- Compromiso y adhesión a los valores de la empresa.

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto:	VENEDORES
Nivel en el organigrama:	5
Área:	VENTAS
Posición a la que reporta:	ENCARGADOS DE SUCURSAL
Personal a cargo:	NO

Ver [Organigrama](#)



OBJETIVO DEL PUESTO

Satisfacer las necesidades del cliente, a través de un saludo cordial, una atención, preocupación y seguimiento constante durante el proceso de venta.

RELACIONES EXTERNAS DE TRABAJO

- Clientes
- Potenciales clientes.

FORMACIÓN EXTERNA

- Secundario completo

PROCESOS QUE EJECUTA

- Atención personalizada a Clientes
- Cobranza a clientes
- Gestión de productos para Clientes (Trajes a medida)

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Asesorar al cliente
- Comunicar al cliente los productos que la empresa ofrece.
- Recepción, exhibición y control de la mercadería.
- Poner piochas de seguridad a la mercadería para evitar sustracción.
- Ubicar mercadería de modo atractivo y ordenado.
- Contabilizar el stock de mercadería al finalizar el día.
- Mantener en orden el local.

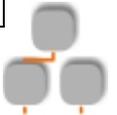
COMPETENCIAS

- Calidez
- Comunicación
- Flexibilidad
- Conocimiento del Negocio
- Orientación al cliente
- Resolución de problemas

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto:	JEFE DE ADMINISTRACIÓN
Nivel en el organigrama:	2
Área:	ADMINISTRACIÓN
Posición a la que reporta:	GERENTE GENERAL
Personal a cargo:	SI

Ver [Organigrama](#)



OBJETIVO DEL PUESTO

Supervisar el proceso de auditoría, facturación, calculo y declaración de impuestos; asistir y orientar a nivel financiero la formulación y ejecución de planes estratégicos y presupuestarios, así como mantener la información financiera disponible en forma precisa y oportuna, además, de aplicar y establecer controles adecuados en el ámbito de ingresos, gastos y activos de la empresa. Aconsejar y asesorar al Gerente General en asuntos legales, contables, financieros, entre otros.

RELACIONES EXTERNAS DE TRABAJO

- Proveedores varios
- Bancos, entidades financieras.

FORMACIÓN EXTERNA

- Universitario: Contador/a Público; Lic. en Administración

PROCESOS QUE EJECUTA

- Auditoría
- Facturación
- Declaración de impuestos
- Formulación y ejecución de planes estratégicos y presupuestarios.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Planificar la adquisición de materiales y equipos, servicios y otros medios necesarios para que las labores de la entidad no se interrumpan, determinado para ello los mínimos y los máximos.
- Presentar el Balance General de cada gestión en cumplimiento de disposiciones legales vigentes.
- Presentar informes mensuales sobre la Ejecución Presupuestaria y Estados Financieros.
- Presentar mensualmente el Estado de Resultados.
- Proveer documentación interna y externa de manera oportuna al Gerente General.
- Llevar a cabo las liquidaciones de sueldos de todos los colaboradores de la empresa.

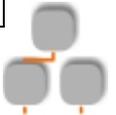
COMPETENCIAS

- Comunicación
- Conocimiento del Negocio
- Orientación al cliente
- Resolución de problemas
- Planificación y Control
- Análisis de problemas

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto:	OPERARIOS DE STOCK Y DESPACHO
Nivel en el organigrama:	3
Área:	ADMINISTRACIÓN
Posición a la que reporta:	JEFE DE ADMINISTRACIÓN
Personal a cargo:	NO

Ver [Organigrama](#)



OBJETIVO DEL PUESTO

Planificar y controlar la gestión del sistema de compras y stock y desarrollar acciones de mejora, con la finalidad de optimizar los recursos almacenados en el depósito y satisfacer las necesidades de las sucursales y áreas internas con mínimos niveles de inventarios.

RELACIONES EXTERNAS DE TRABAJO

- Proveedores

FORMACIÓN EXTERNA

- Terciario completo / Universitario en curso.

PROCESOS QUE EJECUTA

- Compras y stock

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Administrar los datos requeridos para la medición del tablero del proceso de Compras y Stock. Gestionar la evolución de los indicadores del proceso con los jefes de las áreas de la Gerencia, para informar desvíos y presentar propuestas de mejoras o planes de acción a su superior.
- Gestionar los parámetros para la compra y distribución de materiales (para stock, acciones comerciales, etc.) a fin de asegurar la disponibilidad de los mismos.
- Gestionar la optimización de inventarios evaluando costos financieros y costos de infraestructura, precios y rotación de cada artículo. Elaborar informes.
- Categorizar las sucursales en relación al consumo, definir indicadores y mantenerlos actualizados.
- Gestionar los controles de stock y la toma de inventarios, realizando los ajustes de stock y la conciliación con las cuentas contables.
- Gestionar las necesidades de nuevos desarrollos y mejoras en los sistemas y procesos. Analizar y redactar los incidentes para sistemas y realizar el seguimiento en cuanto al avance de los mismos.

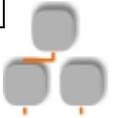
COMPETENCIAS

- Comunicación
- Calidez
- Flexibilidad
- Trabajo en equipo
- Conocimiento del negocio
- Conocimiento del proceso
- Resolución de problemas
- Planificación y Control
- Análisis de problemas

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto:	ENCARGADA DE STOCK Y TRAJES A MEDIDA
Nivel en el organigrama:	3
Área:	ADMINISTRACIÓN
Posición a la que reporta:	JEFE DE ADMINISTRACIÓN
Personal a cargo:	NO

Ver [Organigrama](#)



OBJETIVO DEL PUESTO

Planificar y controlar la gestión del sistema de stock y desarrollar acciones de mejora, con la finalidad de optimizar los recursos almacenados en el depósito y satisfacer las necesidades de las sucursales y áreas internas.

RELACIONES EXTERNAS DE TRABAJO

- Proveedores

FORMACIÓN EXTERNA

- Terciario completo / Universitario en curso.

PROCESOS QUE EJECUTA

- Compras y stock

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Encargada de llevar los stocks al día, de encargar materias primas y productos, así como, la posterior supervisión de la recepción y control.
- Atender a la clientela directa de fábrica, entre ellos clientes que se realizan ropa a medida, compras por mayor, entre otras.
- Responsable de que las medidas tomadas a los clientes estén correctas, como así también del tipo de tela a utilizar y color.
- Encargada de verificar que el producto sea entregado al cliente en tiempo y forma de acuerdo a lo acordado.

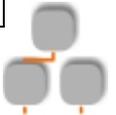
COMPETENCIAS

- Comunicación
- Calidez
- Flexibilidad
- Trabajo en equipo
- Conocimiento del negocio
- Conocimiento del proceso
- Resolución de problemas
- Planificación y Control
- Análisis de problemas

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto:	AUDITOR DE STOCK
Nivel en el organigrama:	2
Área:	GERENCIA
Posición a la que reporta:	GERENTE GENERAL
Personal a cargo:	NO

Ver [Organigrama](#)



OBJETIVO DEL PUESTO

Controlar las actividades y existencias que se llevan a cabo en el almacén de acuerdo a las normas, políticas y procedimientos establecidos en la empresa e informar a la gerencia sobre el estado del mismo.

RELACIONES EXTERNAS DE TRABAJO

- Trato gerencia.

FORMACIÓN EXTERNA

- Terciario completo / Universitario en curso.

PROCESOS QUE EJECUTA

- Control en el manejo de existencias en el almacén.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Supervisar la recepción y distribución de telas, hilos, tijeras, etc.
- Concertar con el área de transportes la planeación de rutas para la distribución.
- Vigilar la toma física de inventarios, ordinarios y extraordinarios.
- Asistir a reuniones del área de producción.
- Revisar documentos (notas de entradas y salidas, transferencias, devoluciones, entre otros)
- Controlar la devolución de mercancías a proveedores.
- Revisar bitácoras de transporte.
- Evaluar periódicamente los resultados financieros del almacén.

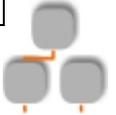
COMPETENCIAS

- Presencia
- Capacidad de análisis
- Organización y planificación
- Autonomía
- Relaciones Interpersonales
- Compromiso y responsabilidad
- Confiabilidad

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto:	SECRETARIA DEL GERENTE
Nivel en el organigrama:	2
Área:	GERENCIA
Posición a la que reporta:	GERENTE GENERAL
Personal a cargo:	NO

Ver [Organigrama](#)



OBJETIVO DEL PUESTO

Programar, coordinar y ejecutar las actividades secretariales de la Gerencia y controlar la agenda del gerente.

RELACIONES EXTERNAS DE TRABAJO

- Trato gerencia.

FORMACIÓN EXTERNA

- Terciario completo.

PROCESOS QUE EJECUTA

- Relaciones constantes con autoridades locales, personas de las comunidades, de la empresa y de las tiendas ubicadas en su área de influencia.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Recibir, registrar la correspondencia, distribuirla y controlar la gestión de los asuntos que se turnan a la gerencia.
- Atender llamadas telefónicas y controlar el registro de las oficiales.
- Manejar la agenda de trabajo de la gerencia.
- Capturar los oficios, tarjetas, circulares y demás documentación oficial de la gerencia.
- Tramitar las firmas de autorización de los oficios.

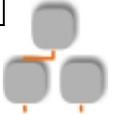
COMPETENCIAS

- Presencia y Presentación
- Comunicación (dicción y lenguaje)
- Capacidad de análisis
- Organización y planificación
- Flexibilidad
- Iniciativa y proactividad
- Autonomía

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto:	JEFE DE FABRICA
Nivel en el organigrama:	2
Área:	GERENCIA
Posición a la que reporta:	GERENTE GENERAL
Personal a cargo:	SI

Ver [Organigrama](#)



OBJETIVO DEL PUESTO

Planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades operativas y administrativas de acuerdo a los planes, normas, políticas y procedimientos establecidos en la organización.

RELACIONES EXTERNAS DE TRABAJO

- Trato con personal interno y proveedores.

FORMACIÓN EXTERNA

- Terciario completo diseño/ Universitario en curso.

PROCESOS QUE EJECUTA

- Planificación de producción.
- control de grado de avance.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Diseñar, programar y controlar los sistemas de producción.
- Planear, evaluar y controlar el uso y reposición de tecnología.
- Diseñar, controlar y evaluar métodos de trabajo y utilización de la maquinaria y equipo.
- Diseñar, implementar y administrar sistemas de seguridad e higiene en el trabajo.
- Prestar servicios de asesoría y consultoría en asuntos específicos de la Ingeniería Industrial.
- Planear, implementar y dirigir proyectos industriales de ampliación y/o modernización.
- Efectuar estudios y proyectos que requieran de su especialidad.
- Apoyar en la organización de reuniones de trabajo.
- Presentar informes de los avances y resultados de las actividades encomendadas.
- Supervisar la ejecución de las actividades de su área.

COMPETENCIAS

- Presencia
- Comunicación
- Capacidad de análisis
- Organización y planificación
- Flexibilidad
- Relaciones Interpersonales
- Trabajo en equipo
- Compromiso y responsabilidad
- Confiabilidad
- Negociación

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto:	JEFE DE TALLER
Nivel en el organigrama:	3
Área:	PRODUCCION
Posición a la que reporta:	JEFE DE FABRICA
Personal a cargo:	SI

Ver [Organigrama](#)

OBJETIVO DEL PUESTO

Planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades operativas de producción de acuerdo a los planes, normas, políticas y procedimientos establecidos en la organización.

RELACIONES EXTERNAS DE TRABAJO

- Trato con personal interno y proveedores.

FORMACIÓN EXTERNA

- Terciario completo en diseño / Universitario en curso.

PROCESOS QUE EJECUTA

- Coordinar actividades de producción.
- Control de producción.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Programar y controlar los sistemas de producción.
- Planear, evaluar y controlar el uso y reposición de tecnología.
- Controlar y evaluar métodos de trabajo y utilización de la maquinaria y equipo.
- Implementar y administrar sistemas de seguridad e higiene en el trabajo.
- Implementar y dirigir proyectos industriales de ampliación y/o modernización.
- Apoyar en la organización de reuniones de trabajo.
- Presentar informes de los avances y resultados de las actividades encomendadas.
- Supervisar la ejecución de las actividades de su área.

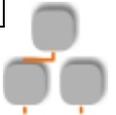
COMPETENCIAS

- Presencia
- Comunicación
- Capacidad de análisis
- Organización y planificación
- Flexibilidad
- Relaciones Interpersonales
- Trabajo en equipo
- Compromiso y responsabilidad
- Confiabilidad
- Negociación

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto:	JEFE DE AREA DE SACO
Nivel en el organigrama:	4
Área:	PRODUCCION
Posición a la que reporta:	JEFE DE TALLER
Personal a cargo:	SI

Ver [Organigrama](#)



OBJETIVO DEL PUESTO

Planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades operativas de confección de sacos de acuerdo a las especificaciones pedidas por los clientes, teniendo en cuenta las normas, políticas y procedimientos establecidos.

RELACIONES EXTERNAS DE TRABAJO

- Personal interno.

FORMACIÓN EXTERNA

- Secundario completo.

PROCESOS QUE EJECUTA

- Llevar adelante el proceso de producción.
- Control del grado de avance de producción.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Supervisar el loteo de confecciones.
- Verificar que los pedidos solicitados se surtan correcta y oportunamente
- Supervisar la limpieza en el lugar de trabajo.
- Participar en la elaboración de inventarios ordinarios y extraordinarios.
- Llevar el control de avance.
- Elaborar y verificar transferencias de mercancías
- Diseñar, programar y controlar los sistemas de producción para sacos.
- Controlar y evaluar métodos de trabajo y utilización de la maquinaria y equipo.
- Implementar y administrar sistemas de seguridad e higiene en el trabajo.

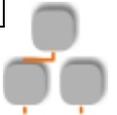
COMPETENCIAS

- Comunicación
- Capacidad de análisis
- Organización y planificación
- Flexibilidad
- Relaciones Interpersonales
- Trabajo en equipo
- Compromiso y responsabilidad

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto:	JEFE DE AREA DE PANTALON
Nivel en el organigrama:	4
Área:	PRODUCCION
Posición a la que reporta:	JEFE DE TALLER
Personal a cargo:	SI

Ver [Organigrama](#)



OBJETIVO DEL PUESTO

Planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades operativas de confección de pantalones de acuerdo a las especificaciones pedidas por los clientes, teniendo en cuenta las normas, políticas y procedimientos establecidos.

RELACIONES EXTERNAS DE TRABAJO

- Personal interno.

FORMACIÓN EXTERNA

- Secundario completo

PROCESOS QUE EJECUTA

- Llevar adelante el proceso de producción
- Control del grado de avance de producción.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Supervisar la terminación del pantalón según especificación antes de ser entregado al sector terminación.
- Verificar que los pedidos solicitados se surtan correcta y oportunamente.
- Supervisar la limpieza del lugar de trabajo.
- Elaboración de inventarios ordinarios y extraordinarios.
- Llevar el control de avance.
- Elaborar y verificar transferencias de mercancías.
- Controlar y evaluar métodos de trabajo.
- Implementar y administrar sistemas de seguridad e higiene en el trabajo.

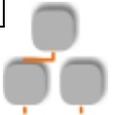
COMPETENCIAS

- Comunicación
- Capacidad de análisis
- Organización y planificación
- Flexibilidad
- Relaciones Interpersonales
- Trabajo en equipo
- Compromiso y responsabilidad

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto:	PLANCHADO
Nivel en el organigrama:	4
Área:	PRODUCCION
Posición a la que reporta:	JEFE DE TALLER
Personal a cargo:	NO

Ver [Organigrama](#)



OBJETIVO DEL PUESTO

Llevar a delante las actividades de planchado de las distintas prendas en tiempo y forma previstos, teniendo en cuenta las normas, políticas y procedimientos establecidos.

RELACIONES EXTERNAS DE TRABAJO

- Personal interno.

FORMACIÓN EXTERNA

- Secundario completo.

PROCESOS QUE EJECUTA

- Planchado de piezas.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Supervisar el planchado.
- Verificar que los pedidos solicitados se surtan correcta y oportunamente.
- Supervisar la limpieza del lugar de trabajo.
- Elaboración de inventarios ordinarios y extraordinarios.
- Llevar el control de avance.
- Implementar y administrar sistemas de seguridad e higiene en el trabajo.

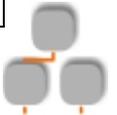
COMPETENCIAS

- Comunicación
- Capacidad de análisis
- Organización y planificación
- Flexibilidad
- Relaciones Interpersonales
- Trabajo en equipo
- Compromiso y responsabilidad

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto:	JEFE DE AREA DE TERMINACIÓN
Nivel en el organigrama:	4
Área:	PRODUCCION
Posición a la que reporta:	JEFE DE TALLER
Personal a cargo:	SI

Ver [Organigrama](#)



OBJETIVO DEL PUESTO

Llevar adelante las distintas actividades para la terminación de sacos y pantalones de acuerdo a las especificaciones del producto requerido por el cliente, teniendo en cuenta las normas, políticas y procedimientos establecidos en la organización.

RELACIONES EXTERNAS DE TRABAJO

- Personal interno.

FORMACIÓN EXTERNA

- Secundario completo.

PROCESOS QUE EJECUTA

- Control.
- Terminación de piezas.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Supervisar la terminación del producto antes de ser entregado al cliente.
- Verificar que los pedidos solicitados se surtan correcta y oportunamente.
- Supervisar la limpieza del lugar de trabajo.
- Participar en la elaboración de inventarios ordinarios y extraordinarios.
- Llevar el control de avance.
- Elaborar y verificar transferencias de mercancías.
- Controlar y evaluar métodos de trabajo.
- Implementar y administrar sistemas de seguridad e higiene en el trabajo.

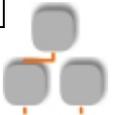
COMPETENCIAS

- Comunicación
- Capacidad de análisis
- Organización y planificación
- Flexibilidad
- Relaciones Interpersonales
- Trabajo en equipo
- Compromiso y responsabilidad

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto:	OPERARIOS
Nivel en el organigrama:	5
Área:	PRODUCCION
Posición a la que reporta:	JEFES
Personal a cargo:	NO

Ver [Organigrama](#)



OBJETIVO DEL PUESTO

Llevar adelante la producción de la organización a través de las distintas actividades de confección y terminación, teniendo en cuenta las especificaciones.

RELACIONES EXTERNAS DE TRABAJO

- Personal interno.

FORMACIÓN EXTERNA

- Secundario completo.

PROCESOS QUE EJECUTA

- Producción.
- Control.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Elaborar los distintos productos.
- Supervisar la terminación del producto.
- Verificar que los pedidos solicitados se surtan correcta y oportunamente.
- Supervisar la limpieza del lugar de trabajo.
- Elaboración de inventarios.
- Llevar el control de avance.

COMPETENCIAS

- Comunicación
- Organización
- Flexibilidad
- Relaciones Interpersonales
- Trabajo en equipo
- Compromiso y responsabilidad
- Obediencia

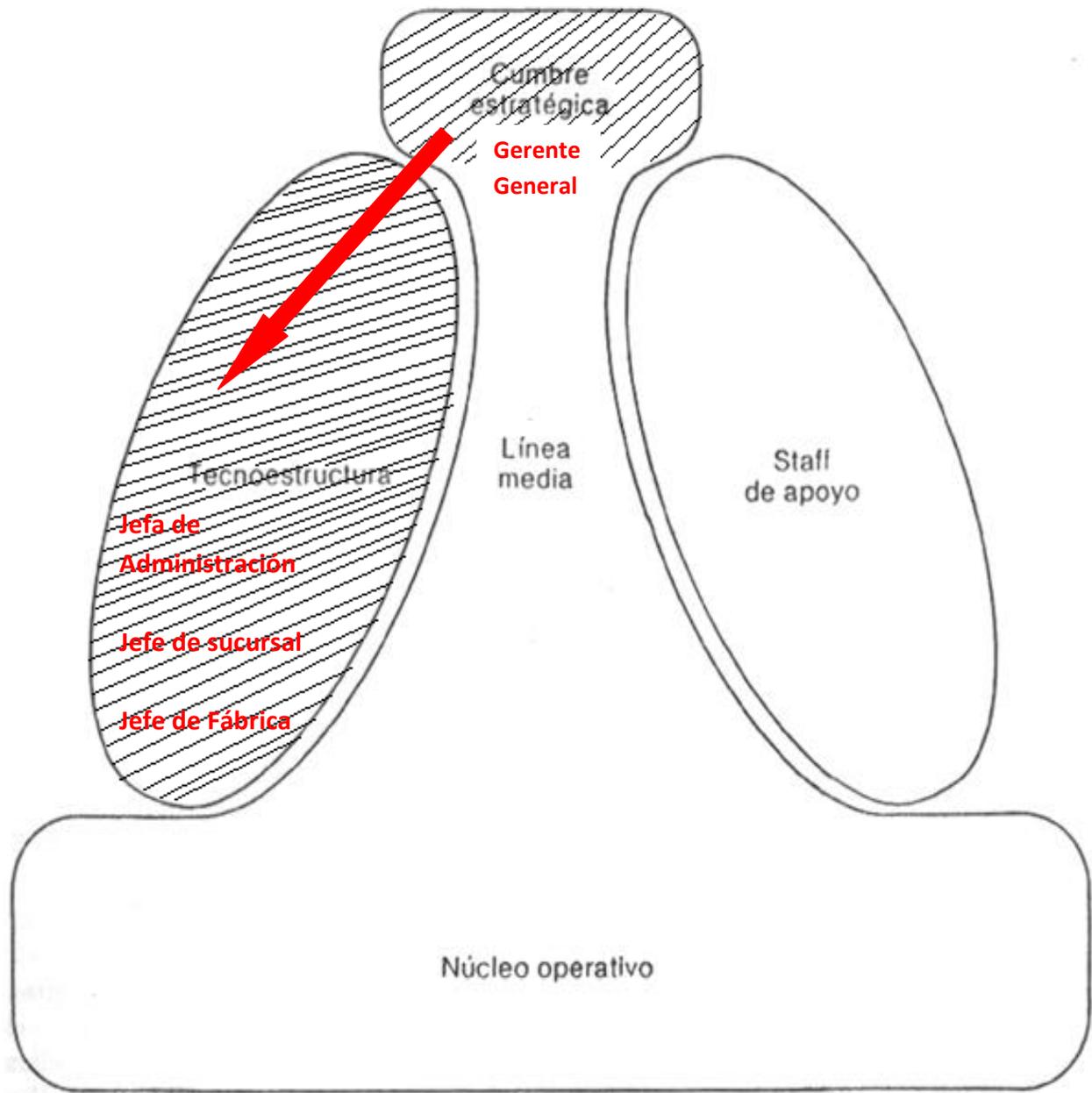
- Habiendo propuesto cierto grado de formalización por puestos, resulta fundamental hacer referencia a la **especialización de tareas** en sus dos dimensiones, la cual hace posible la división del trabajo considerada en este caso floja por demás. Sería de gran utilidad tomar cada puesto y ajustar el nivel de especialización horizontal teniendo en mente la cantidad de tareas que le corresponden y delimitando las mismas. La especialización vertical, referida al control sobre el puesto, tiene relación directa con el nivel de formalización del cargo.

Existiendo un manual de organización, se vería ya favorecido el conocimiento de los miembros de los objetivos y metas organizacionales; lo que podría incentivarse más aún con adoctrinamiento. Por éste parámetro de diseño los integrantes de la empresa aprenden el sistema de valores y el comportamiento requerido, alentando también los sentimientos de identidad y pertenencia.

- Por último, una vez resueltos los temas anteriores, resultaría adecuado hacer ciertas consideraciones respecto al **diseño de la descentralización**. Uno de los grandes problemas que sufre la empresa es el de la *falta de agilidad en el flujo de información*; y esto es normal en estructuras muy centralizadas, en las cuales toda la información debe pasar por el Gerente General antes de su proceso correspondiente.

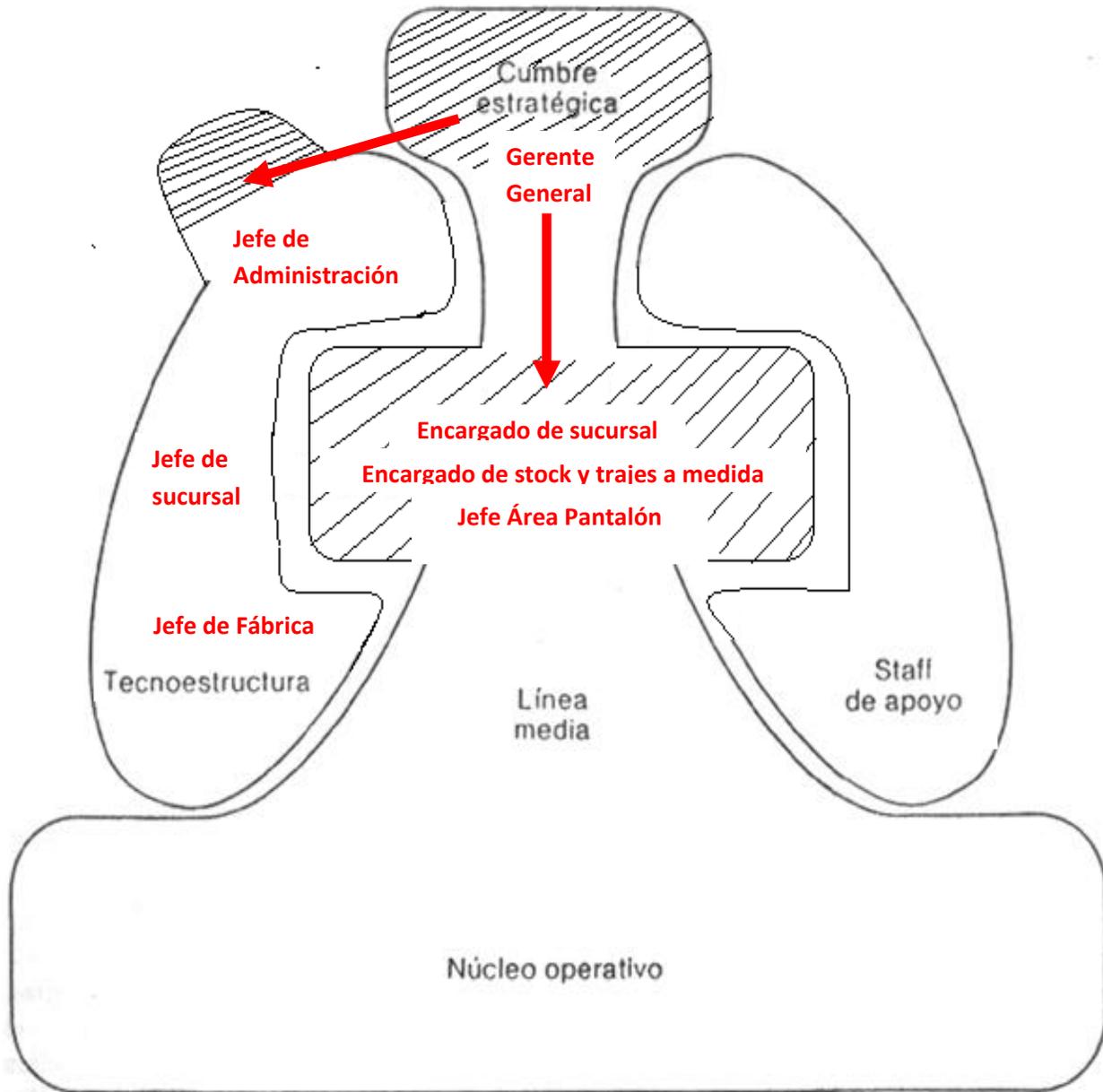
Una posible solución a este punto sería justamente modificar el parámetro referido a la **descentralización**. Podría aumentarse la descentralización horizontal selectiva hacia la tecnoestructura (ver imagen 1) e incorporar descentralización vertical selectiva (ver imagen 2) en forma moderada, para así evitar que se produzcan “cuellos de botella” aún siendo una organización relativamente centralizada. A la vez, aparecerían dueños de procesos para responder rápidamente a eventuales conflictos y a condiciones locales; y se alentaría la motivación tanto en la línea media superior y en los analistas.

Por lo tanto, de acuerdo a las imágenes se puede concluir que ambas descentralizaciones le permitirán a la empresa:



Descentralización Horizontal Selectiva (limitada)

IMAGEN 1



Descentralización Vertical Limitada

IMAGEN 2

- Reaccionar con rapidez ante condiciones locales y externas al haber “dueños de procesos”.
- Generar motivación, especialmente en los profesionales de la Tecnoestructura y los participantes de la línea media, participando de la toma de decisiones correspondientes a su área.
- Agilizar la información y que la misma llegue a todos los centros por igual.
- Que el poder formal se expanda a medida que se desciende por la escala de autoridad lineal, y que cada Jefe (Jefa de Administración, Jefe de fábrica y Jefe de Sucursal) tengan poder para tomar decisiones de distinto tipo concernientes al área que se encuentre (Ventas, Fábrica y Administración).
- Eliminar las interdependencias de las decisiones (ya que todo debe ser aprobado por el Jefe de área en coordinación con el Gerente General)
- Eliminar cuellos de botella, es decir que toda la información y la toma de decisiones deba pasar y ser aprobadas por el Gerente General. Esto generaría que el trabajo del Gerente General sea más eficiente y que la información llegue a todas las áreas en tiempo y forma

CONCLUSIÓN

Habiendo finalizado el trabajo, es posible afirmar que éste fue de gran ayuda en el proceso de aprendizaje, puesto que hizo posible la visualización de toda la teoría incorporada puesta en práctica en una organización real.

A través de las diferentes etapas, fue tomándose conciencia de la verdadera complejidad del funcionamiento organizacional, por más pequeña y desestructurada que sea una empresa.

El relevamiento permitió obtener la información de todos los niveles jerárquicos necesaria para el desarrollo de las etapas posteriores.

La empresa analizada se encuentra dividida en tres grandes áreas: Ventas (Sucursales), Administrativa y Producción (Fábrica), corresponde a la configuración básica de Estructura Simple, la cual se caracteriza por una estructura poco elaborada donde el mecanismo de coordinación que prevalece es la Supervisión directa por ser la cumbre estratégica la parte primordial en la organización; y, sin embargo fue fácil identificar, describir y analizar detalladamente las diferentes partes de la empresa (Cumbre Estratégica, Staff de Apoyo, Tecnoestructura, Línea Media y Núcleo Operativo), la presencia en distintos mecanismos de coordinación actuantes, como el Ajuste Mutuo, la Estandarización de Producciones, de Destrezas, la Supervisión directa y la Estandarización de procesos y el uso o desuso de los diferentes parámetros de diseño.

En relación a la superestructura, el agrupamiento se realiza a partir de una base funcional (como en la mayor parte de las PyMes), y las unidades de mayor dimensión se encuentran en el núcleo operativo, siendo las restantes muy pequeñas. Así la forma estructural es "chata".

En base a las entrevistas y tras la observación del comportamiento de la organización, podemos también inferir los factores situacionales que afectan a la compañía. La **edad** es de 50 años, es una PyMe; el **sistema técnico** es de proceso discontinuo; en cuanto al **ambiente**, este es medianamente estable (sería completamente estable en el caso de que no existiese el servicio de trajes a medida), simple, la diversidad es media (respecto a las áreas geográficas a las que atiende) al igual que la hostilidad; el **poder** interno está muy centralizado y no se observa poder externo actuante; y, por

último, la **moda** corresponde a la estructura simple, como ya se mencionó anteriormente.

Por lo tanto, hasta allí fue posible constatar que, en lo que respecta al diseño de la estructura, no pueden distinguirse variables dependientes e independientes, sino que todo funciona en forma sistémica, los factores de contingencia y los parámetros de diseño se encuentran estrechamente vinculados, al igual que los diferentes sectores de la organización. Una variación en una de las partes, genera cambios en todas las demás. Por lo tanto, no existe una sola variable que determine o condicione el funcionamiento y los resultados de toda la organización.

En el diagnóstico se expuso objetivamente la información relevada, identificando el funcionamiento de las distintas partes de la organización, los cambios que se prevé tendrá el mercado en el futuro, y las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; señalando los aspectos que traen problemas a la empresa y deberían ser modificados.

Finalmente, a partir de una visión global y sistemática de los problemas detectados en la etapa anterior, de un análisis de la situación actual y futura, se desarrolló un plan de acción con las propuestas de cambio consideradas adecuadas para compañía, dando principal importancia a la configuración y parámetros de diseño que debería adoptar la empresa que le permitan mejorar el desempeño de la organización en su conjunto.

Se recomienda que la organización permanezca como Estructura Simple, que se aplique descentralización horizontal limitada y descentralización vertical limitada para evitar cuellos de botella.

Se considera que la Supervisión directa continuaría siendo el principal mecanismo de coordinación para el correcto funcionamiento de la organización.

Respecto a los parámetros *referidos al diseño de la superestructura: **agrupamiento y dimensión de la unidad***, no se ofrecen propuestas, puesto que la empresa bajo estudio es una PyMe en la cual siendo mínima la diferenciación entre unidades, estos puntos no generan conflictos ni merecen un análisis en profundidad.

En las etapas anteriores, se puede verificar que uno de los principales problemas que presenta la empresa es el referido a la ineficiencia; y, como señala Mintzberg, ésta puede combatirse con **formalización**. Por lo tanto, se propone una Descripción de puestos (DP). Esto permitirá: que cada colaborador sepa el trabajo que deba realizar y cumplir, como así también cuáles son los puestos que se relacionan con su tarea, que los mismos se encuentren informados sobre las expectativas del puesto, y así mismo le ayudará a la empresa a contratar la persona correcta y que los colaboradores sean más productivos, ya que sabrán qué se espera de ellos.

Habiendo propuesto cierto grado de formalización por puestos, se hizo referencia a la **especialización de tareas** en sus dos dimensiones, la cual hace posible la división del trabajo considerada en este caso floja por demás. Se debe tomar cada puesto y ajustar el nivel de especialización horizontal teniendo en mente la cantidad de tareas que le corresponden y delimitando las mismas. La especialización vertical, referida al control sobre el puesto, tiene relación directa con el nivel de formalización del cargo. Existiendo un manual de organización, se vería ya favorecido el conocimiento de los miembros de los objetivos y metas organizacionales.

Para concluir, se considera que la aplicación de las propuestas arribadas orientadas a incrementar y mejorar la eficiencia de la empresa, le permitirán adaptarse al volumen de actividades que desarrolla actualmente, a enfrentar las deficiencias que plantea el ambiente interno y externo y poner a la práctica su estrategia: "llegar a sus clientes con un producto de máxima calidad ajustado a las necesidades particulares de cada uno".

ANEXOS

Preguntas realizadas a la Jefa de Administración:

_ ¿Podría hablarnos sobre la evolución de la empresa en los últimos tiempos?

_ ¿Se esperan cambios relevantes para un futuro cercano?

_ ¿Qué lugar ocupa la empresa en el mercado?

_ ¿Cuáles son los hitos q marcaron la historia de la empresa? Por ejemplo, respecto al ingreso de nuevos socios, modificaciones en las tecnologías utilizadas, cambio de mercados.

_ ¿Actualmente cuáles son los inconvenientes y las preocupaciones q afectan a la empresa?

_ ¿Qué objetivos guían a la empresa?

_ ¿Qué proyectos tiene hoy la empresa?

Ficha guía utilizada en la etapa de relevamiento

- Persona entrevistada

- Fecha de la entrevista

- Puesto que ocupa

- Breve descripción de su puesto

- Identificación de las funciones y responsabilidades que tiene.

- De quien depende jerárquicamente.

- Si tiene personal a cargo

- Descripción de las actividades que desarrolla:
 - Frecuencia (diaria, semanal, mensual).
 - Fecha en la que debe realizarla.
 - Duración
 - Todo lo que recibe
 - De quien recibe información
 - Qué problemas tiene con las misma (poco clara, debe reprocesarse, incompleta, llega tarde)

- Cómo pueden solucionarse esos problemas.
- Qué información debiera recibir y no recibe
- Qué información recibe y no precisa.

➤ Todo lo que envía:

- A quién envía información
- Qué cosas le reclaman las personas a quienes Ud. Les envía información.
- Cómo pueden solucionarse esos problemas.
- Qué información debiera enviar y no puede hacerlo.
- Qué información Ud. Considera que no debiera enviar y lo está haciendo.

➤ Decisiones:

- Qué decisiones debe tomar en su trabajo.
- Tiene toda la información que precisa.
- Están identificados los patrones de decisión sobre los cuales debe trabajar.
- Qué decisiones eleva a sus superiores u otros departamentos y por qué
- Qué decisiones remite a sus subordinados y por qué.
- Qué decisiones toma Ud. Y considera que no le corresponden, quién debiera tomarlas.
- Qué decisiones no toma Ud. Y considera que debiera hacerlo, quién las toma en lugar de Ud.

- Archivo:
 - Detalle de la información que registra o archiva y el uso posterior que tiene la misma.
 - Qué información considera que debiera archivar y no lo hace.
 - Qué información se archiva y Ud. Considera que no debe archivarse.

- Relaciones con otros empleados:
 - Relación con pares (en el departamento y en otros departamentos).
 - Relación con superiores.
 - Relación con subordinados.

- Cuál es la libertad que tiene el puesto y cuáles son las restricciones.

- Cuál es el perfil que tiene la persona y cuál es el requerido para el puesto.

Cuestionario para el Núcleo Operativo utilizado en el relevamiento

Persona entrevistada:

Fecha de la entrevista:

Puesto que ocupa:

Breve descripción del puesto:

1. ¿Qué responsabilidad y funciones se ven involucradas en su puesto de trabajo?
2. ¿De quién dependes jerárquicamente?
3. ¿Cuál es el tiempo requerido por su trabajo?
4. Con respecto a la información recibida ¿De dónde proviene? ¿Cuáles son sus características, fallas, posibles soluciones?
5. Y respecto a la información enviada ¿A dónde se dirige? ¿Existen reclamos? ¿Cuál podría ser la solución?
6. ¿Cuáles son las decisiones que involucra su puesto de trabajo?
7. ¿Cuenta con los conocimientos y herramientas necesarias para la toma de decisión?
8. ¿Cree que precisa tomar más decisiones?
9. ¿Cree que la información y el archivo de la misma es la adecuada? ¿Para qué sirve?(En caso negativo proponga sugerencias sobre información adicional, o de lo contrario información innecesaria que pueda ser suprimida)
10. ¿Cómo es la relación con las personas que trabajan en los distintos niveles de la organización? (superiores, subordinados, pares)
11. ¿Qué limitaciones y libertades tiene su puesto?

Cuestionario para la Línea Media y Tecnoestructura utilizado en el relevamiento

Persona entrevistada:

Fecha de la entrevista:

Puesto que ocupa:

Breve descripción del puesto:

1. ¿Qué responsabilidad y funciones se ven involucradas en tu puesto de trabajo?
2. ¿De quién dependes jerárquicamente?
3. ¿Qué puestos o unidades dependen de usted?
4. ¿Cuál es el tiempo requerido por tu trabajo?
5. Con respecto a la información recibida ¿De dónde proviene? ¿Cuáles son sus características, fallas, posibles soluciones?
6. Y respecto a la información enviada ¿A dónde se dirige? ¿Existen reclamos? ¿Cuál podría ser la solución?
7. Otras consideraciones sobre el flujo de información
8. ¿Cuáles son las decisiones que involucra su puesto de trabajo?
9. ¿Cuenta con los conocimientos y herramientas necesarias para la toma de decisión?
10. ¿Se encuentra usted conforme con la cantidad y tipo de decisiones que tiene a su cargo?
11. ¿Cree que la información y el archivo de la misma es la adecuada? ¿Para qué sirve?(En caso negativo proponga sugerencias sobre información adicional, o de lo contrario información innecesaria que pueda ser suprimida)
12. ¿Cómo es la relación con las personas que trabajan en los distintos niveles de la organización? (superiores, subordinados, pares)
13. ¿Qué limitaciones y libertades tiene su puesto?

Cuestionario para la Cumbre estratégica utilizado en el relevamiento

Persona entrevistada:

Fecha de la entrevista:

Puesto que ocupa:

Breve descripción del puesto:

1. ¿Qué responsabilidad y funciones se ven involucradas en su puesto de trabajo?
2. ¿Cuál es el tiempo requerido por su trabajo?
3. Con respecto a la información recibida ¿De dónde proviene? ¿Cuáles son sus características, fallas, posibles soluciones?
4. Y respecto a la información enviada ¿A dónde se dirige? ¿Existen reclamos? ¿Cuál podría ser la solución?
5. ¿La información requerida por otras partes de la organización es la justa y necesaria?
6. ¿Cuál es su papel en la toma de decisiones?
7. Otras consideraciones sobre el flujo de información
8. ¿Consideraría conveniente delegar más decisiones?
9. ¿Cree que la información y el archivo de la misma es la adecuada? ¿Para qué sirve?(En caso negativo proponga sugerencias sobre información adicional, o de lo contrario información innecesaria que pueda ser suprimida)
10. ¿Cómo es la relación con las personas que trabajan en los distintos niveles de la organización? (subordinados, pares)

BIBLIOGRAFIA

- Mintzberg Henry. "Diseño de Organizaciones Eficientes". Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. Abril de 2001.
- Mintzberg Henry. "La estructuración de las organizaciones". Editorial Prentice-Hall. Englewood Cliffs. 1979
- TORRES, Juan Emilio. "Estrategia y Política de Negocios". Guía de estudios IUA, 2001.
- HAX, Arnoldo y N. Majluf. "Estrategias para el liderazgo competitivo" Editorial Granica. Barcelona, España, 1997.
- VOLPENTESTA, Jorge Roberto. "Sistemas administrativos y Sistemas de Información" – Osmar D. Buyatti Librería Editorial. Buenos Aires, 2004.
- ROBBINS Y COULTER. Administración. 6º edición. Editorial Prentice Hall. 2000.