

# **TRABAJO FINAL DE GRADO**

## ***“IMPLEMENTACIÓN DE A.P.O EN JOSE M. ALLADIO E HIJOS S.A”***

**UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21**

**CARRERA: LICENCIATURA EN GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS**

**ALUMNO: DIEGO J. NOVELLA  
LEGAJO: RHU 286**

**1 de julio de 2011**

## Resumen en castellano del presente Trabajo Final de Tesis

El Objetivo General de este trabajo Final de Tesis consiste en implementar un Programa de Administración por Objetivos en las áreas administrativas de la empresa José M. Alladio e Hijos S.A. para lograr de manera eficiente los objetivos definidos.

El proyecto se desarrolló en dos etapas, en la primera se expuso un breve desarrollo bibliográfico sobre la A.P.O a los fines de aportar un marco teórico acorde y en la segunda se dio a conocer el relevamiento realizado en las distintas áreas administrativas.

Luego del relevamiento se indagaron varios aspectos, tales como: si se establecían objetivos en función a la estrategia organizacional; actividades que permitieran retroalimentar el cumplimiento de dichos objetivos; revisiones periódicas de éstas actividades y si se administraban tableros de control. Luego se analizó la situación actual de cada una de las áreas de acuerdo a las variables expuestas, verificando debilidades y fortalezas con respecto al sistema APO, realizando así un diagnóstico de acuerdo a lo investigado.

Por último, se planificó la implementación del programa de acción que les permitirá a las áreas establecer y medir en forma clara sus objetivos y las actividades necesarias para ello, alineando el desempeño individual y grupal a los objetivos estratégicos de la empresa, instalando un proceso permanente de evaluación de los resultados obtenidos que permita revisiones periódicas entre Gerente y Miembro de equipo, basada en el mutuo acompañamiento y retroalimentación permanente.

## Abstract en ingles

The general objective of this final work consists of implementing a Program of Management By Objectives in the administrative areas of the company Jose M. Alladio e Hijos S.A. to achieve in an efficient way the objective definition.

The project has been developed in two stages; in the first stage, a brief bibliographical development on A.P.O to contribute to the theoretical frame and, in the second, the exposition of the research carried out in the different administrative areas. After that, several aspects were investigated, such as: if the objectives are functional to the organizational strategy that was settled down previously; if there are activities that allowed giving feedback about fulfilment of these objectives; if these activities are controlled periodically and if there are control boards. Then, an analysis of the current situation of each area according to the exposed variables was carried out, checking APO weaknesses and strengths and creating a diagnosis taking into account all the aspects investigated.

Finally, an action program was implemented, which will allow the areas to measure clearly its objectives and the activities necessary to achieve them, lining up the individual and group performances to the strategic company goals, establishing a permanent evaluation process of the results that allows periodical revision between Manager and Equipment Member, based in a mutual support and permanent feedback.

## Índice

Introducción / Definición del Tema / Objetivos	Pág. 5 a 7
Metodología	Pág. 8 a 11
Marco Teórico	Pág. 12 a 20
Presentación de la Empresa	Pág. 21 a 35
Análisis	Pág. 36 a 50
Fortalezas y Debilidades APO / Diagnostico	Pág. 51 a 53
Desarrollo del Plan de Trabajo	Pág. 54 a 69
Resultados Esperados	Pág. 70 a 83
Referencias/ Anexos	Pág. 84 a 91

## Introducción

En la actualidad, el aumento en el tamaño de las organizaciones ha incrementado la burocracia, tornando las relaciones de trabajo más impersonales. Con ello, la coordinación, la motivación y la eficiencia máxima son cada vez más difíciles de lograr, al tiempo que la creciente competencia obliga a un aumento de efectividad. Se hace entonces necesario, exigir un mayor rendimiento de la actividad laboral.

Establecido lo anterior, el presente proyecto de tesis pretende desarrollar *un programa que permita implementar Administración por Objetivos (APO) en las áreas administrativas de la empresa José M. Alladio e Hijos S.A.*, abarcando así un área de interés personal que pretende desde los Recursos Humanos realizar algún aporte en el logro de los objetivos organizacionales.

Para poder llevar a cabo el presente programa se realizó un diagnóstico organizacional donde se determinó que las áreas administrativas plantean sus objetivos de equipo en forma alineada a los objetivos más importantes de la organización, de manera tal que su logro contribuya al cumplimiento de éstos últimos. Asimismo, aunque cada área administrativa establezca su propia unidad de medida para los objetivos definidos, no determinan las actividades que le permitirán saber de qué manera lograr resultados y, en consecuencia, llegar a lo planificado.

Se determinó también que los equipos de trabajo tampoco realizan un seguimiento o revisiones para conocer el grado de cumplimiento de las tareas que le permitirán llegar al objetivo propuesto, lo que genera un desconocimiento en cuanto a lo que tiene que llevar a cabo el equipo para lograr los objetivos planificados.

Además, al analizar si existían tableros de control que permitan evaluar los resultados, llegamos a la conclusión de que los equipos sólo definen sus objetivos y no trasladan esos indicadores a un tablero, de manera tal que no pueden observar si se está cumpliendo con lo planificado.

Con la implementación del Programa pretendemos reforzar la cultura organizacional de la empresa a través del alineamiento del desempeño de las personas con los objetivos estratégicos definidos, para poder instalar así un proceso permanente de evaluación de objetivos que permita una revisión de lo planificado entre el Gerente y Miembro de equipo, transmitiendo y fortaleciendo la aparición e institucionalización de una nueva herramienta de gestión.

Al mismo tiempo, la implementación de este programa significará para la empresa beneficios tales como una mayor compatibilidad entre objetivos, expectativas organizacionales y particulares, señalando así con claridad a los individuos sus responsabilidades, que se espera de

ellos y permitiéndoles enfocarse en un objetivo previamente definido y destinar esfuerzos hacia su logro.

Con la aplicación de APO la empresa tendrá una mayor competitividad en sus recursos humanos debido a que contará en su nómina con empleados, que estando totalmente involucrados con los objetivos organizacionales, los sienten propios y elevan su contribución más allá de sus requerimientos formales, conociendo así cuáles son las medidas que el Gerente de Equipo va a tener en cuenta para mejorar sus resultados y las que él deberá tomar por iniciativa propia.

Además la empresa podrá evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados hacia el logro de los objetivos establecidos, teniendo como base variables y factores de evaluación definidos y principalmente, contando con un sistema capaz de neutralizar la subjetividad y que estimule el trabajo en equipo, desarrolle acciones pertinentes para motivar a la persona, consiguiendo de esta manera su identificación con los objetivos organizacionales.

Por último, le permitirá al Gerente de Equipo alcanzar una mejor comunicación con los miembros al hacerles comprender la mecánica de evaluación de objetivos como un sistema imparcial que permite planificar y organizar el trabajo, de tal forma que su área pueda funcionar eficazmente.

## **Definición del tema:**

### **Evaluación de Objetivos en la empresa José M. Alladio e Hijos S.A.**

#### **Objetivo General:**

Implementar un Programa de Administración por Objetivos en las áreas administrativas de la empresa José M. Alladio e Hijos S.A. para lograr de manera eficiente los objetivos definidos.

#### **Objetivos Específicos:**

- a) Identificar aquellas áreas que cumplen la función administrativa en la empresa José M. Alladio e Hijos S.A.
- b) Indagar en las áreas administrativas si se establecen objetivos en función de la estrategia organizacional; actividades que permitan retroalimentar el cumplimiento de dichos objetivos; revisiones periódicas de dichas actividades y si se administran tableros de control.
- c) Analizar la situación actual de cada una de las áreas administrativas de acuerdo a las variables expuestas, verificando debilidades y fortalezas con respecto al sistema propuesto.

# ◆ **METODOLOGÍA**



## **Metodología:**

El presente trabajo se desarrollará en dos fases. En la primera etapa se expone un breve desarrollo bibliográfico sobre la Administración por Objetivos, a los fines de aportar un marco teórico acorde y dar así una introducción sobre el tema principal.

Luego se realizó un relevamiento donde se pudo definir la manera en que se desempeñan las distintas áreas administrativas. En este punto presentamos la perspectiva del Gerente General de la empresa y de los Gerentes de cada área, a través del análisis de las entrevistas, y la de los miembros de equipo, por medio de encuestas. Estos métodos de recolección fueron de suma utilidad, ya que aportaron una descripción detallada de la forma en que trabaja cada equipo, lo que brindó un parámetro objetivo en la etapa de análisis en cuanto si se establecían objetivos en función de la estrategia organizacional, si administraban mediciones que permitieran retroalimentar el cumplimiento de esos objetivos, si gestionaban tableros de control que permitieran evaluar los resultados obtenidos y además, si llevaban a cabo evaluaciones periódicas de los objetivos propuestos.

Llevada a cabo las encuestas y entrevistas, se presentaron las conclusiones y diagnósticos de cada área seleccionada para tener una noción más acabada de sus formas de trabajo, llegando así al final del proyecto que tuvo como propósito implementar APO. Por supuesto que dicha herramienta sufriría adaptaciones de acuerdo al rubro en el cual se encuentra la organización y la estructura que posee la misma, pero la intención de este proyecto de tesis es brindar una base sólida que permita contar con un esquema de trabajo global en donde se vayan modificando y perfeccionando ciertos aspectos de acuerdo a la realidad concreta de cada área.

Concretada esta etapa, se dio comienzo al desarrollo del programa propuesto que aportó en concreto la implementación de APO en las distintas áreas administrativas y como propósito final del proyecto, tuvo lugar la programación de diferentes talleres internos para dar a conocer a los miembros involucrados en qué se fundamenta APO, cómo es el proceso de implementación y de qué manera incidiría la incorporación de esta herramienta en el trabajo cotidiano.

Como se mencionó anteriormente, el propósito de realizar un diagnóstico profundo de cada una de las áreas de la organización nos llevó a realizar entrevistas al Gerente General y a cada Gerente de los distintos equipos de trabajo, como así también encuestas anónimas a cada unos de sus miembros.

Es decir, el relevamiento para indagar si se establecían objetivos, cómo lo hacían, la forma de medición y demás ítems, se diagramó de la siguiente forma:

<b>Destinatario</b>	<b>Método de relevamiento</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente Gral. y Gerente de Área	Entrevista personal	10
Miembro de Equipo	Encuesta	48

A continuación presentamos los métodos de recolección de datos que fueron utilizados en el presente trabajo de tesis para obtener la información necesaria durante todo el proceso:

### **Entrevista Personal:**

Con el fin de obtener un análisis certero acerca de la manera en que trabajan las áreas administrativas, se seleccionó a la *entrevista personal* como uno de los métodos de recolección de datos, ya que nos permite recabar información en forma verbal a través de preguntas dirigidas al Gerente Gral. y a los Gerentes de cada uno de los equipos, ya que éstos serán los principales responsables y encargados de poner en marcha el sistema propuesto en el presente proyecto.

Por otra parte, se optó por la entrevista porque nos ofrece la oportunidad de obtener un primer contacto cara a cara con los encargados de área, lo cual es fundamental en el transcurso del presente proyecto, ya que nos permite analizar las características del sistema sugerido (APO) con el personal que será usuario del mismo, donde podemos también conocer datos que no están disponibles de ninguna otra forma, como lo son las opiniones, comentarios, ideas o sugerencia en relación a como se está llevando a cabo y podría hacerse el trabajo en el área a partir de esta propuesta.

Para ello se realizaron entrevistas personales del tipo estructuradas, con preguntas estandarizadas, en las cuales los entrevistados podían dar cualquier respuesta que le pareciera apropiada. Para tal fin, se elaboró un cuestionario diseñado con una serie de preguntas de formulación flexible sobre diferentes aspectos que luego fueron contestadas por los encargados.

### **Encuesta:**

Con el objetivo de obtener información acerca de la manera de cumplir los objetivos que definieron los miembros de cada equipo, seleccionamos a la *encuesta* (estructurada - abierta anónima) como medio de recolección, puesto que tiene la ventaja de ser una técnica ágil para conocer datos, ya que una vez formuladas las preguntas y definidas las formas de respuesta,

podemos encuestar a muchas personas en un corto tiempo. La encuesta fue destinada a los 48 integrantes de todas las áreas y se entregaron a cada uno un formulario, idéntico para todas las personas, que contenía una serie de preguntas que se respondieron por escrito en el mismo formulario.

Después de recoger los formularios, fue posible comparar sistemáticamente los resultados de los diferentes equipos de trabajo, porque todos habían respondido las mismas preguntas.

Las encuestas se realizaron en forma global, individualizando cada una de las áreas y analizando diferentes variables que permitieran detectar puntos fuertes y débiles en cuanto a la Administración por Objetivos.

### ***Definición de variables indagadas en las entrevistas y encuestas:***

- *Establecimiento de Objetivos Organizacionales:* se tuvo en consideración si los Gerentes y Miembros de equipo tenían conocimiento acerca de los objetivos organizacionales generales.
- *Establecimiento de Objetivos de Equipo:* se indagó si las áreas administrativas fijan objetivos.
- *Mediciones Históricas:* si se determinan unidades de medida que permitan evaluar los resultados obtenidos.
- *Mediciones de Predicción:* determinar cuáles son las actividades que permitirán influir en el logro de los objetivos.
- *Seguimiento de Objetivos:* revisión de las actividades para conocer el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- *Tableros de Control:* verificación de los resultados obtenidos con los resultados planteados.
- *Comunicación dentro del equipo:* entendimiento entre los miembros del equipo y ambiente de trabajo participativo.

# ◆ MARCO TEÓRICO

## **Marco Teórico**

### **Administración por Objetivos (APO)**

De acuerdo a Rodríguez Valencia J. (2006), el acto administrativo se caracteriza por ser un acto humano encaminado a lograr la eficiencia en la formación y funcionamiento de grupos de trabajo que se establecen para alcanzar objetivos organizacionales.

Según datos históricos, el primer intento de Administración por Objetivos apareció en la época antigua, cuando el hombre tuvo necesidad de cazar animales para subsistir. *Él solo no podía cazar esos animales, entonces llamó a otros hombres y formó un grupo; planeó el trabajo y determinó la forma de hacerlo; repartió tareas y dirigió el esfuerzo colectivo. Por último, verificó los resultados parciales del esfuerzo.* Era una actividad humana, de un grupo formado premeditadamente para alcanzar con la mayor eficiencia un objetivo común que de manera individual no se podría haber logrado.

Cada persona tiene la ineludible responsabilidad de administrar el sistema productivo que le corresponde, ya sea que produzca ideas, bienes o servicios; suceda esto en el ámbito público o privado, a niveles directivos, gerenciales u operativos; o en cualquier función operacional (Rodríguez Valencia J., 2006).

### **Desarrollo del Concepto**

Cuando la gerencia de una organización se apoya en métodos tradicionales para el establecimiento de objetivos, los encargados de otros niveles tienen objetivos imprecisos, como por ejemplo: mantener comunicación con el cliente; revisar el desempeño periódicamente, etc. Lo que se requiere entonces es un sistema participativo de objetivos que especifique exactamente lo que se espera que logren sus directivos, empleados y además que motive en lugar de intimidar (Chiavenato I. 1981).

Así podemos decir que la práctica denominada Administración por Objetivos (APO) implica el desarrollo de objetivos entre encargados y subalternos para todos los niveles jerárquicos y en todas las unidades orgánicas, donde prima el sentido común para lograr la mayor cantidad de resultados positivos en todos los niveles (Rodríguez Valencia J., 2006).

Con la implementación de este sistema se espera que una organización determine los resultados generales que debe lograr y luego alinee las acciones de todo el personal para obtener los resultados totales predeterminados.

En muchos casos no se alcanzan los fines previstos porque no se conocen bien los objetivos, el ámbito de toma de decisiones de los miembros es demasiado estrecho o no se

da a los problemas suficiente atención. Para corregir estos inconvenientes puede hacerse que el personal participe en la fijación de objetivos como autores y beneficiarios de estos últimos. Esto conduce a la práctica corriente en la administración de la APO, porque los objetivos son el centro y los criterios que determinan el éxito de la teoría y del encargado en ejercicio.

*La importancia del sistema radica en el énfasis de convertir los objetivos generales en objetivos específicos para las unidades organizacionales y sus miembros (Rodríguez Valencia J., 2006).*

Desarrollados dentro de los límites generales fijados por un superior, éste y quien los propuso discuten los objetivos y los planes para alcanzarlos, se modifican si es necesario y se adoptan cuando se llega a un acuerdo. Los resultados esperados guían el rumbo de las acciones y también son las normas de desempeño con las cuales es evaluado el subalterno.

De esta manera la APO hace de cada empleado un jefe de su propio trabajo y por consiguiente disminuye la práctica autoritaria de decidir e indicar a los colaboradores exactamente qué hacer. Así el individuo representa un papel mayor en las decisiones y objetivos de su propio trabajo.

Así, se convierten los objetivos en operaciones al usar como dispositivo un proceso que desciende la estructura organizacional.

En el siguiente cuadro se presentan cómo los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente en la estructura organizacional:

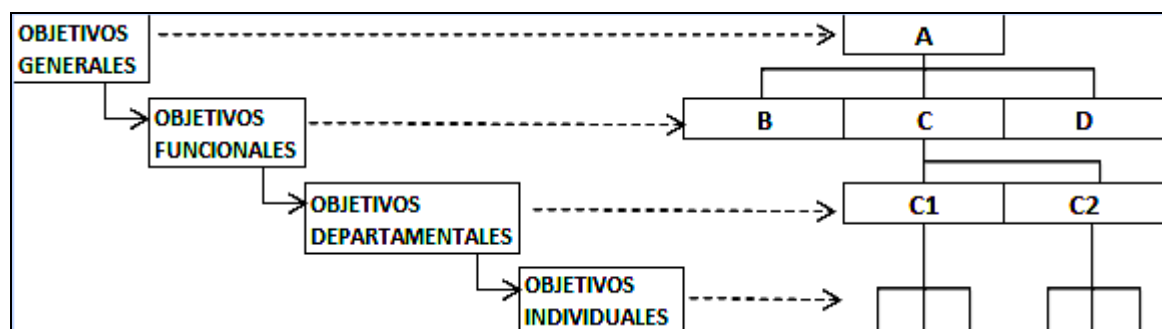


Figura N°1: Cascada de objetivos / Fuente: Administración, Editorial Thomson

Debido a que los encargados de las áreas inferiores participan también en el establecimiento de sus objetivos, la APO funciona de abajo hacia arriba. El resultado es una

jerarquía que une a los objetivos de un nivel con otros del siguiente nivel. El sistema proporciona los objetivos personales específicos al empleado, por tanto, cada persona tiene que realizar una contribución identificada de su desempeño en la unidad. De esta forma si todos los individuos logran sus objetivos, entonces se lograrán los objetivos de la unidad y los objetivos generales de la organización se volverán una realidad.

Para Rodríguez Valencia J. (2006) en la implementación eficiente de la APO es necesario que desde la dirección general exista una cultura corporativa o un clima organizacional que se distinga por la confianza, la cooperación y el apoyo mutuo, ya que este sistema no tiene posibilidades de progresar en un ambiente autoritario, amenazador y caracterizado por la desconfianza.

Con la práctica del sistema se dan varios beneficios, en primer lugar se clarifica los objetivos y las expectativas, lo que conduce a un mejoramiento de la planeación, como así también obtener normas claras para el control y mejorar la motivación para lograr evaluaciones más objetivas. Estos resultados son congruentes con la teoría de la motivación, de que la mayoría de las personas trasladan a su trabajo necesidades superiores que están insatisfechas (afecto, poder, logro, estima y autorrealización) y responden a las oportunidades que este sistema proporciona para satisfacerlas.

El estilo de gestión que se encuentra en APO se conoce como un modo *participativo o democrático*. En esencia, la *administración participativa* es un estilo descentralizado y de equipo para dirigir una organización, en el que a cada empleado se confiere la máxima libertad para determinar su labor, pero siempre orientada hacia los objetivos que la organización debe cumplir como un todo en un periodo determinado.

La *administración participativa* requiere que el encargado y los subordinados acuerden primero en los resultados que éstos deben lograr, cuándo deben hacer ejecutar, con qué autoridad y qué recursos tienen. Después se deja solos a los colaboradores, sometidos a un control mínimo aunque eficaz, con que el jefe manejará su unidad.

Otro aspecto es la condición absoluta de que todos los subordinados deben ser responsables por los resultados. Junto a este requerimiento se halla la necesidad de determinar con claridad de qué objetivos son responsables cada uno. Asimismo, los resultados por los que cada empleado tiene que *rendir cuentas* deben ser compatibles con la autoridad que se le ha conferido. En otras palabras, no puede hacerse responsable al empleado por ciertos resultados si no tiene suficiente autoridad y responsabilidad para perseguirlos.

También se requiere claridad organizacional si una empresa ha de medir el desempeño individual en contra de los objetivos, por ende se deberá proporcionar la información necesaria para propósitos de control y de toma de decisiones. La relación de responsabilidades sólo puede ser eficaz si se suministra la información correcta a la persona precisa, es decir, a quien debe emprender la acción. De esta forma el empleado podrá conocer sus logros y por consiguiente demandar mayor información sobre su funcionamiento, ya que desea saber en todo momento cuál es su desempeño para realizar las acciones correctivas y las revisiones que son necesarias para mantener planes y objetivos realistas.

### El Proceso

La *Administración por Objetivos* es un proceso que consta de una secuencia de elementos relacionados que son compartidos por el Superior y el Subordinado:

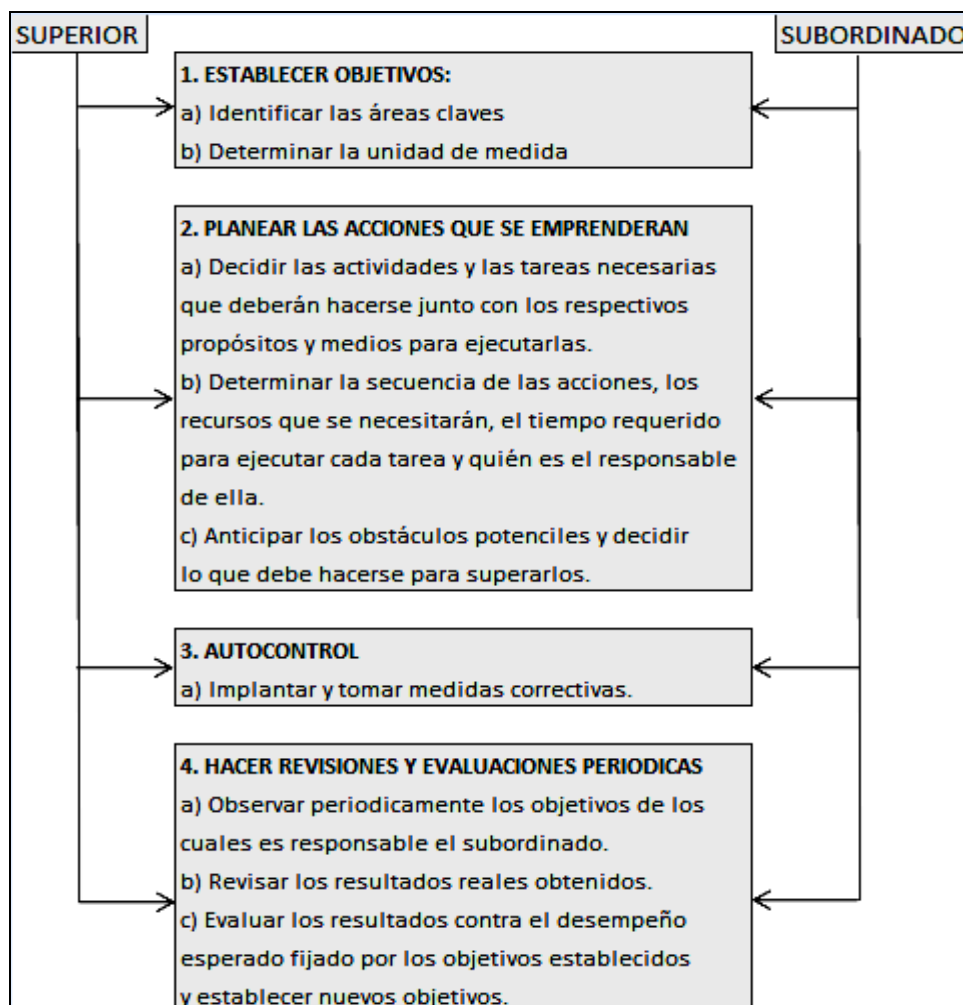


Figura Nº 2: Elementos básicos de la APO./Fuente: Administración, Editorial Thomson



## **Establecer Objetivos**

Este sistema se verá limitado si no cuenta con el apoyo firme y la participación activa del gerente y de su equipo de dirección. Así, es crucial que la dirección general y su equipo se comprometan activamente en el establecimiento de objetivos a largo plazo y de planes estratégicos; del suministro de recursos a la organización; del establecimiento de objetivos y planes a mediano y corto plazo.

Estos insumos son esenciales para cualquier sistema de APO. Sin embargo, es tal vez de igual importancia comunicar a todos los miembros de la organización el nivel y la profundidad del compromiso de la dirección de la empresa con los objetivos definidos.

Según Chiavenato I. (1981) *“un objetivo es un enunciado escrito sobre los resultados que deben ser alcanzados en un periodo determinado, debe ser cuantificado, difícil, relevante y compatible. Deben ser enmarcados dentro de un periodo temporal para realizarlos, ya que la tarea de establecer las metas deseadas acompaña la determinación de un plazo para lograrlas”*.

Según lo aportado por Reyes Ponce A. (1980) teóricamente lo mismo es fijar los objetivos que se habrán de conseguir, para que iluminen y orienten toda la acción del área administrativa, o bien precisar los resultados que se desean obtener, para el mismo fin que sirvan de base, de impulso y de medida en todo el proceso administrativo.

De esta definición deriva que la fijación de un objetivo representa la existencia de un compromiso que debe cumplirse. De nada sirve que una meta establecida correctamente si no se está consiente de la obligación que ésta presenta.

Por ello, son condiciones necesarias para la formulación adecuada de objetivos:

- a) La existencia de un plazo determinado dentro del cual se prevé llevar a cabo los fines deseados.
- b) Que las personas acepten el desafío y el esfuerzo para conseguir resultados (comprometerse a convertir los objetivos en realidad).
- c) Poner en forma escrita todos los compromisos a adquirir.

De acuerdo a Rodríguez Valencia J. (2006) no todas las empresas tienen el mismo método para fijar objetivos. Conforme se estudian diferentes tipos de organismos sociales, son evidentes las variaciones. A continuación se presentan cuatro métodos que son los más recomendables:

▪ *1º Método. De arriba hacia abajo:* En primer lugar se enuncia los objetivos generales de la empresa y luego pasa por toda la línea jerárquica hasta el nivel operativo (funcional, departamental, individual). De acuerdo con los resultados obtenidos, se evaluará a cada miembro.

▪ *2º Método. De abajo hacia arriba:* Consiste en hacer que el proceso de fijación de objetivos se inicie en los niveles inferiores (nivel operativo) y luego se formulen de manera ascendente hasta llegar a los objetivos generales de la empresa. Después, con base en los logros se califica a cada miembro.

▪ *3º Método. De manera simultanea:* Se fundamenta en fijar todos los objetivos prácticamente al mismo tiempo, valiéndose de reuniones a las que asisten los responsables por niveles jerárquicos (alto, medio y bajo) y en las que se dialoga y se formulan los objetivos organizacionales. Luego, de acuerdo con los resultados, se califican los departamentos.

▪ *4º Método. Propuesto por equipos:* Este método consiste en llevar a cabo la selección de un equipo de trabajo que realice un análisis y entregue por escrito su recomendación sobre los objetivos de la empresa por cada nivel jerárquico. En el equipo de trabajo, cada miembro es responsable de ayudar a formular los objetivos de la empresa como entidad total. Al concluir esta tarea, la gerencia general tendrá un listado de objetivos que se recomiendan para cada nivel de la empresa. El paso siguiente es la aprobación de objetivos y de los logros declarados con los cuales el jefe de departamento será calificado.

La evaluación que haga el superior de los objetivos fijados es de mucha importancia. Por ejemplo, el tiempo necesita ser específico; la tarea requerida para alcanzar el objetivo debe ser práctica, suficiente y obtenible; el método para medir los logros habrá de estar claramente expresado (esto es, en unidades *monetarias, horas, eficiencia del trabajo*), y los objetivos deben ser compatibles con los planes generales de la empresa para el periodo.

### **Planificación de las Acciones**

Decidir las actividades y tareas necesarias que deberán hacerse junto con los respectivos objetivos y medios para ejecutarlas, requerirá del diseño de planes que orienten la acción. Consecuentemente, un plan de acción es una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa y del cual se derivan las decisiones, acciones y procedimientos de la dirección superior. Puesto que un plan de acción no se hace cumplir por sí solo, es lógico que se ejecute por medio de la toma de decisiones y el establecimiento de un sistema de control por parte de la dirección superior.

La finalidad de los planes es cumplir los objetivos, son la expresión concreta de los objetivos que persigue una empresa, es decir, lo que se propone hacer y lo que piensa obtener con esta acción. Las decisiones y acciones de la dirección general, necesarias para lograr los objetivos propuestos de una empresa en particular, requieren una orientación planeada para alcanzar resultados satisfactorios (Rodríguez Valencia J., 2006).

Es decir que no es sólo reconocer y establecer los objetivos lo que cuenta, sino también determinar en la práctica la forma en que se alcanzarán estos objetivos.

Reyes Ponce A. (1980) establece que cuando la etapa de fijación de objetivos haya quedado completamente terminada acorde a los principios ya establecidos, puede considerarse que se ha dado el primer paso en firme para el funcionamiento de la APO. Seguidamente se entra en la segunda etapa y que es la parte de mayor duración en esta técnica. Tal etapa constituye el espíritu operativo de la teoría con la puesta en práctica de todos los compromisos escritos; es el periodo donde se prevé el logro de los resultados parciales.

Reyes Ponce, para quien este periodo es la etapa del logro de resultados, le atribuye los siguientes elementos:

1. Mejoramiento de la comunicación, mayor coordinación.
2. Revisión periódica de los objetivos dentro de su logro.
3. Acciones correctivas y retroalimentación.

### ***Revisión periódica de la APO: Evaluación del progreso***

Debe recordarse que una de las condiciones necesarias para la formulación de los objetivos es la existencia de un periodo de tiempo dentro del cual se deseaba llevarlos a cabo; pues bien, al determinar este plazo, deben indicarse fechas de revisiones o controles intermedios.

Estas revisiones tendrán como objetivo analizar si se están obteniendo los resultados perseguidos, establecer una rutina de logros alcanzados, o controlar si se han realizado los planes intermedios que se tenían previstos. Tal tarea se lleva a cabo en reuniones o sesiones de cada superior con los jefes que directamente dependen de él, comparando los resultados hasta el momento alcanzados con las proyecciones hechas hasta la fecha, cada uno informará lo logros parciales en su área de responsabilidad (Reyes Ponce A.1980).

Según Chiavenato I. (1981) *“una característica importante de hacer notar es la diferencia que existe entre la evaluación en el sistema APO y la forma tradicional de evaluar, como medios de control. La primera distinción radica en el aspecto temporal de los hechos a evaluar por ambos métodos, ya que la evaluación tradicional se enfoca a acontecimientos pasados, a situaciones ya*

sucedidas; en cambio, la Evaluación por Objetivos se basa en orientaciones futuras, en resultados que se esperan o proveen, en cómo afectará el desempeño de los evaluados en el desarrollo de los planes próximos.

Para Reyes Ponce (1980) lo más importante de la evaluación es el acopio y análisis de las razones por las que algo no pudo alcanzarse; según sus palabras: “quizás es más grave que se hayan dejado de anotar esas razones, que el hecho mismo de no haber logrado los niveles y resultados previstos, y que, al conocer dichos motivos, se podrán contrapesar, atacar, o evitar en el siguiente periodo y obtener lo deseado.

La evaluación del desempeño realizado periódicamente es parte de todo modelo de administración por objetivos, por ello en el siguiente esquema se presenta el propósito de la *revisión periódica*, que es evaluar el progreso individual o de grupo hacia los objetivos establecidos.

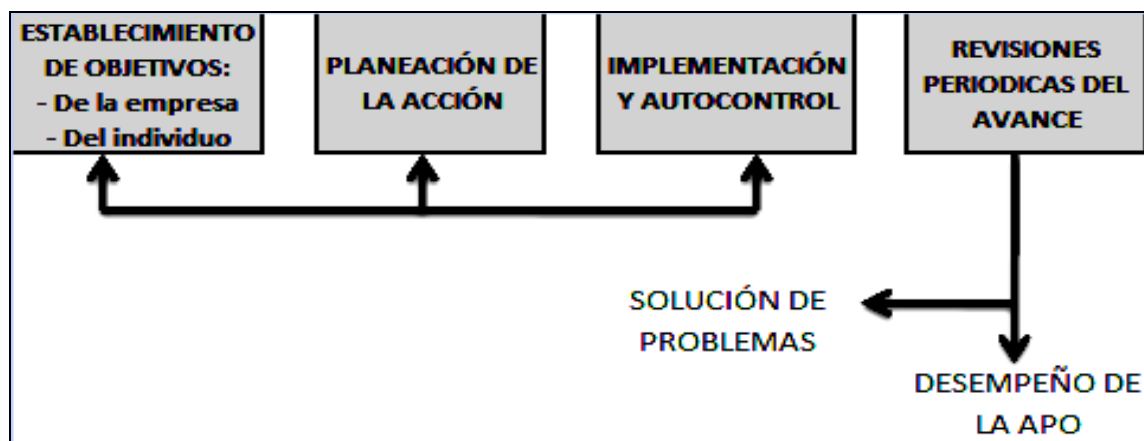


Figura Nº 3: El propósito de la evaluación periódica Fuente: Administración, Editorial Thomson

Para que la APO sea eficaz son necesarias revisiones periódicas del progreso, ya que proporcionan retroalimentación para las partes pertinentes y cierra el ciclo entre el desempeño ya planeado y los resultados actuales.

Para que sean adecuados los procesos de establecimiento de objetivos y de revisión del desempeño, deben tener un impulso de equipo, ser participativos y a la vez transaccionales, ya que los colaboradores deben tener formas significativas de hacer contribuciones; y en la revisión del desempeño, es necesario hacer un examen colaborativo de las principales fuerzas de la situación, incluyendo el impacto del superior y del equipo en el desempeño del colaborador, no sólo una evaluación del desempeño del subalterno.

# ◆ PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

## **Análisis de la Empresa**

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. Es así que existen diversas organizaciones, empresas industriales, comerciales, organizaciones militares entre otras. Estas influyen en la vida de los individuos y son parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, compra, satisface sus necesidades, etc.

La sociedad moderna está conformada por organizaciones complejas en extremo. Al observarlas con cuidado, reflejan diversas actividades susceptibles de analizarse en varios niveles: los individuos, los pequeños grupos y las relaciones entre grupos. Aunque esta complejidad dificulta la actividad del administrador, constituye la base para comprender los fenómenos organizacionales.

Basándonos en el texto de Idalberto Chiavenato, podemos indagar sobre diferentes aspectos de la empresa José M. Alladio e Hijos S.A, es decir, aquellos factores que ejercen influencia en la forma de trabajo y en las personas, como la utilización de diversa tecnología, sindicato, situación financiera, aspectos complejos como lo son el clima y cultura organizacional existente, la estrategia que se lleva a cabo, ya que de una manera u otra pueden afectar directa e indirectamente el desempeño de la persona que trabaja en la misma.

## **Historia de la empresa**

En 1949 se asocian José Marcos y Américo Eduvilio (el mayor y único hijo varón de la familia), conformando la firma José Marcos Alladio e Hijos, empresa industrial de producción de bienes semidurables.

Con su historia vinculada desde siempre a la mecánica, la familia Alladio deriva, con el correr de los años en una moderna empresa industrial, dedicada en un comienzo a la producción y mantenimiento de implementos agrícolas.

Con el tiempo, Américo comienza el desarrollo de su primer producto: se trata del proyecto y construcción del primer lavarropas de uso familiar, pieza inicial de un programa que en un comienzo tenía como objetivo la producción de hasta 10 unidades mensuales, claro que estábamos en 1949.

Dos desarrollos de ingeniería, que reciben patentes de invención, comienzan a modificar el perfil de la empresa: un sistema mecánico de agitación de ropa denominado “de vaivén” (1949) y

una electrobomba de última generación (1970). El sistema de Vaivén, con un formato universal de anclaje (patentado), de alto rendimiento y costos adecuados, se transforma en un producto estrella en el mercado. Los más importantes fabricantes de lavarropas del país incorporan el mencionado mecanismo en sus productos. En poco tiempo el 90% de los lavarropas producidos en Argentina poseen mecanismos “Alladio”.

En 1970 el desarrollo de una electrobomba de última generación consolida la presencia de Alladio en el mercado, convirtiéndose en el proveedor líder de componentes para fábricas nacionales de lavarropas. Se concreta la primera operación de Comercio Exterior, área que manifiesta un constante desarrollo; la primera operación la realiza con Uruguay. En la actualidad se extienden a países como Paraguay, Chile, Perú, Brasil, Egipto, Israel y Bélgica.

En 1981, se inicia la producción de Secarropas Centrífugos, los cuales son comercializados por las más importantes marcas del segmento. Adecuándose al crecimiento del mercado, en 1988 inaugura su moderna planta de 13.500m<sup>2</sup> cubiertos, en un predio de seis hectáreas.

Con el objetivo de llegar al mercado consumidor con una marca propia, la organización realiza exhaustivos estudios de mercado, los cuales determinan el perfil de consumidor al cual apuntar y la marca de mayor peso para el mismo. Con su estrategia definida, la empresa obtiene el derecho de uso exclusivo de la marca mejor posicionada en el mercado argentino: *Drean*.

En el año 1999, José Marcos Alladio e Hijos S.A. realiza un acuerdo técnico con la firma Merloni Elettrodomestici, de Italia a través de su subsidiaria, Domar, empresa instalada en España. Este acuerdo le permite lanzar en el año 2.000 en forma conjunta con Europa, un lavarropas automático con Carga Frontal fabricado en su planta de Luque, la cual cuenta actualmente con una dotación de 1200 personas y 22.000 m<sup>2</sup> cubiertos.

En el año 2.000 obtiene la certificación ISO 14.001 para su Sistema de Gestión ambiental y la certificación ISO 9.001 para su Sistema de Calidad, transformándose en la primer empresa de electrodomésticos del MERCOSUR en contar con la doble certificación.

En el 2002, debido a la recesión económica que golpea duramente a nuestro país, la empresa se ve en la difícil situación de establecer un sistema de suspensiones generales, dependiendo de los vaivenes de las ventas y su consecuente fabricación.

A comienzos del año 2007, se abre una nueva planta industrial en la ciudad de Río Segundo, contando con 240 empleados trabajando actualmente, donde se produce los modelos de Lavarropas Concept, Lavarropas 475 y toda la línea de secarropas.

Por último, en el año 2008 lanza al mercado su nueva línea de lavarropas, el Excellent Blue!, que en poco tiempo se convierte en el lavarropas más vendido del país.

## Misión – Visión

Las organizaciones se crean con un propósito definido, y es por esto que J.M. Alladio e Hijos ha establecido su razón de ser y fija un camino hacia dónde proyectar sus actividades, bajo una conjunción humana, física y financiera.

**Misión:** *“Basándonos en el talento de nuestra gente, creceremos de manera sustentable alcanzando el liderazgo regional en competitividad en lavarropas de eje horizontal”.*

**Visión:** *“Electrodomésticos que mejoren la calidad de vida”.*

## Objetivos y Estrategias

Las estrategias a mediano y largo plazo, las formula el Equipo de Dirección, con la asesoría del gerente de Planificación Estratégica (integrante del mismo), quien es el que las mantiene documentadas en su base de datos y formula los seguimientos correspondientes.

Otro de los objetivos con que la empresa cuenta son los que se establecen en el manual del SiProCall, JAT (Justo a tiempo); entre otros.

La Estrategia Competitiva es “Calidad Total”, es decir, no es competir por precios, sino por brindar productos de mayor tecnología y prestaciones por el mismo valor que la competencia, asegurando un mayor índice de satisfacción gracias al compromiso por la calidad que cuentan.

Por esto se realizó en DREAN una estrategia de productos. Su fin era: conformar una línea de productos adecuada a la demanda Argentina, es decir “un producto para cada necesidad”.

## Política Ambiental

José M. Alladio e hijos S.A, se compromete a desarrollar sus actividades bajo el principio del respeto por el Medio Ambiente.

Esta política:

- ◆ Se aplica a nuestras actividades, productos y servicios relacionados con el diseño, la fabricación y comercialización de electrodomésticos, que se llevan a cabo en la planta ubicada en Luque y Río Segundo.

- ◆ Está dirigida a todos los niveles de la empresa, buscando la participación de todo el personal y compartiendo los conocimientos a través de una adecuada capacitación y difusión. También fomentamos las mejoras medioambientales de nuestros proveedores.

Reconociendo nuestras responsabilidades como fabricantes de bienes utilizados en el hogar, buscamos continuamente nuevos caminos para minimizar los impactos ambientales de



nuestros productos durante su utilización y disposición, disminuyendo el consumo de agua y facilitando su reciclado, así como también durante su fabricación en lo que respecta a reducir los efluentes líquidos y residuos sólidos.

José M. Alladio S.A se compromete a:

- ◆ Cumplir con la legislación y los reglamentos ambientales aplicables y vigentes.
- ◆ Trabajar en la prevención de la contaminación en los nuevos proyectos y al mejoramiento continuo de nuestras prácticas medioambientales, resultantes de nuestras actividades, productos y servicios.

### **Política de Calidad**

José M. Alladio e Hijos S.A. se compromete a desarrollar sus actividades bajo el principio de la satisfacción de los requisitos existentes de los clientes, y la búsqueda constante de sus expectativas futuras.

Esta política:

- ◆ Está dirigida a todos los niveles de la empresa, buscando la participación de todo su personal y compartiendo los conocimientos a través de una adecuada capacitación y difusión.

También se fomenta las mejoras de calidad a los proveedores:

- ◆ Está dirigida a la prevención, el mejoramiento continuo de nuestras actividades y el cumplimiento con la legislación y las reglamentaciones del producto aplicables y vigentes.

- ◆ Es el marco para el establecimiento de los objetivos de calidad:

- Calidad del producto;
- Entrega en tiempo ;
- Precio competitivo.

### **Situación financiera**

#### ***Presupuestación:***

Cada equipo (de transformación) o centro de costos tiene bajo su responsabilidad formular el programa presupuestario que considere conveniente, mientras que la decisión final de aprobación o desaprobación queda en manos del área de Finanzas perteneciente al Equipo de Dirección.

En lo que respecta al área que nos compete, RRHH, tienen establecido y especificados algunos costos pero no en su totalidad. Los costos generales, en cambio, si presentan esa

condición de detalle. La empresa deposita los salarios en una cuenta corriente bancaria, los primeros días de cada mes.

En cuanto a asignaciones familiares y beneficios sociales, Drean cumple con los exigidos por ley y además cuenta con un sistema de beneficios sociales adicionales.

### **Tecnología**

A nivel organizacional, la incorporación de tecnología se lleva adelante de manera gradual, y la empresa ha alcanzado obtener tecnología de punta con respecto a la competencia.

Consideran que si se pretende ser competitivo, se necesita del soporte inevitable e insustituible de la misma.

Por otro lado, la repercusión que tiene la variable tecnológica en los puestos de la empresa, se presenta bajo los lineamientos que Drean manifiesta: la incorporación de tecnología permanente, entendiéndose como condición de permanencia siempre que la organización lo necesite. En los últimos diez años se ha comprobado el aumento de la productividad y la producción sin necesidad de construir ningún metro cuadrado.

En Drean, la incorporación de nueva tecnología se realiza bajo un proceso de comportamiento gradual y no se suplanta gente por tecnología.

### **Sindicato**

Drean respeta los convenios referentes a los empleados de comercio (para el área de ventas), el de supervisores metalúrgicos (rama mecánica-electromecánica), para los transportistas de productos (viajantes de comercio) y para todos los operarios metalúrgicos (Convenio de U.O.M).

### ***Relevamiento de Cultura Organizacional***

Para poder detectar la cultura de la empresa analizada, creímos conveniente destacar el papel del fundador de la misma.

El medio social, familiar, religioso son pistas suficientes para aclarar las elecciones del fundador; es por esto que a continuación introducimos cuál fue el origen social de los fundadores de la empresa: José Marcos Alladio y su hijo Américo.

La familia de éstos era originaria de la industriosa región italiana de Piamonte, cuyo pueblo tradicionalmente parece encontrar su plena realización en esta actividad, es el gen que predomina en esta rama de los *Alladio*, ingresada a nuestro país a fines de 1800, a través de Don Doménico y

su esposa Luisa, que con sus tres hijos: Juan, José y Cirio llegaron al puerto de Bs As, a bordo del vapor Cirio un día del año 1882.

Motivados, sin duda por la corriente colonizadora que se propulsaba en la provincia de Santa Fe, esta familia se instala en la zona de Armstrong, al poco tiempo son propietarios de una máquina trilladora y prestan su innovador servicio a los agricultores de la región.

Luego, buscaron la zona más apta para este cereal, que se daba en el este de Córdoba, es por ello que se mudan a San Marcos Sud; aquí Don José (hijo), en el año 1893 contrajo enlace con Margarita Lardone, nacida en Virle (Cuneo, Piamonte). De esta unión nació el 28 de febrero José Marcos Alladio, que fue el último de los hermanos, venido después de Catalina, Teresa, Juan; Domingo, Celestina y María. Diez años después, en 1914, la familia se radica definitivamente en Luque y en el mismo año otra familia; la de Don Alfredo Sona nacido en 1876 en Ragognini –Italia- y su esposa Margarita Racca; oriunda de Crispi (Santa Fe), con tres hijos: María, Margarita y Josefina, también lo hacen.

Se dedican a la misma profesión, pues cuentan con dos máquinas trilladoras.

Ambas familias se vinculan a través del casamiento de José Marcos Alladio con María Sona en el año 1930. el 6 de agosto de 1931 nace el primogénito Américo Eduvilio, al que siguieron Matilde, Eva, Zulema y Cleotilde.

Luego de una vida de lucha, coronada por el éxito de una empresa singular, el Sr. José Marcos Alladio, fallece en el año 1976.

Esta irreparable pérdida afectó a su hijo Américo, por cuanto su vida íntima y laboral tuvo una relación armoniosa y fue de ellos precisamente de donde partía el apoyo incondicional que lo motivó a acometer con su padre los mayores desafíos.

Para profundizar más en cuanto a las anécdotas del fundador y de su vida privada, podemos dar a conocer su propio testimonio:

*“Nací en un ambiente con perfil caracterizado por la sencillez y espíritu laborioso que me lo transmitieron desde la niñez. Mi infancia fue la tradicional vivida en un hogar cristiano, cursé mi primaria en la escuela Gral. José de San Martín y continué el ciclo básico secundario comercial en el colegio san José de Lasalle de Villa del Rosario.”*

Sin lugar a dudas lo que contribuyó aún más al desarrollo y crecimiento de esta incipiente industria fue el equipo conformado por José Marcos y su espíritu comercial y la creatividad y habilidad de Américo en el desarrollo y fabricación de productos.

El fundador crea su empresa con una idea de su actividad y acerca de cómo llevarla a buen puerto, es una actitud que genera prácticas cotidianas y establecen la regla y conducta de la organización.

En este contexto, encontramos que el Sr. Américo Alladio ha actuado conforme a ciertos principios a destacar. Con respecto a aquellos ligados a la personalidad podemos verificar con sus propias palabras que se trata de un visionario, con muchos sueños y proyectos que desea concretar:

*“Me sentía atraído por la mecánica, de modo que busqué directamente aprender al lado de mi padre, comencé en la compraventa de automotores y maquinarias agrícolas, con el anexo de un servicio de reparaciones.”*

Con el tiempo, Américo comienza el desarrollo de su primer producto: se trata del proyecto y construcción del primer lavarropas de uso familiar.

Surge entonces la afirmación pertinente en decir que estamos ante una persona con proyección a futuro y con una mente abierta a la posibilidad de cambiar según las situaciones que se le presentan. Dado que el reto es un desafío por el cual atravesó el fundador y que marcó el futuro de lo que hoy es Drean, podemos desarrollarlo a continuación.

En el año 1948, José Marcos Alladio forma una sociedad para fabricar MOLINOS A VIENTO, y asocia a Américo, su hijo. Trabajaron por espacio de un año sin resultado feliz, de modo que cerraron y siguiendo una idea del joven, lo convenció para incursionar en la fabricación de LAVARROPAS PARA EL HOGAR.

El tema le hacía presentir un futuro mejor y se entusiasmaron para descubrir variantes técnicas. Una de ellas fue fabricar un motor pequeño a nafta para accionar la máquina de lavar que sirviera en las casas de campo donde no había corriente eléctrica.

Mucho esfuerzo por que no contaban allí con una infraestructura para fabricar componentes y los obligaba a viajar a las ciudades para encontrarlos.

En 1960 luego de búsquedas y experimentos, Américo desarrolló un modelo mecánico, llamado SISTEMA VAIVÉN, que acciona eficazmente el agitador del lavarropas, lo patentaron y fue el PRIMERO de estas características REGISTRADO EN EL PAÍS.

Su aceptación de parte de conocidas fábricas de máquinas de lavar, les permitió un crecimiento acelerado, que los obligó a desarrollarse como fabricantes y creadores de su primer taller.

De esta manera podemos decir que los ideales de Américo Alladio son:

- ◆ Que la empresa considere la rentabilidad imprescindible para su permanencia.
- ◆ Que la empresa continúe siendo exitosa, seria, respetada por todas los involucrados incluyendo la comunidad. Que las características anteriores sean mejoradas continuamente.
- ◆ Que se mantenga una cultura de innovación, creatividad y mejora continua con velocidad de respuesta. El proceso de innovación debe estimular la libertad y no coartarla.
- ◆ Estar en contacto con el entorno global y marcar el rumbo. Adoptar las mejores prácticas de innovación adaptándolas a nuestras realidades.
- ◆ Crear un entorno que atraiga a personas creativas e innovadoras en todos los procesos.
- ◆ Ver crecer a las personas y a los equipos personal y profesionalmente.
- ◆ Que sea una empresa que inspire confianza y con un clima de seguridad para todos los involucrados y la comunidad.
- ◆ Que la empresa sea responsable para con todos los involucrados y la comunidad.
- ◆ Flexibilidad ante nuevas ideas a pesar del éxito de prácticas, productos y procesos actuales.

### **Valores Expresados**

También se puede observar los valores expresados en los cuales se desarrolla su labor con el compromiso de ser empresarialmente íntegros, y son:

- ◆ *Honestidad*: Proceder con honestidad e integridad.
- ◆ *Confianza*: Surge de la confiabilidad en el ámbito personal. Fe y esperanza en una persona y sus afirmaciones. Fluido a través del cual los resultados deseados (frutos) pueden lograrse.
- ◆ *Calidad*: Es el cumplimiento de los requisitos existentes de los interesados claves y la búsqueda constante de sus expectativas futuras.
- ◆ *Pensar ganar / ganar*: Actitud que busca el beneficio mutuo.
- ◆ *Humildad*: Virtud resultante de la consideración y aceptación de nuestras limitaciones.
- ◆ *Responsabilidad*: Habilidad para dar respuestas.
- ◆ *Prudencia*: Virtud que hace prever las faltas y peligros. Buen juicio, cordura, moderación.
- ◆ *Efectividad*: Es obtener resultados hoy, manteniendo y acrecentando la capacidad de producción futura.

- ◆ *Sinergia*: Respetando nuestras diversidades, buscamos una tercera alternativa cuyo valor puede llegar a ser infinitamente más grande que la suma de las ideas individuales.
- ◆ *Creatividad*: Fabricar algo que no existe o aplicar algo existente a nuevos usos.
- ◆ *Mejorar mediante el aprendizaje*: Desde una perspectiva de humildad debemos estar abiertos al aprendizaje, para mejorar día a día.
- ◆ *Austeridad*: Disponer con efectividad de los recursos que intervienen en los procesos.

### **Valores Aparentes**

Son aquellos que no se proclaman explícitamente, pero que se traducen a través de hechos o decisiones.

Así se puede divisar que en Drean algunos de los valores que se hacen efectivos son:

La empresa frecuentemente realiza todos los primeros de mayo una jornada recreativa, la cual, comienza con partidos de fútbol entre las distintas secciones, partidos de bochas, etc, luego se realiza el almuerzo con todos los integrantes de la firma y finaliza con una gran variedad de premios que son sorteados entre el personal.

Aquí podemos visualizar que el valor que resalta es la confianza y mejorar la integración del personal.

Como así también, la empresa acostumbra a regalar u obsequiar a aquellos integrantes de la organización que contraigan nupcias un secarropa. Resaltando aquí, el compromiso con “calidad de vida”, donde la empresa considera como factor de éxito, lograr que el personal se sienta partícipe de la empresa, es decir, que se “ponga la camiseta”.

### **Valores Operativos**

Estos intentan centrar los valores de la empresa en su práctica diaria.

DREAN-ALLADIO está implementando lo que se denomina “ESCUCHA EMPÁTICA”, que es escuchar con la mente y el corazón, tiene aire psicológico y hace referencia a la relación de un niño y abuelo; por lo que creímos muy importante destacarlo dado que al implementarlo (difícil de realizar por cierto), las relaciones interpersonales serían más fluidas aún.

Cabe aclarar que incluso en las publicidades, DREAN, expresa sus valores como lo es el de CALIDAD. Cada organización crea a lo largo de sus vidas una cultura que las caracteriza, en ellas existen profundas y firmes creencias acerca de quien toma las decisiones, de cómo se comunican, cómo se conciben las tareas que realiza cada uno, cual es la relación existente entre

la persona y la empresa; como así también el juego de roles, jerarquías y puestos que tiene toda organización, es decir su estructura.

Dado que DREAN es una organización variada, no se encuadra en una tipología específica; sino que tiene características de una y otra tipología.

A continuación procedemos a realizar dicho análisis:

A DREAN podemos ubicarla dentro de la tipología cultural "TAREA", destacándose en las siguientes variables:

#### ▪ **Comunicación:**

Debido a que esta es muy fluida, se puede observar comunicación descendente; en relación a los lineamientos generales bajados desde el Equipo de Dirección; ascendente: desde las distintas secciones, núcleo operativo hacia la cumbre estratégica en forma de resultados obtenidos; horizontal: entre las distintas secciones y gerencias, es decir, entre pares a través de reuniones de equipos y diagonal: entre personal de los distintos niveles, como lo son los trabajos en equipos, Siprocall etc.

#### ▪ **Estructura:**

Esta es flexible ya que si bien cuenta con una estructura oficial (organigrama) y los roles están bien delimitados al igual que los cargos; la jerarquía no se presenta de manera rígida, pues su trabajo se basa en la tarea de equipo y una filosofía de puertas abiertas.

En relación a la tipología *Función*, las variables que coinciden con Drean son:

#### ▪ **Tarea:**

Las mismas están delimitadas (aunque no alcanzando el grado óptimo) al igual que el cargo y los roles; es decir, cada uno sabe lo que tiene que hacer, cómo, cuándo y en qué tiempo debe realizarlo.

#### ▪ **Poder:**

El poder de DREAN sigue la línea de la estructura jerárquica (organigrama), es decir en la cumbre estratégica se centralizan las decisiones más importantes de la organización (Equipo de Dirección), baja por la línea media (equipo de Gestión, transformación y los supervisores – gerentes de contacto) desplazándose por la tecnoestructura donde se encuentra RRHH entre otros, llegando así al nivel operativo.



No tienen demasiado control externo (salvo por las regulaciones propias del gobierno); lo que hace que no centralice tanto su estructura; es decir, los gerentes y supervisores de línea están facultados del poder suficiente para tomar ciertas decisiones que atañen a su área.

También destacamos que es una empresa que impone reglas y procedimientos a cumplir, tal es el caso de estándares de calidad y medioambientales pre-fijados según certificación ISO 9001 y 14001. Es decir, posee cierto grado de formalización.

Otro aspecto a considerar dentro del poder es la comunicación formal y escrita, ya que genera los requisitos que pueden ser presentados cuando las decisiones son cuestionadas.

En cuanto a *comunicación formal* es la que sigue la línea del organigrama. DREAN cuenta con una comunicación vertical descendente que se realiza a través de los transparentes, los cuales no los consideran de la mejor opción debido a que la gente cuando ve un cartel piensa que es algo malo; como así también existe una comunicación a través de E-mail, pero esta llega hasta los supervisores de cada sección que se envían para comunicar normas, procedimientos, decisiones, objetivos etc.

La comunicación vertical ascendente sube en forma de resultados, es decir, el feedback que se revela a través de las metas cumplidas y de los informes de las distintas áreas.

Podemos afirmar que también existe *comunicación horizontal y transversal*, ya que se trabaja en equipo y por ende las distintas áreas suelen reunirse para intercambiar información. Igual situación es la que ocurre entre distintos niveles para ayudarse mutuamente. Por ejemplo: el área de RRHH baja la información de los directivos a los supervisores en una reunión los días jueves contando con la presencia de todos los supervisores de la empresa.

No obstante, como en toda organización las relaciones informales que se generan entre los miembros de la misma demuestran también que dentro del nivel operativo, por ejemplo, existen ciertos grados de poder no formal; como son los líderes informales. Tal es el caso de ciertas secciones donde el supervisor se siente apoyado y ayudado por uno o más de sus subordinados, quien por su carisma ha conquistado la confianza de sus pares y actúa como filtro entre el supervisor y los demás operarios, incentivando a sus compañeros a realizar las tareas.

*Los ritos son otro de los elementos utilizados para analizar la cultura existente:*

### **Ritos de celebración**

Los ritos son aquellos que se llevan a cabo cuando la organización recibe visitas de personas interesadas en establecer una relación comercial futura con Drean, de nacionalidades extranjeras y diversas; para esto se colocan las banderas respectivas de los diferentes países de



origen de las visitas como símbolo de integración y respeto mutuo entre naciones diferentes. Como así también, la realización de la jornada recreativa efectuada el primero de mayo de cada año con motivo de la celebración del día del trabajador.

Otro es aquel en el cual se recuerda el aniversario del fallecimiento del fundador y creador de la empresa: Don José Marcos Alladio, celebrándose una misa en las instalaciones de la fábrica. También, con motivo de las Fiestas Patronales de Luque, Drean participa de las mismas cediendo diferentes lugares de la planta para que las misas de la novena patronal se lleven a cabo.

Así mismo es importante destacar, que con motivo de la llegada de las fiestas navideñas, Drean, hace entrega, (todos los años), de: bolsones de navidad a todos sus empleados, también a las viudas de personas que integraron en su momento la fuerza de trabajo de la fábrica, como así también aquellos que se jubilaron en la empresa. A todo el plantel de promotoras se les obsequia un kit de belleza con motivo de sus cumpleaños.

Por último debemos destacar aquel rito que llevan a cabo al momento de contraer matrimonio algún empleado: se les regala un secarropa de la firma.

### ***Ritos de Izar la bandera/ Ritos de reunión:***

Se llevan a cabo a través de las distintas reuniones que se establecen entre los directivos de la organización.

En ciertas secciones se llevan cabo asados grupales entre los integrantes, donde los mismos establecen el lugar, día y hora.

### ***Rituales:***

Son también ceremonias organizadas; pero a diferencia de las anteriores estas se llevan a cabo en ciertas ocasiones especiales y no perduran a lo largo del tiempo, sino que desaparecen.

En la organización objeto de nuestro estudio, podemos citar el caso de la cena de aniversario de la fábrica que se llevó a cabo por única vez cuando la empresa cumplió sus cincuenta años.

### **Formas de trabajo**

Dicha organización considera de gran importancia el Trabajo en Equipos por la razón de que en la actualidad una empresa basada en equipos necesita entenderse como una estrategia de negocios, dado que tratar con el más complejo mercado, con los demandantes requisitos del

cliente y con un trabajo en equipo diverso ya no es un lujo, sino que es una necesidad para competir con éxito.

Cada equipo es responsable de un proceso que agrega valor a un producto final o un servicio, así mismo debe conocer y continuamente mejorar su proceso con el objetivo de satisfacer a sus clientes. A su vez cada equipo prepara y planifica reuniones con otros equipos o bien con la dirección de la empresa. Para ellos es muy importante las reuniones dado que se benefician de sabiduría colectiva y se maximizan los talentos de las personas; las reuniones de equipos están diseñadas para brindar un foro en donde se tomen decisiones necesarias para manejar la parte de la empresa que le corresponde al equipo, por lo cual deben reunirse con frecuencia para tomar aquellas decisiones de rutina necesarias para manejar efectivamente y abordar problemas con trascendencia a largo plazo.

El equipo tiene entre otras funciones resolver los problemas, es así que el equipo desarrolla tanto su filosofía como las habilidades que conducen a la solución eficaz de los problemas, para ello utilizan diferentes métodos, los cuales dependen de la situación y de la envergadura del problema.

En Drean existen dos tipos de equipos:

- *Equipo Funcional*: este está formado por integrantes que tienen las mismas habilidades, por ejemplo en las diferentes secciones existen estos equipos, en los cuales todos los integrantes saben realizar las actividades, ya que poseen iguales conocimientos, destrezas y habilidades. La ventaja de este equipo es el mantenimiento y crecimiento de la competencia técnica, lo importante aquí es que los miembros no tratan de enfocarse demasiado en su pieza particular del rompecabezas, tratando de enfocarse en las necesidades del cliente.

- *Equipos Interfuncionales*: Es aquel en el que sus integrantes conservan sus habilidades funcionales individuales, pero trabajan con personas de otros departamentos. En dicha organización puede verse a través de equipos llamados: Equipo de Calidad, Equipo de Manufactura, Equipo de armado de lavarropas Excellent, etc. Éstos sirven a un cliente común, trabajan en un proceso común y se encaminan hacia una meta. La ventaja de esta estructura es que los miembros tiene una mejor perspectiva del panorama total y del producto final, permitiéndoles combinar su apoyo, sus insumos, sus experiencias para cumplir mejor con las necesidades del usuario.

Se puede decir que la forma de trabajar de Drean es a través de *LÍNEA DE MONTAJE*, lo cuál hace que produzcan una gran cantidad de volumen de productos; en dicha empresa se las denomina CÉLULAS.

- *Células o líneas Primarias*: Las que transforman la materia prima, como es el caso de la sección de fundición e inyección de aluminio.
- *Células de Montaje*: Es la línea que se sigue para el armado del producto.

# ◆ ANÁLISIS

## Análisis de los Resultados Obtenidos:

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas realizadas en las distintas áreas con respecto a las variables mencionadas anteriormente:

### Área Manufactura

De acuerdo a las encuestas realizadas en el Área Manufactura, la mayor parte de las personas conocen los *objetivos organizacionales*, como así también el total de sus integrantes contestó tener conocimiento de que sí se fijan objetivos en su equipo.

Además, gran parte de las personas que componen el equipo señalan que administran *mediciones históricas* que les permiten obtener información en cuanto si se cumplen o no los objetivos establecidos. Asimismo, sólo apenas la mitad de sus miembros realizan un seguimiento de los objetivos que han planteado.

En cuanto a la administración de *tableros de resultados*, gran parte de sus miembros administra esta herramienta, pero con respecto a las *mediciones de predicción* un bajo porcentaje del personal indicó que se llevan a cabo. Asimismo, con respecto a la variable *comunicación* un alto porcentaje de los miembros asevera que puede expresarse con respeto y hace hincapié en que se discuten los problemas en el grupo.

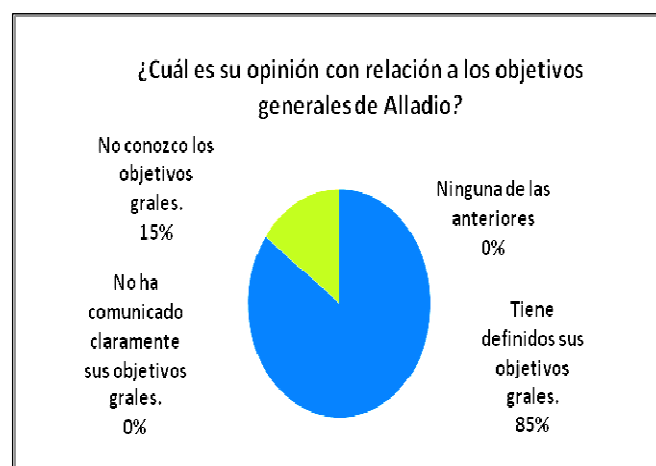


Gráfico N° 1 Variable: **Conocimiento de Objetivos Generales**, Área: Manufactura – Fuente: encuesta interna (estructurada – cerrada).

## Área Compras

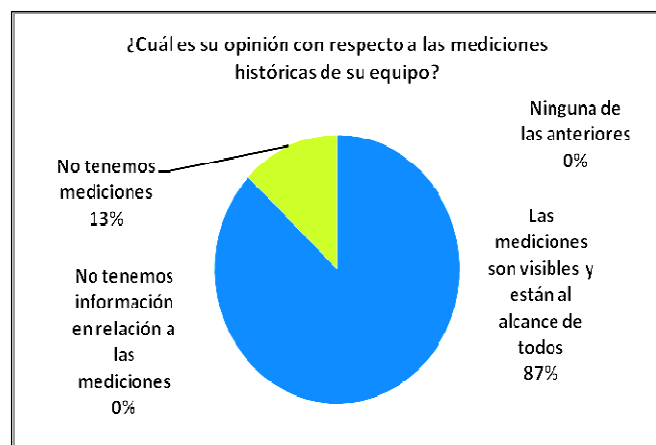
Analizando el área Compras, los resultados que pudimos obtener fueron que un alto porcentaje de las personas establecen mediciones históricas, además la mitad de sus miembros considera que se reúnen con su jefe para revisar sus objetivos.

Al interrogar a los miembros del equipo de Compras manifestaron tener conocimiento sobre los *Objetivos Generales* de la empresa, al igual que de los objetivos de equipo.

En dicha área también se pudo establecer que no se administran tableros de resultados; como así también indicaron que no se establecen mediciones de predicción, mientras que un alto porcentaje asegura que el desempeño no se revisa en relación a dichas mediciones.

Por último, el personal expresó que su jefe es atento a los diferentes puntos de vista y que pueden expresarse con respeto y discutir los problemas libremente.

**Gráfico N° 5** Variable: Mediciones, Área: Compras – Fuente: encuesta interna (estructurada – cerrada).



## Área Administración y Finanzas

Los miembros del área hicieron referencia que la empresa tiene definidos sus objetivos más importantes, mientras que un menor porcentaje no está al tanto de cuáles son dichos objetivos a los que se deben enfocar.

En cuanto a los objetivos de equipo, gran porcentaje de las personas afirmaron conocer su objetivo más importante y sólo una minoría hizo referencia a que no fueron debidamente comunicados.

Por otra parte, la mayoría de sus miembros administran mediciones históricas, mientras que más de la mitad de sus integrantes afirman que se reúnen esporádicamente con su jefe, como así también que poseen tableros de control.

Además en esta área más de la mitad de sus miembros afirman que el desempeño no se revisa en relación con mediciones del área, como así también los miembros expresan que su jefe es atento a los puntos de vista y pueden expresar los problemas en el equipo.

### Área Ingeniería de Producto

En el área de Ingeniería de Producto un alto porcentaje de las personas poseen conocimiento sobre los objetivos generales y los del equipo, como así también afirman establecer mediciones históricas.

Asimismo en dicha área expresan que se reúnen con su jefe para revisar avances, como así también un porcentaje menor considera que no existe un seguimiento formal de los objetivos establecidos en el equipo.

Cabe destacar que en el área se utilizan tableros de control de resultados, aunque la mayoría de sus integrantes afirmaron no tener mediciones de predicción. De la misma forma, un porcentaje menor reconoce que existen mediciones en el área y también expresan que el desempeño no se revisa en relación con dichas mediciones.

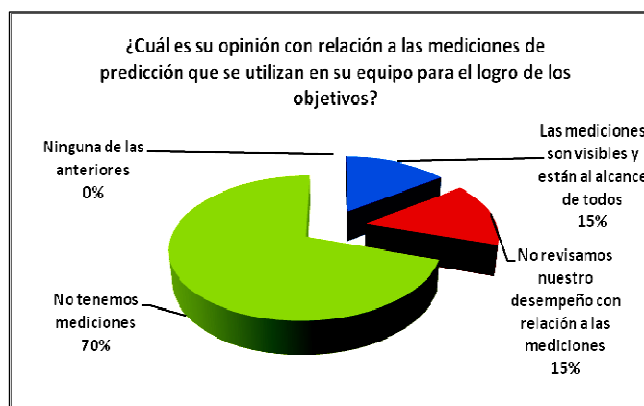
Por último, encontramos en el área que el personal afirma que su jefe es atento a los diferentes puntos de vista y pueden expresarse con respeto.

**Gráfico N° 11**

Variable: **Mediciones de Predicción,**

Área: Ingeniería de Producto –

Fuente: encuesta interna (estructurada – cerrada).



### Área Logística

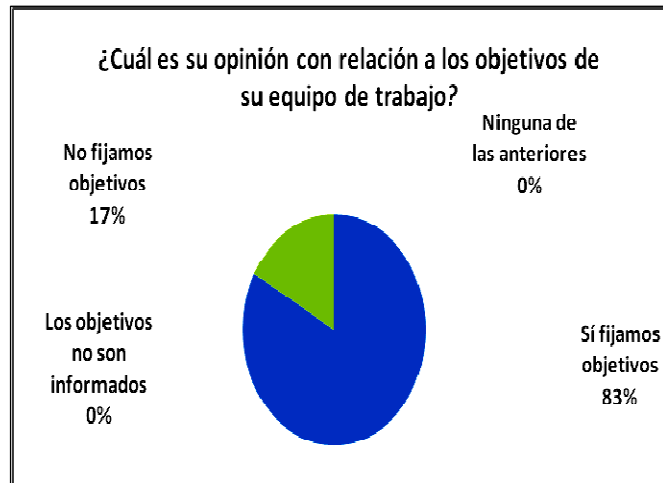
Gran parte de los miembros del equipo afirmaron que sí fijan objetivos, como así también tienen conocimiento sobre los objetivos generales definidos por la organización.

En dicha área sus integrantes utilizan mediciones históricas, mientras que sólo un menor porcentaje de estas se reúne con su jefe para revisar los avances y además, afirman no tener un seguimiento formalizado de dichos objetivos.

Asimismo aseveraron poseer tableros de control de resultados y sólo un bajo porcentaje dice realizar seguimientos de los objetivos propuestos. También las personas afirman que no cuentan con mediciones de predicción. Igualmente reconocen que existen mediciones en el área pero que el desempeño no se revisa en relación con dichas mediciones.

Por último, en el área se puede expresar las opiniones con respeto y opinan que el jefe es atento a los distintos puntos de vista.

**Gráfico N° 3** Variable: **Conocimiento de Objetivos de Equipo**, Área: Logística – Fuente: encuesta interna (estructurada – cerrada).



## Área Marketing

Esta área se destaca del resto, ya que todos sus integrantes contestaron que conocen los objetivos principales definidos por la empresa, como así también conocen cuál es el principal objetivo que posee el equipo.

En el área de Marketing la mayoría de las personas afirmó tener mediciones históricas y sólo la mitad de ellas se reúnen ocasionalmente con su jefe, pero también opinan que no existe un seguimiento formal de los objetivos establecidos.

Además algunas personas opinan que se administran tableros de control de resultados y sólo un pequeño número de miembros afirma que sólo se espera que cumplan con el objetivo propuesto.

En dicha área sólo un pequeño porcentaje del personal indica que se establecen mediciones y hacen hincapié en que el desempeño no se revisa en relación con éstas.

Por último, las personas expresan que su jefe les permite expresar los diferentes puntos de vista con respeto y se discuten los problemas.



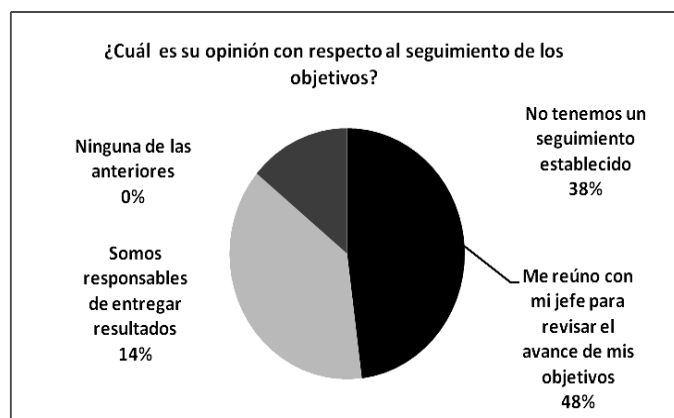
## Área Créditos y Cobranzas

En esta área sus integrantes están al tanto de cuáles son los objetivos definidos por la organización, al mismo tiempo afirman que se establecen objetivos de equipo.

Otro punto a tener en cuenta es que aseguraron que utilizan mediciones históricas, mientras que la mitad del total de sus integrantes reconoce que existen reuniones con su jefe para revisar los avances de los objetivos establecidos.

Al mismo tiempo sus integrantes afirman no tener mediciones de predicción, además opinan que su jefe es atento a los puntos de vista, que pueden expresar sus opiniones con respeto y que se pueden discutir los problemas en el equipo.

**Gráfico N° 7** Variable: Seguimiento de Objetivos, Área: Créditos y Cobranzas – Fuente: encuesta interna (estructurada – cerrada).



## Área Recursos Humanos

En el área de RRHH el personal manifestó conocer que la empresa tiene definidos sus objetivos más importantes, como así también especificaron que sí se fijan objetivos en su equipo de trabajo.

Además también en dicha área sus miembros tienen conocimiento de que se administran mediciones históricas, mientras que la mitad de las personas del equipo opina que no se realizan reuniones de seguimientos.

En esta área no se gestionan tableros de control de resultados y conjuntamente afirmaron que el encargado del área sólo espera que cumplan con los objetivos.

Finalizando podemos concluir que en el área de Recursos Humanos el personal revela que no se establecen mediciones de predicción, que el desempeño no se revisa en relación a los objetivos planteados y que pueden expresar sus diferentes puntos de vista en un ámbito de respeto.

## Área Ventas

Al interrogar sobre los objetivos generales de Alladio, todas las personas que componen el equipo de trabajo afirmaron que la empresa ha definido sus objetivos más importantes, como así también que tienen conocimiento de los objetivos definidos por el equipo.

Al mismo tiempo las personas afirmaron que poseen y administran en su equipo mediciones históricas, expresaron que se reúnen con su jefe para revisar avances, pero así mismo consideran que no existe un seguimiento formal de los objetivos establecidos.

Por último, en el área de Ventas no se administran mediciones predictivas, sus miembros opinan que sólo se espera que se cumplan con los objetivos ya definidos y opinan que su jefe es atento a los diferentes puntos de vista y pueden expresarse con respeto.

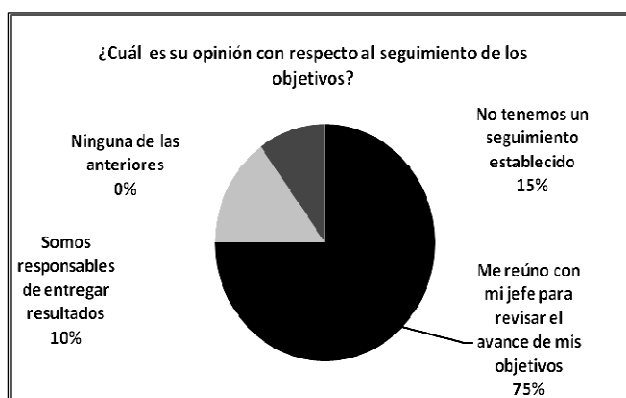


Gráfico Nº 8 Variable: Seguimiento de Objetivos, Área: Ventas – Fuente: encuesta interna (estructurada – cerrada).

## **Diagnóstico General por Variable**

### **Variable Establecimiento de Objetivos Organizacionales / Objetivos de equipo**

Como se mencionó anteriormente en el marco teórico, para el ejercicio eficiente de la APO, los *Objetivos Generales* de una organización deben ser traducidos y comunicados en todos los niveles para formar una jerarquía que una los objetivos de equipo de un nivel con otros del siguiente y así todas las áreas puedan dirigir sus esfuerzos al cumplimiento de los mismos objetivos. Es así que una vez realizado el análisis de las diferentes encuestas y entrevistas, se puede afirmar que en *Alladio*, un alto porcentaje de sus miembros tienen conocimiento tanto de los objetivos generales, como el de equipos.

De esta manera se hace hincapié en que los miembros de cada área conocen los objetivos generales de la organización, ya que en las encuestas definieron de manera concreta y certera al mencionarlos como: *“lograr resultados en equipo, pasando de una eficiencia organizativa de 44 a 58 puntos para octubre de 2010”, “disponer a partir del 01/03/2010 del stock necesario para cubrir 15 días de la demanda prevista para el mes subsiguiente” y “lograr un 7% o más de resultados sobre las ventas para el año 2009”.*

Así, al determinar *Alladio* sus tres objetivos más importantes y alinearlos con los objetivos de cada equipo, logra focalizar las acciones en toda la organización a través de las distintas áreas hacia el cumplimiento de sus objetivos generales.

Además, teniendo en cuenta los resultados de las encuestas y entrevistas, llegamos a la conclusión de que cada una de las áreas ha definido su objetivo de equipo de manera tal que contribuya al cumplimiento de los objetivos generales de la empresa.

Es así que en el caso del área Compras, sus integrantes saben cuáles son sus objetivos de equipo y los de la empresa en general, ya que en las encuestas realizadas la mayor parte de las personas contestaron que el objetivo de su equipo es *“establecer un stock de seguridad mínimo de materia prima productiva de \$12.000.000”.* De esta forma, los objetivos definidos por el equipo apalancan el cumplimiento de uno de los objetivos generales que se definió, como lo es el *“disponer a partir del 01/03/2010 del stock necesario para cubrir 15 días de la demanda prevista para el mes subsiguiente”.* Así, el área Compras al lograr su objetivo de equipo, es decir, asegurar la disponibilidad de stock de materia prima para cumplir con la producción, consecuentemente apoya al objetivo general que es cumplir con la demanda de productos.

En Ingeniería de Producto sus integrantes conocen el objetivo de equipo definido: *“Alcanzar como mínimo el 80% de cumplimiento de los compromisos tomados en los equipos de mejora de productos al 31/12/10” y “Completar el diseño y la especificación de la plataforma MC aplicada a la*

*totalidad de nuestra fabricación antes del 31/12/10*". De esta forma estos objetivos se enfocan claramente hacia el cumplimiento de los objetivos más importantes de la empresa, ya que al contribuir con los diseños de ingeniería, le permite a la organización fabricar productos de excelencia.

Al estudiar estas variables en Manufactura, encontramos que la mayor parte de las personas hicieron referencia al objetivo principal del área, es decir, *"cumplir con el 100% del Plan de producción establecido desde el 1º de agosto del 2009 al 1º de marzo del 2010"*. Como se puede ver, el objetivo de equipo contribuye al cumplimiento de uno de los objetivos generales de la organización que es el de *"disponer a partir del 01/03/2010 del stock necesario para cubrir 15 días de la demanda prevista para el mes subsiguiente"*. A través de lo expuesto se puede percibir claramente como el área de Manufactura, al cumplir con el programa de producción, contribuye a que la empresa disponga de stock de productos a partir de la fecha indicada.

En el caso de Logística, su objetivo principal es *"garantizar el abastecimiento a nuestros clientes, superando los 90 puntos del plazo de entrega"*. Podemos decir que este objetivo apoya directamente al objetivo general que hemos mencionado anteriormente, ya que al garantizar el abastecimiento, pone a disposición los productos para cubrir la demanda prevista.

Como en los análisis de las áreas anteriores, Marketing también ha definido su objetivo contribuyendo al objetivo general, ya que al enfocarse en *"generar un proceso de investigación de mercado que permita conocer necesidades y deseos del consumidor al 01/03/2010"*, claramente está guiando sus esfuerzos hacia la comercialización de los productos y así contribuir con el logro de los objetivos organizacionales.

En el área Ventas los objetivos planteados y compartidos por los miembros del equipo son: *"realizar el pronóstico confirmado antes del día 15 de cada mes; desvío máximo 10%"* y *"facturar \$636M año 2009 C.M > 28%"*, lo que indica está orientado al objetivo trazado por la empresa, es decir, a *"lograr un 7% o más de resultados sobre las ventas para el año 2009"*.

Asimismo, en el área de Créditos y Cobranzas se pudo constatar que se definió como objetivo: *"diagramar y cumplimentar el plan de contactos de los oficiales de créditos hasta el 31/12/09"* y *"Actualizar los límites de crédito de los clientes, alcanzando un 50% al 31/12/09 y un 80% la 31/03/2010"*. Cabe destacar, que una vez analizados los datos obtenidos, llegué a la conclusión de que si bien estos objetivos de equipo no influyen directamente en el logro de los objetivos generales, igualmente con el cobro a los clientes en tiempo y forma aportan otros importantes esfuerzos que no se ven reflejados directamente en la redacción del objetivo principal.

Como en el caso anterior, lo es también el objetivo de Recursos Humanos, el cual es *“incrementar la satisfacción de los clientes directos de RRHH”*, si bien no apalanca en forma directa los objetivos más importantes de la empresa, asimismo colabora desde otra perspectiva al logro de éstos, ya que si las personas no se encuentran satisfechas en cuanto al pago, capacitación, desarrollo y demás aspectos, no se podría cumplir con los objetivos principales.

También se puede confirmar que existe cierta relación entre los objetivos de cada equipo, como es el caso de Manufactura y Compras, ya que este último debe cumplir con un stock de materia prima para que Manufactura pueda producir lo programado y de esa forma llegar al objetivo propuesto. De esta manera queda expuesto que ambos objetivos se relacionan para contribuir al logro del objetivo principal, que es el de disponer de stock necesario.

Para reforzar estas variables de análisis es bueno hacer hincapié en la entrevista realizada al Gerente Gral., quién afirmó: *“la empresa para definir sus objetivos generales toma el total de objetivos que figuran en el mapa estratégico de la organización y decide hacer foco en tres de ellos por lo menos por 6 meses y luego son comunicados a cada área. Estos tres objetivos seleccionados pueden variar o no durante el año de acuerdo al contexto por el que atraviesa la organización”*.

Por último, luego de analizar lo que proyectaron las encuestas y entrevistas realizadas, podemos afirmar que la organización fija sus objetivos generales y los comunica a cada Gerente y éstos a cada Miembro de equipo para que alineen sus esfuerzos hacia el logro de los resultados organizacionales.

### **Variable Mediciones Históricas**

Analizando las diferentes encuestas y entrevistas, se llega a la conclusión de que las áreas de staff existentes en Alladio establecen *mediciones históricas*, ya que al definirse objetivos por parte de los equipos, se determina desde donde se desea partir, hasta donde y en qué tiempo, lo que genera una medición que indica si se ha alcanzado o no el objetivo.

En las encuestas entregadas, los miembros hicieron referencia como mediciones históricas no sólo a los objetivos de sus equipos, sino también a otras diferentes. Cabe aclarar que en las diferentes entrevistas con los Gerentes de cada área, se pudo verificar que todas las *mediciones* indicadas por los miembros de los equipos son certeras.

Al realizar el análisis, encontramos que en el área Marketing sus miembros en la encuesta hicieron referencia como mediciones históricas, al igual que su Gerente, a la *“cantidad de informes semanales, planilla de asistencia mensual y a las capacitaciones*

*semestrales brindadas a los vendedores de salón*". Es decir, toman como mediciones históricas el cumplimiento de aquellas actividades que se han programado y que de alguna manera le señalan el logro del objetivo.

En el caso del área Logística se indicó como medición a la *"cantidad de productos entregados con respecto al año calendario"*, es decir, este indicador histórico se basa concretamente en los productos que el área distribuye en un año y le permite conocer en qué medida cumplen con el objetivo propuesto.

En el área Manufactura manifestaron como mediciones a los *"indicadores históricos de producción semanales, mensuales o anuales"*. De esta manera el área puede monitorear el cumplimiento histórico de la producción programada.

En Recursos Humanos se indicó como medición histórica a *"las capacitaciones realizadas"* e *"índices de presentismo en planta"*. En otra área, como Créditos y Cobranzas, se dio a conocer como medida a la *"cantidad de Clientes visitados en el último mes"*.

En el área Ventas se toman como mediciones a *"la facturación año calendario y facturación por cliente"*; el área Compras se basa en *"los indicadores de compras de materia prima mensuales"*; en Administración y Finanzas se utiliza *"resultados sobre ventas y costos fijos y variables"*, y por último, en el área de Ingeniería de Producto se toma como medida a *"lo planificado vs lo real"*.

De acuerdo a la información recabada, se puede afirmar que cada una de las áreas analizadas administra mediciones históricas que de alguna u otra manera les permite verificar el avance de los objetivos propuestos en el equipo.

Asimismo, este punto fue reforzado por los gerentes en las distintas entrevistas, donde hicieron referencia a que *"sus mediciones históricas más importantes radican en sus objetivos trazados"*, es decir, que dichos objetivos son en sí mismos una medición histórica para cada equipo al determinar desde donde se parte y hasta donde se quiere llegar, en un tiempo determinado.

### **Variable Seguimiento de Objetivos**

Al analizar los datos obtenidos, se puede decir que en las áreas de Créditos y Cobranzas; Recursos Humanos; Logística y Marketing, menos de la mitad de sus integrantes opinan que se llevan a cabo revisiones de los objetivos, lo que genera una falta de control y seguimiento con respecto a las actividades que llevan a cabo los integrantes del equipo y por ende, repercute en la consecución de los objetivos del equipo.

Asimismo, en las demás áreas como Compras, Finanzas y Manufactura, poco más de la mitad de sus integrantes considera que se realizan un seguimiento de los objetivos, a diferencia de las áreas de Ingeniería de Producto y Ventas que obtuvieron altos porcentajes en cuanto al análisis de esta variable. En el caso de estas últimas dos áreas, los miembros al responder la encuesta dieron a conocer que realizan seguimientos con su jefe, no regularmente, pero sí de *manera informal*.

En las demás áreas, aunque en menor porcentaje, sus miembros dieron a conocer que el seguimiento se hace con su jefe de manera esporádica y en forma individual.

De esta manera, al no existir revisiones periódicas de progreso, los jefes de área no proporcionan retroalimentación a los miembros de equipo, no se logra cerrar el ciclo entre las actividades planeadas y resultados actuales y permite incrementar la frecuencia de problemas en el trabajo. Esto conlleva a no contar con un seguimiento sistematizado y, por ende, no saber si se está en el camino correcto para el logro de las metas definidas.

Por último, se puede afirmar que las distintas áreas de staff no tienen incorporado la misma línea de seguimiento que la Gerencia Gral, ya que al entrevistar al responsable máximo de la empresa dio a conocer que: *“todas las semanas del mes se verifican los avances por las tareas que se comprometió el Gerente de cada área y adicionalmente se realiza una vez al mes la revisión del Mapa Estratégico (Balance ScoreCard) en donde se revisan el total de objetivos e indicadores, estas reuniones se llaman RAE (reunión de análisis estratégico).”*

### **Variable Tableros de Resultado**

Contrastando los resultados obtenidos, podemos afirmar que en gran parte de las áreas de staff no se llevan tableros de medición de resultados, sino que sólo administran indicadores.

Analizando cada una de las áreas encontramos que en el caso de Compras, sólo un bajo porcentaje de sus integrantes hace referencia a que utilizan tableros de resultados, como los son: *“indicador para optimizar la compra de materia prima”* y *“mejorar la utilización de los activos”*, como así también gran parte de éstos hizo referencia a: *“se espera que las personas sólo cumplan con los objetivos propuestos”*. No obstante, en la entrevista realizada al Gerente del área, éste confirmó que se utilizan no sólo esos dos indicadores, sino también otros dos más que los definió como: *“Rotación de inventarios”* y *“Canasta de precios internacionales”*. Analizando estos datos, podemos señalar que estos indicadores son sólo mediciones históricas, que no cumplen con la función de medir resultados, por el simple hecho de que no son llevados a un tablero donde se



pueda actualizar la información y visualizar rápidamente como avanza el equipo en el logro de los objetivos.

El área de Administración y Finanzas es muy similar al de Compras, ya que se tienen en cuenta sólo ciertos indicadores, como los son: *“Resultados sobre ventas”*; *“Resultados antes de impuestos”*; *“Calidad de los ingresos”*; *“costos fijos y variables”* y *“días de stock”*, pero no forman parte de un tablero de resultados.

En el área Ventas sólo un pequeño porcentaje de sus integrantes manifestó que en el equipo se llevan tableros de medición, a lo que hicieron referencia a datos estadísticos donde se comparan años calendarios para conocer el desempeño que tuvo el área. A esto se lo pudo contrastar en la entrevista realizada al Gerente del área, el cuál no sólo afirmó este punto, sino también manifestó *“no administrar ningún tipo de tablero de medición”*. Por esto puedo afirmar que el área administra indicadores históricos que le marcan el cumplimiento de lo propuesto en un momento determinado, pero no está actualizado en un tablero de forma tal que los miembros puedan ver el avance hacia el objetivo.

En el área Marketing encontramos una situación similar a las anteriormente, ya que tanto los integrantes del equipo como el Gerente del área hacen referencia al indicador *“Mes/Año”*, donde disponen de una base de datos que contiene todas las actividades que se vienen concretando en el área, como la herramienta para medir sus resultados. De esta forma, al utilizar sólo un indicador de la actividad y no contar con un tablero, el equipo no cuenta con la información necesaria como para saber si se está cumpliendo con el objetivo establecido por el equipo.

Con respecto al área Créditos y Cobranzas, esta cuenta sólo con un indicador llamado *“Archivo de Clientes”*, el cuál es conocido por todos los integrantes y posee datos históricos y actuales del área. Por ende, al tener sólo este indicador histórico, tanto el jefe como los miembros de grupo, no tienen la información necesaria para saber si se está logrando el objetivo y por consiguiente, cambiar el rumbo de las actividades en caso de que sea necesario.

En el caso de Recursos Humanos, se considera como tablero de medición *“al cumplimiento del programa de capacitación”*, ya que es el punto al que la mayor parte de sus miembros hicieron referencia en la encuesta como indicador de los resultados. El Gerente del área, en la entrevista personal, afirmó que no poseen formalmente un tablero que les permita seguir el avance hacia el logro de los objetivos.

Al analizar las áreas anteriormente descritas, encontramos que a pesar de que sus integrantes en las encuestas hayan hecho referencia a diferentes índices como herramientas de medición de resultados, llegamos a la conclusión de que estos índices no cumplen la función de



un tablero de resultados actualizado que les permita conocer el rumbo que están llevando, ya que se los revisa en ciertas ocasiones, no se actualizan y no están al alcance de todos sus miembros.

En cambio, en áreas como Ingeniería de Producto, Manufactura y Logística, la manera de medir los resultados es otra. En el caso de Ingeniería, se lleva un tablero de resultados a través de dos indicadores: *“Cumplimiento del Plan de Proyecto”* e *“Impacto anual por mejora”*, los cuales les permite conocer cuál es el resultado obtenido y si se está avanzando en el cumplimiento del objetivo del equipo.

En el área de Manufactura existe un tablero de producción donde figuran indicadores tales como: *“Calidad: Inspección final/Auditoria de producto terminado/Call rate”*, *“Costos”* y *“Plazos de Entrega”*, los cuales permiten identificar el rumbo de las actividades del equipo y por ende, saber si se está cumpliendo con los objetivos de producción propuestos.

Por último, en Logística existe también un tablero de control donde se establecen indicadores tales como: *“Plazo de entrega de Productos”* y *“Costos de Logística”*. Estos tableros no sólo permiten verificar el cumplimiento en la distribución de los productos, sino también controlar los costos que genera la propia actividad.

Como se puede apreciar en estas áreas, los equipos al contar con un tablero de resultados actualizado tienen conocimiento si están consiguiendo o no los objetivos planificados. De esta manera pueden planear sus actividades y corregir el rumbo de manera tal que se logren los objetivos, permitiendo que todos conozcan cómo se está cumpliendo con las diferentes responsabilidades, observar de que manera cambian los resultados semana tras semana y corregir el curso de lo planificado en caso que sea necesario.

Es por lo anteriormente expuesto que se diferenció el análisis de esta variable en dos grupos, ya que es marcado el contraste existente en cuanto a la manera de medir los resultados entre las distintas áreas de staff.

Por último, es de vital importancia hacer hincapié que al establecer los equipos de trabajo sus propios objetivos, indefectiblemente están definiendo sus mediciones históricas, ya que esta se construye dentro del objetivo definido, y por ende sólo sería necesario trasladarlas a un tablero de control de manera formal para observar cómo se cumple lo planificado.

### **Variable Mediciones de Predicción**

Analizando las respuestas de las personas que integran las áreas de staff y las diferentes entrevistas realizadas a los diferentes Gerentes, podemos afirmar que los miembros de cada equipo no utilizan mediciones que les permitan influir en el resultado de los objetivos planteados,

lo que lleva a desconocer cuan probable es que se alcance el objetivo planificado. Al citar ejemplos de mediciones predictivas, tanto Gerentes como miembros, hacen referencias a mediciones históricas, es decir, sucesos que se remontan al pasado y de los cuáles ya no pueden tener influencia alguna.

Al analizar las respuestas de los miembros del área Manufactura, pudimos constatar que éstos señalaron como medición predictiva *“cumplir con la producción a diciembre de 2009”*. Vale aclarar que esta medición es histórica, para que se pueda considerar predictivo debe influir en los resultados, como puede ser el ejemplo de *“asegurar la materia prima para la fabricación del producto X”*. De esta manera se está influyendo para que la meta principal pueda ser lograda.

Así, pudimos llegar a la conclusión que las únicas mediciones que administran las áreas son las históricas, es decir, aquellas que están claramente redactadas y que les permite analizar si se alcanzaron los resultados establecidos o no. En cambio, cada área debe emplear también mediciones predictivas, las cuáles deben administrarse para poder lograr los resultados deseados, ya que van más allá, se adelantan a los hechos y permiten influir en el logro de la meta.

### ***Variable Comunicación dentro del equipo***

Analizando los resultados obtenidos, es importante remarcar que teniendo en cuenta que gran parte de los miembros de equipo consideran que existe buena comunicación y respeto a la hora de expresar sus opiniones, es un resultado propicio para que la empresa pueda implementar correctamente la APO, ya que para su eficiente administración debe existir un *sistema participativo* que motive en lugar de intimidar, para que jefe y subordinado convengan los resultados que éste debe lograr, que puedan discutir los objetivos y planes para alcanzarlos, modificar si es necesario y adoptarlos cuando se llegue a un acuerdo.

## Fortalezas y Debilidades del Sistema APO

A continuación presentamos un análisis de las fortalezas y debilidades confeccionado con los datos obtenidos durante las visitas de campo y la realización del análisis posterior.

### **Fortalezas**

- Alladio tiene definido sus objetivos más importantes y los alinea con los objetivos de cada equipo.
- Un alto porcentaje de los miembros de cada área de staff tienen conocimiento tanto de los objetivos generales como el de equipos.
- Cada una de las áreas tiene definido su objetivo de equipo de manera tal que contribuya al cumplimiento de los objetivos generales de la empresa.
- Las áreas de staff establecen mediciones históricas que les permiten conocer si ha logrado con éxito el objetivo planeado.
- Las áreas de Ingeniería de Producto y Ventas realizan seguimiento del cumplimiento de los objetivos definidos, como así también Ingeniería de Producto, Manufactura y Logística administran tableros de resultados.
- Los miembros de equipo consideran que existe una buena comunicación y respeto al expresar sus opiniones.
- Los encargados de las distintas áreas poseen una basta antigüedad dentro de la empresa, por lo cual conocen a fondo las tareas a desarrollar.
- Personal acostumbrado al trabajo planificado.

### **Debilidades**

- Los equipos de trabajo no tienen en claro qué deben hacer para lograr los objetivos, por ende los miembros de cada equipo no administran actividades que les permitirían influir en el resultado de los objetivos planteados.
- Tampoco realizan seguimiento ni control de las tareas que realizan para llegar al objetivo propuesto.
- Falta de control de los resultados obtenidos en la mayoría de las áreas.
- En gran parte de las áreas, al no existir revisiones periódicas, los jefes no proporcionan retroalimentación a los miembros de equipo sobre el cumplimiento de lo programado.
- Gran parte de las áreas de staff no llevan tableros de medición de resultados que le permita conocer si se está cumpliendo con el objetivo.

## Diagnóstico

Luego de analizar los datos obtenidos de las entrevistas personales y de las encuestas efectuadas a los miembros de las distintas áreas administrativas, detectamos diferentes dificultades en los equipos de trabajo al momento de cumplir con los objetivos establecidos.

Teniendo en cuenta esta expresión de distintos gerentes que pudimos relevar en las entrevistas: *“en las áreas se trabaja como desde hace años, día tras día, pensando siempre en cumplir con el objetivo definido”*, y en complemento con los datos que pudimos obtener en el relevamiento, se desprenden varias aseveraciones: a pesar de que se establecen objetivos, las áreas administrativas sólo logran conseguir resultados de manera parcial al finalizar el año calendario, esto último se debe a varios aspectos a considerar; en primer lugar, no se planifican ni determinan formalmente cuáles son aquellas actividades/tareas de real importancia que se debe focalizar el equipo y que conducirán hacia el logro del objetivo, sino que se llevan a cabo *“las mismas tareas de siempre, esperando lograr resultados favorables”*. Esto conlleva a realizar monótonamente las mismas tareas sin verificar ni determinar si son de real importancia, con altas probabilidades de conseguir sólo resultados parciales.

En segundo lugar, los gerentes de área al no ejercer un seguimiento ni control sobre dichas actividades, desconocen cuales son los resultados que se van obteniendo, generando así desconocimiento y menores probabilidades de cumplir con el objetivo definido. Es decir, las áreas trabajan sin conocer si esas acciones/tareas realmente están dirigidas al logro que se pretende alcanzar.

En tercer lugar, al no existir revisiones periódicas por parte de los encargados sobre el avance en el cumplimiento de los objetivos, no se proporciona retroalimentación a los miembros de equipo y por consiguiente, las personas desconocen si su tarea contribuye al logro de lo planificado, generando poco compromiso, motivación e identificación con lo definido.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, podemos afirmar que las áreas al descuidar y no enfocar la debida atención al objetivo que se han trazado sólo cumplen éste de manera parcial, produciendo así un importante problema a nivel *organizacional* que se manifiesta en los costos.

Dicha conclusión surge también de la entrevista llevada a cabo con el Gerente Gral, en donde pudimos determinar que en la actualidad los equipos de trabajo al no obtener resultados óptimos en su gestión *“origina que los costos fijos estén superando lo presupuestado por la empresa, y por consiguiente los equipos de trabajo deben poner foco en ellos, trabajar de manera integrada, como un todo, para de esta forma asegurar la competitividad en el mercado, ya que hoy nos vemos amenazados por los productos con precios internacionales y cada vez se hace más*

*duro competir. Así podremos asegurar nuestro mayor objetivo, que actualmente es el de mejorar el resultado financiero logrando un 11% de utilidades sobre las ventas”.*

A partir de este dato cobra aún más valor e importancia el hecho de que los equipos de trabajo cumplan con los objetivos programados, porque de esta manera se podrían reducir los costos fijos y por consiguiente, se produciría un ahorro financiero para la empresa. Por ello en el capítulo “*Desarrollo del Plan de Trabajo*”, se propone aplicar el programa de acción propuesto en el presente trabajo final que consta de 4 módulos donde se hará foco en aquellos aspectos a mejorar según el diagnóstico confeccionado.

A pesar de que los miembros de cada área administrativa conocen sus objetivos, con la implementación del programa se apunta a reforzar y repasar aquellos objetivos generales ya definidos por la empresa y los de cada área, para que de esta manera Gerentes y Miembros logren formarse una idea más clara e integradora de lo que la empresa se dispuso lograr, pudiendo ver además la importante relación entre su propio trabajo y la obtención de los objetivos de la organización.

Además se pretende también que los miembros de cada área puedan determinar y seleccionar aquellas actividades en las que deben enfocarse para poder lograr sus objetivos eficientemente, como así también implementar un seguimiento y control sobre su cumplimiento.

Por último, se llevaría a cabo un espacio permanente de revisión de las actividades, donde Gerentes y Miembros de equipo lleven a cabo reuniones semanales para analizar y conocer el progreso de las tareas definidas para el logro de los objetivos, como así también contemplando qué problemas existen y lo que debe hacerse para resolverlos.

# ◆ DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO

## **Propuesta de Trabajo**

### **Plan de Acción**

A continuación se presenta el Plan de Trabajo propuesto con las diferentes etapas que conforman la aplicación del *Programa de Administración por Objetivos* (APO) al que se viene haciendo referencia.

Cada una de estas fases está cuidadosamente pensada para orientar la acción hacia el cumplimiento del programa en tiempo y forma, para ello hemos establecido estos objetivos:

- a) Diseñar un programa que permita a las áreas administrativas establecer y medir en forma clara y precisa los objetivos a alcanzar y las actividades necesarias para ello, alineando el desempeño individual y grupal a los objetivos estratégicos de la empresa.
- b) Instalar un proceso permanente de evaluación de los resultados obtenidos, que permita revisiones periódicas/semanales entre Gerente y Miembro de equipo, basada en el mutuo acompañamiento y retroalimentación permanente.

### **Fases del Programa:**

#### **1- Fase de Identificación – Selección:**

Luego de un análisis de la estructura organizacional, se identificó aquellas áreas consideradas administrativas dentro de la empresa. Una vez seleccionadas, estas se convertirán en las participantes de los talleres de capacitación en los cuales se llevará adelante la aplicación del programa de evaluación por objetivos.

Las áreas participantes se dividen de la siguiente forma con sus respectivos Gerentes:

Nombre	Cargo - Área	Nº de Personas
Roberi Jorge	Gerente General	Todos los Gerentes de área
Ranciglio Raúl	Gerente de Ingeniería de Producto	8
Rodrigo Raúl	Gerente de Manufactura	7
Roberi Agustín	Gerente de Marketing	3
Sachetto Fermín	Gerente de Créditos y Cobranzas	6
Bordino Francisco	Jefe de Operaciones de RRHH	6
Gatti Fernando	Gerente de Ventas	5
Bernardi Roberto	Gerente de Logística	4
Blázquez Javier	Gerente de Compras	4
Alladio Américo	Gerente de Administración y Finanzas	5

## 2- Fase de Análisis y Preparación:

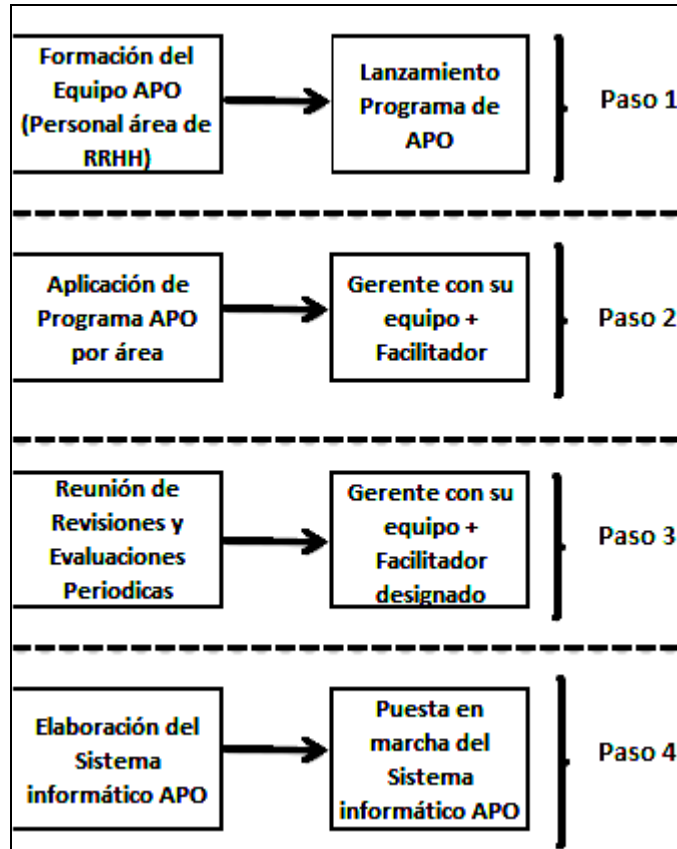
Como siguiente paso, se realizará un análisis de la información obtenida a través de las entrevistas y encuestas, pudiendo así identificar cuales son las necesidades actuales de cada área de acuerdo al marco teórico ya expuesto, verificándose así las debilidades y fortalezas que cada equipo de trabajo posee de cara al proceso de aplicación de APO, es decir, en cuanto al establecimiento de objetivos y sus mediciones; a la administración de tableros de control y a las revisiones periódicas de desempeño.

Una vez realizado dicho análisis, se confeccionará un informe por cada área donde se podrá conocer de manera objetiva su situación actual en relación a las variables analizadas, lo que permitirá luego planificar y preparar cada uno de los talleres de capacitación acorde a la necesidad de cada una de éstas.

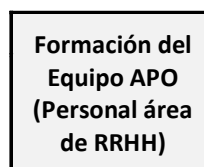


### 3- Fase de Aplicación del Programa:

Actividades principales a llevar a cabo:



#### Paso 1: Formación del Equipo APO / Lanzamiento del Programa



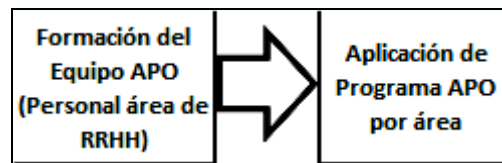
En este primer paso se llevará a cabo la creación de un *equipo de trabajo* llamado “APO”, conformado por personal del área de Recursos Humanos capacitado y entrenado previamente para la aplicación de la herramienta, de manera tal que puedan apoyar y asesorar a cada Gerente de área en su implementación y poder llevar adelante este proceso de manera consistente y segura.

De esta forma cada integrante del *Equipo APO* cumplirá el rol de *facilitador* en los talleres de capacitación y trabajará de manera conjunta con Gerentes y miembros de equipo no sólo en los

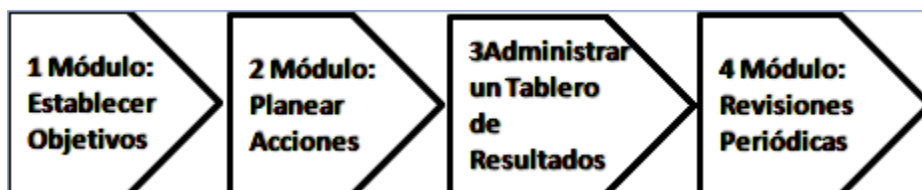
talleres, sino también a lo largo de este nuevo proceso hasta el afianzamiento de la nueva herramienta.

Una vez conformado el Equipo APO, se realizará una invitación a cada Gerente de Área para que asista al primer módulo del taller donde el Gerente General de la empresa presentará la puesta en marcha del programa y por consiguiente, de los talleres de capacitación planificados para tal fin. A su vez se expondrá el propósito fundamental de estos talleres, que es en definitiva, que cada Gerente dentro de su equipo de trabajo logre transformarse en pilar fundamental a la hora de divulgar el proceso de implementación APO.

**Paso 2: Aplicación del Programa APO por área / Gerente con su Equipo trabaja con el Facilitador designado.**



El taller se dictará en 4 módulos, a través de los cuales cada Gerente y Miembros de equipo adquirirán los conceptos, principios y herramientas básicas de APO y podrán, junto a un facilitador, comenzar la aplicación de la herramienta en cada área:



Cabe aclarar que en la programación de los módulos están incluidas algunas herramientas propias del autor Norteamericano Stephen R.Covey, las cuales consideramos instrumentos novedosos y de gran importancia, ya que cumplen una función preponderante en el presente proyecto.

## PROGRAMA APO

### Objetivos del Taller:

- Capacitar a los Gerentes y Miembros de cada área administrativa con el fin último de instalar la filosofía de APO en José M. Alladio e Hijos S.A., para que adquieran así las competencias necesarias que exige la correcta implementación del programa.
- Reconocer los componentes teóricos y prácticos de APO.
- Reconocer y poner en práctica las habilidades adquiridas por medio de la capacitación, pudiendo:
  - Establecer objetivos individuales y de equipo en función de la estrategia organizacional, permitiendo una cadencia de rendición de cuentas basada en el mutuo acompañamiento y en la retroalimentación constante.
  - Establecer mediciones, traducidas en tareas, que permitan retroalimentar el cumplimiento de dichos objetivos, como así también establecer tableros de control que permitan medir los resultados alcanzados.

### Metodología:

Cada uno de los 4 Módulos que forman parte de este taller será dictado por un facilitador capacitado y preparado para tal efecto. No obstante, el Gerente de cada área tendrá una participación activa en el desarrollo de los mismos, para poder así bajar a la práctica los conceptos y herramientas a los miembros de su equipo durante el dictado de los módulos.

### Destinatarios:

Dicho taller estará dirigido a los miembros de las áreas administrativas, nombradas anteriormente, y a cada uno de sus Gerentes.

### Responsables/Encargados:

El responsable del diseño y programación del taller es el autor de este trabajo final, y los encargados de ejecutarlo son los miembros del área de Recursos Humanos.

### Evaluación del taller:

Los facilitadores analizarán cada uno de los módulos a medida que se vayan dictando a fin de realizar ajustes antes, durante y después de implementado el taller. Además no sólo se evaluará a través de una planilla entregada a las personas participantes del programa, sino que

posteriormente se irá valorando por medio de tutorías a medida que cada área ponga en práctica la herramienta.

#### **Puesta en marcha:**

- **Nombre del taller:** “APO, una Nueva Herramienta”
- **Disertantes:** Miembros del Área de Recursos Humanos
- **Áreas Administrativas que incluye:** Ingeniería de Producto; Manufactura; Ventas; Créditos y Cobranzas; RRHH; Administración y Finanzas; Logística; Compras y Marketing.
- **Lugar:** se llevará a cabo en la sala A, dicho lugar se encuentra ubicado en la Casa Central ubicada en calle Av. Córdoba 325, Luque. Ésta es lo suficientemente amplia para llevar a cabo las actividades programadas.
- **Fecha:** A determinar por los directivos de la empresa.
- **Tiempo de aplicación:** el taller tendrá una duración de dos días por cada área, dictando 2 módulos por día.
- **Duración:**  
Módulo 1 y 2: tendrán una duración de 5 horas cada uno.  
Módulo 3 y 4: tendrán una duración de 3 horas y media cada uno.

#### **◆ Contenidos y Módulos del Taller**

##### **Introducción al Programa de Capacitación:**

Antes de comenzar con el Módulo 1, el Gerente General presenta formalmente la puesta en marcha del programa y de los módulos de capacitación planificados para tal fin. Además se realizará un breve repaso de la Misión, Visión y Valores de la empresa a cargo del facilitador, ya que se considera que el individuo para desarrollar sus planes de acción, primero tiene que identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización donde trabaja, para así saber hacia donde debe dirigir sus esfuerzos. Asimismo, se hará hincapié que el propósito fundamental del programa es que cada Gerente, junto a su equipo de trabajo, logren implementar eficientemente el proceso APO en su área.

El objetivo de esta introducción es generar una adhesión al programa por parte de cada integrante de las áreas, ya que sin el apoyo y compromiso de ellos sería muy dificultoso poder trazar un buen programa y obtener así objetivos personales que apunten al logro de lo planificado organizacionalmente.

## Módulo 1: *Establecer Objetivos*



### Objetivo del Módulo:

*Recordar y repasar los Objetivos Generales definidos por la empresa.*

*En el presente módulo, el facilitador designado ayudará al Gerente y los miembros del equipo a:*

- 1. Identificar y clarificar Objetivos Organizacionales y de Equipo.*
- 2. Definir Objetivos Individuales para cada uno de los miembros.*
- 3. Determinar unidades de medida.*
- 4. Llevar a cabo las Actividades del Gerente.*

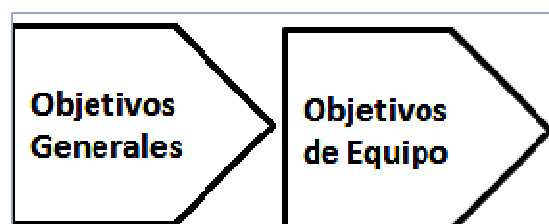
### Introducción al Módulo:

Se realizará un breve repaso de los 3 objetivos definidos por la empresa para que Gerente y Miembro de equipo puedan determinar cómo los Objetivos Generales de la empresa se relacionan con los de su área y de esta manera tengan una clara idea de cómo es la relación entre objetivos de diferentes jerarquías.

**Método a Utilizar en la determinación de Objetivos: “De arriba hacia abajo”.**

**La importancia de enfocarse:** El facilitador expone sobre la importancia de enfocarse sólo en 1, 2 ó 3 objetivos importantes.

**Actividad: Tarea del Gerente:** En esta instancia el Gerente comparte con los miembros del equipo lo que sabe y conoce sobre los Objetivos Generales de la empresa y cómo se relacionan con los definidos por el área para determinar si actualmente contribuyen a su logro.

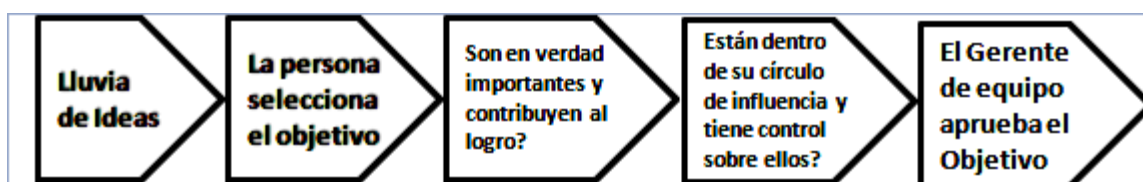


**Ambiente de Influencia:**

Antes de definir los objetivos de cada uno de los miembros, el facilitador le trasmite al Gerente y a miembros del equipo que sólo se pueden fijar objetivos que estén en el ambiente de influencia que rodea a la persona.

**Actividad Grupal: Lluvia de Ideas / Discusión de Objetivos:**

Luego de haber tomado nota de los Objetivos Generales y de Equipo, el Gerente debe aplicar de manera grupal el método “lluvia de ideas” para que las personas puedan seleccionar aquellos objetivos individuales que valgan la pena y puedan dar de su mejor esfuerzo y rapidez para el cumplimiento de los objetivos superiores.



**Actividad: Tarea del Gerente “Determinar la Unidad de Medida”**

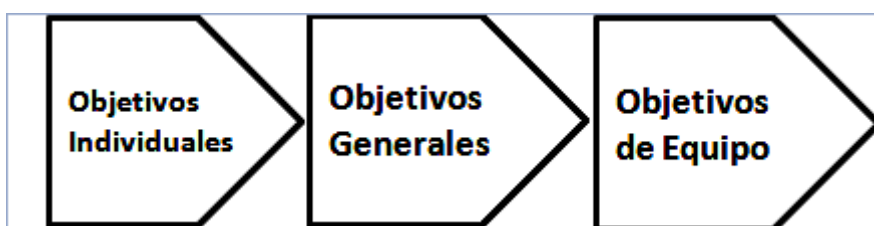
Una vez que el Gerente del equipo aprobó los Objetivos de cada miembro, se deben determinar las unidades de medida que van a indicar si se ha logrado con el objetivo o no.

*De X a Y para Cuándo:*

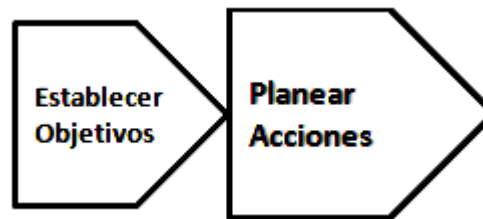
Una medición histórica se compone de:

- Brecha de desempeño: de X a Y.
- Marco de tiempo para cerrar la brecha: para **Cuándo**.

**Fin último:** que cada integrante del equipo explique el impacto de los objetivos seleccionados sobre los definidos por el equipo y por la organización en términos financieros, de calidad del servicio brindado o de producto.



## Módulo 2: Planear Acciones



### Objetivo del Módulo:

*Determinar claramente las actividades que deben lograr para poder alcanzar los objetivos.*

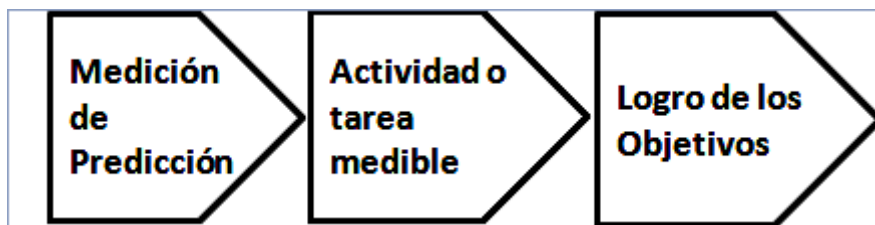
*En el presente módulo, el facilitador designado ayudará al Gerente y los miembros del equipo a:*

- 1. Definir aquellas actividades y tareas necesarias que conducirán al logro de los objetivos definidos por los miembros en el Módulo 1.*
- 2. Definir mediciones predictivas que llevarán al logro del objetivo.*
- 3. Determinar en la práctica diaria la forma en que se alcanzarán los objetivos.*
- 4. Llevar a cabo las Actividades del Gerente.*
- 5. Ejemplos.*

### Introducción al Módulo:

El facilitador da a conocer que de acuerdo al diagnóstico realizado en cada equipo, se pudo determinar que las personas no gestionan actividades que les permitan influir en el logro los resultados deseados.

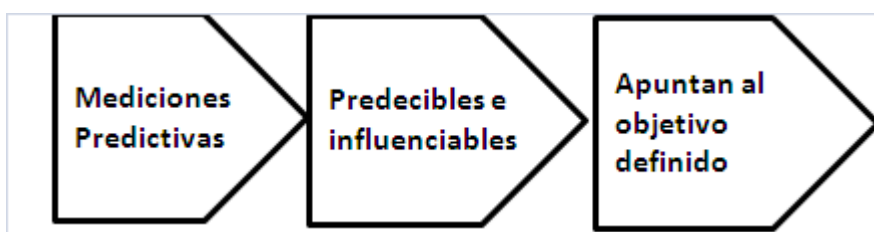
**Planificación de las acciones:** cada persona del equipo debe definir cuáles son las mediciones predictivas que deben llevar a cabo para conseguir la *medición histórica* del objetivo definido.



**Importancia de las Mediciones:** El facilitador expondrá que la importancia de las mediciones radica en qué, al poder medir su cumplimiento, determinan cuán probable es que se alcance el objetivo.

**Actividad del Gerente: Ideas de actividades Predictivas:** el Gerente explica sus ideas de mediciones predictivas en una reunión de equipo y pide a los miembros que consideren esas ideas mientras completan la actividad.

**Discusión: Actividades Potenciales:** el Gerente dedica unos minutos para discutir la elección que cada uno de los miembros hizo respecto a las actividades predictivas.



### **Módulo 3: Administrar un Tablero de Resultados**



**Objetivo del Módulo:** crear y construir un tablero de resultados que permita tener un seguimiento sobre los indicadores de los objetivos y actividades definidas.

*En el presente módulo, el facilitador designado ayudará al Gerente y los miembros del equipo a:*

1. Construir un tablero de resultados.
2. Llevar a cabo las Actividades del Gerente.
3. Ejemplos.



**Introducción al Módulo:** este módulo ayudará a crear un tablero de resultados que permita saber cómo se encuentra el cumplimiento de las mediciones predictivas (actividades).

**La importancia del Tablero de Resultados:** el facilitador da a conocer la importancia de administrar formalmente las mediciones históricas (objetivos definidos) y predictivas (actividades o tareas) que se han definido mediante un tablero de control.

**Características del Tablero:** el facilitador da a conocer cuáles son las características con las que debe contar un tablero de resultados.

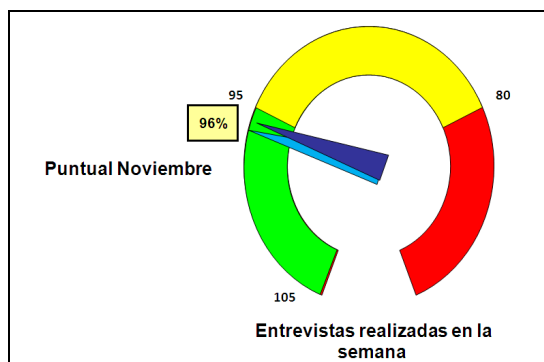
**Actividad: Tarea del Gerente:** la tarea del Gerente es construir, junto a los miembros del equipo, un tablero de resultados para los objetivos y actividades definidas. Existen muchos tipos de tableros para elegir, pero es una decisión conjunta del equipo cuál es el más conveniente.

### Indicadores

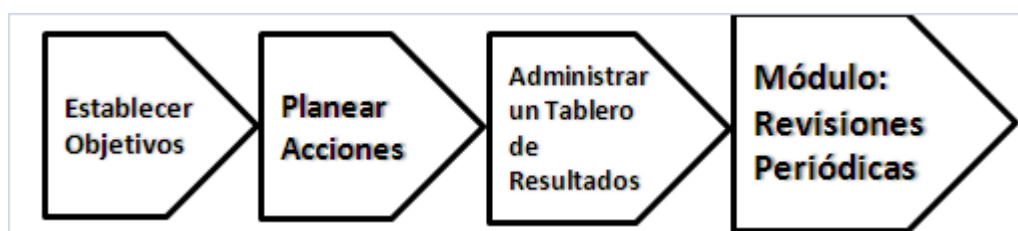
Cada persona deberá manejar aquellos *indicadores* a los que está acostumbrado y que le resultan útiles. El tablero permite de un simple golpe de vista tener un resumen o síntesis de la situación por cada área y de aquellos indicadores en los que queremos focalizar la atención porque reflejan el cumplimiento de los objetivos definidos.

**Actividad del Gerente:** el Gerente deberá prever que la medición “de X a Y, para cuando”, este clara y plasmada en el tablero, como así también deberá designar un responsable del equipo para su actualización.

### ▣ Ejemplo:



## Módulo 4: Revisiones Periódicas



**Objetivo del Módulo:** establecer un ciclo permanente de revisión periódica del desempeño entre Gerentes y Miembros de equipo.

*En el presente módulo, el facilitador designado ayudará al Gerente y los miembros del equipo a:*

- 1. Programar semanalmente una reunión formal para revisar el progreso de los objetivos y planificar acciones que conduzcan a su logro.*
- 2. Determinar las actividades más importantes a realizar cada semana para lograr el objetivo.*
- 3. Llevar a cabo las Actividades del Gerente.*

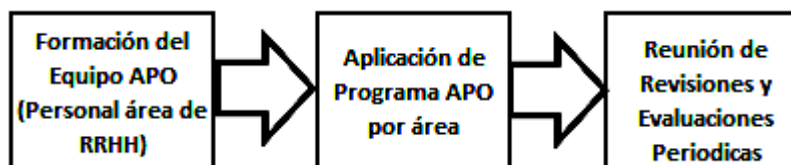
**Introducción al Módulo:** realizar revisiones periódicas regularmente y con frecuencia en reuniones de equipo acerca de los compromisos asumidos para verificar si se cumplieron como los objetivos establecidos.

**Revisiones Periódicas:** el facilitador expone la importancia de evaluar los resultados conseguidos y planificar nuevas tareas a realizar, donde el proceso hacia el cumplimiento de los objetivos requiere de un ritmo, de una planificación, seguimiento y reporte de la contribución individual que realiza cada persona hacia el logro de los resultados.

**La Importancia de la Brújula de Trabajo:** en las diferentes reuniones semanales de revisión, los integrantes del equipo utilizan una herramienta de gestión llamada “Brújula de Trabajo” (ver anexo) que tiene como fin último definir semanalmente las tareas requeridas para avanzar en el logro de los objetivos definidos.

**Actividad: Tarea del Gerente:** la responsabilidad del Gerente es asegurar que el equipo defina específicamente dónde y cuando llevarán a cabo las reuniones de revisión y quienes asistirán.

### **Paso 3: Reunión de Revisiones y Evaluaciones Periódicas**

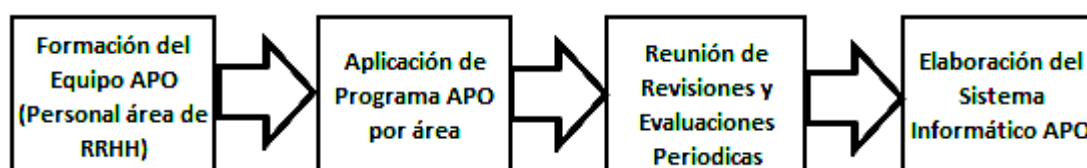


Transcurridas 3 semanas de finalizado el dictado de los módulos correspondientes al taller de capacitación del Programa se designará un facilitador del equipo APO por cada área administrativa para que cumpla el rol de asesor y verifique el avance general del proceso de implementación de la nueva herramienta, es decir, evaluará si los miembros han definido objetivos individuales que apuntan al logro de los objetivos del equipo y generales de la empresa, como así también si se administran mediciones predictivas (actividades o tareas) que apunten a esos objetivos, si se administran tableros y si se llevan a cabo las reuniones semanales de revisión.

Durante la reunión de revisión, el Gerente le recordará a los integrantes del equipo que van a reportar sobre los compromisos (actividades) asumidos la semana anterior y deberá poner énfasis en planificar las actividades para la semana siguiente. Además deberá designar a una persona para que registre los compromisos del equipo y las decisiones tomadas.

Por último, el desafío del equipo APO es que cada área, con la ayuda de un facilitador, adopte un ciclo regular de revisión, actualizando la brújula de trabajo, consiguiendo que los objetivos definidos se cumplan y se muevan los números de los tableros creados.

### **Paso 4: Elaboración del Sistema informático APO**



Una vez finalizado el proceso de implementación del Programa APO y los equipos de trabajo estén trabajando hacia sus objetivos más importantes, todos los objetivos comunes que se generen entre Gerente y miembro de equipo se volcarán en un sistema informático preparado y adaptado para tal fin, de manera tal que cada Gerente de área pueda realizar una consulta en cualquier momento de manera rápida y fácilmente, permitiéndoles visualizar y administrar todas las actividades y objetivos acordados con sus miembros.

Cada Gerente, junto a la persona, llenará un formulario (ver anexo) donde luego lo cargará al sistema informático y podrá consultar y conocer en cualquier momento el grado de cumplimiento por parte del colaborador o miembro del equipo acerca de los objetivos trazados, donde además cada Gerente realizará una evaluación semestral y final teniendo en cuenta los resultados obtenidos.

Finalizado dicho proceso, se toman diferentes planes de acción de acuerdo a la evaluación realizada por el Gerente y se vuelven a plantear nuevos objetivos.

## Desarrollo del proyecto: Etapas, Plazos y Costos

Costos	
<b>Etapa 1</b>	<b>Honorarios / Costos</b>
Diagnóstico por cada área	\$ 350
Puesta en marcha de talleres de capacitación:	
Rotafolio	\$ 150
Manuales / Lapiceras	\$ 200
Refrigerios	\$ 300
PC y Cañón (propios)	0
<b>Etapa 2</b>	<b>Honorarios / Costos</b>
Elaboración del Sistema Informático	\$ 1.500
<b>Total:</b>	<b>\$ 2.500</b>

Plazos: Etapa 1	Semana N° 1	Semana N° 2	Semana N° 3	Semana N° 4	Semana N° 5	Semana N° 6	Semana N° 7	Semana N° 8	Semana N° 11
Diagnóstico por área									
Análisis de cada área									
Preparación del material									
Formación del Equipo APO									
<b>Aplicación del Programa por Área</b>									
Áreas: <i>Manufactura - Ingeniería de Producto</i>									
Áreas: <i>Ventas - Créditos y Cobranzas</i>									
Áreas: <i>Logística - Compras</i>									
Áreas: <i>Marketing - Admn. y Finanzas</i>									
Área: <i>Recursos Humanos</i>									
Reunión de Revisiones Periódicas									
<b>Etapa 2</b>	<b>Semana N° 15</b>	<b>Semana N° 16</b>	<b>Semana N° 17</b>	<b>Semana N° 18</b>	<b>Semana N° 19</b>	<b>Semana N° 20</b>	<b>Semana N° 21</b>	<b>Semana N° 22</b>	<b>Semana N° 23</b>
Elaboración del Sistema Informático									
Puesta en marcha del Sistema Informático									

Cabe destacar que, tal como se lo represento gráficamente en la página anterior, el proyecto constaría de dos etapas, la primera se realizaría en un plazo de 11 semanas, que a grandes rasgos consistiría en llevar a cabo el programa APO propiamente dicho, en términos de elaboración de un Diagnóstico General de las áreas administrativas, el análisis de los datos recabados, la programación de los módulos del taller de acuerdo a las necesidades detectadas; preparación del material a entregar, formación del Equipo APO y las reuniones de revisiones periódicas.

Luego de un lapso de 7 semanas, periodo que se estima prudente, en que cada equipo tendrá su tiempo de adaptación a la nueva herramienta para generar así un proceso de maduración e incluso de asimilación de los nuevos conceptos y técnicas incorporadas, se desarrollaría la segunda y última etapa que consiste en la implementación de un sistema informático para poder sistematizar y simplificar todos los datos provenientes del trabajo en equipo que llevará a cabo cada una de las áreas.

De no realizarse esta pausa en el proyecto, sería muy difícil poder contar con datos confiables, ya que si se pone en marcha el sistema al término del programa, se corre el riesgo de tener procesos de trabajo con poca maduración debido al corto tiempo en que los equipos estarían trabajando con la nueva herramienta.

# ◆ RESULTADOS ESPERADOS

Con la ejecución de las etapas nombradas anteriormente, y teniendo en cuenta los objetivos planteados por cada área, esperamos que una vez constituido el *Equipo APO* y capacitados los facilitadores, Gerentes y Miembros de equipo puedan definir sus objetivos más importantes y las mediciones correspondientes, asegurando una alineación con la misión, visión y Objetivos Generales de la empresa.

Se espera también que en los talleres de capacitación programados se logre que Gerentes y miembros de equipo realicen un bosquejo de los objetivos determinados y puedan definir aquellas actividades que contribuirán de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos del equipo. De esta manera se espera también que los equipos de trabajo puedan alinear el desempeño individual y grupal a los objetivos estratégicos planteados por la empresa, logrando que el integrante del equipo participe en la fijación y planificación de sus objetivos personales como autores y responsables de éstos, convirtiendo los objetivos del equipo en objetivos de trabajo individuales, sintiéndose participe de ellos.

Además se espera que los Gerentes de cada área plasmen formalmente las mediciones históricas (objetivos) y predictivas (actividades) en un tablero de control que les permitirá conocer el cumplimiento de los compromisos; conocer cómo se están cumpliendo con las diferentes responsabilidades de los miembros, mejorar lo que se está haciendo y observar cómo cambian los indicadores a medida que se cumple con lo planificado.

Como así también, los miembros de equipo deben rendir cuentas a los Gerentes sobre el progreso de los objetivos del equipo en las llamadas reuniones de revisión. Se espera que las áreas administrativas lleven a cabo un ejercicio permanente de evaluación del desempeño a través de una revisión periódica entre Gerente y Miembro de equipo, donde los integrantes utilizan una herramienta llamada "*Brújula de Trabajo*" que les permite definir las tareas necesarias para avanzar en el logro de los resultados.

Luego de varias entrevistas con los Gerentes, y después de indagar sobre los objetivos del área; las formas de trabajo; indicadores; entre otros puntos, pudimos definir aquellas *actividades/tareas* de alta importancia propias del área y a partir de allí cuales serían los resultados cuantificables que se obtendrían al implementar la herramienta propuesta en el presente proyecto, es decir, cuáles serían los beneficios que gozaría la empresa al implementar de manera eficiente la Administración por Objetivos.

De esta manera, si cada área pone en marcha y cumple paso a paso con lo que implica el proceso APO, se obtendrían los siguientes beneficios económicos:

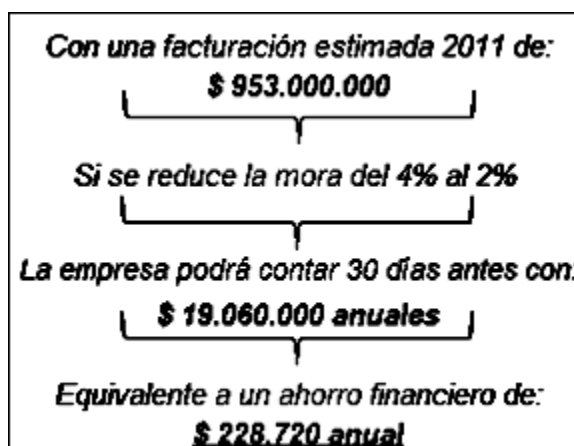
## Créditos & Cobranzas

El objetivo fijado por el área para el año 2011 es: *“Reducir la mora del 4% al 2%, al 31/12/2011”*.

El cumplimiento de este objetivo a fin de año por parte del área tiene su importancia en que:

*Partiendo de que se estima que la empresa tendrá una facturación para el período 2011 de \$ 953.000.000 (pesos novecientos cincuenta y tres millones), con un promedio mensual de facturación \$ 79.416.667, si el área logra reducir la mora del 4% al 2%, la empresa podrá contar 30 días antes con \$ 1.588.333 (pesos un millón quinientos ochenta y ocho mil trescientos treinta y tres), lo que equivale obtener un ahorro financiero del 1,2% mensual de \$ 19.060 (pesos diecinueve mil sesenta) que en el año suma un total de \$ 228.720 (pesos doscientos veintiocho mil setecientos veinte).*

A manera de esquema, podemos representar cual sería el beneficio económico si se logra el objetivo definido por el área:



Para poder lograr dicho objetivo, el área estableció las siguientes actividades semanales/mensuales:

- ✓ Visitar una determinada cantidad de clientes al 31/12/2011.
- ✓ Actualización de la documentación de los 150 clientes más importantes de la empresa.
- ✓ Reclamo permanente al vendedor de las cobranzas y de las carpetas de los clientes.
- ✓ Reclamo permanente al cliente por teléfono, carta, correo electrónico, etc.
- ✓ Mantener actualizada la documentación de los clientes más importantes.



## Ingeniería de Producto

Es necesario aclarar que la presente área no establece objetivos anuales como todas las demás, sino que de acuerdo a las características y formas de trabajo, definen un determinado proyecto traduciéndolo en un objetivo específico, como lo es el siguiente:

“Asegurar el lanzamiento de producción de la plataforma Carga Superior F II al 02/05/2011”.

Es así que el objetivo principal del área es el cumplimiento en tiempo y forma del proyecto definido.

El cumplimiento de este objetivo a fin de año por parte del área tiene su importancia en que:

Partiendo de que sí se cumple con la producción planificada, el área le asegura a la empresa *facturar 300 lavarropas por día*, lo que significa que tendrá la siguiente ganancia partiendo del siguiente cálculo:

Si se cumple con el Objetivo, el área le asegura a la empresa una <b>Ganancia</b> por mes calculada de la siguiente forma:
Producción de 300 lavarropas por día X 20 días al mes de producción X el valor (\$) del producto X su rentabilidad .
$300 \text{ Lv} \times 20 \text{ días} \times \$ 1900 \times 0,12 = \$ 1.368.000$

De este esquema se desprenden dos lecturas, ya que si el área logra concretar el proyecto en tiempo y forma, la empresa podrá producir 300 lavarropas por día obteniendo una ganancia de \$ 1.368.000, por ende sino se logra dicho objetivo, pierde de ganar todos los meses ese monto.

Para poder lograr dicho objetivo, el área estableció las siguientes actividades semanales a llevar a cabo:

- ✓ Tener preparados los diseños establecidos para la fecha programada.
- ✓ Realizar las verificaciones y validaciones correspondientes del diseño.
- ✓ Porcentaje de avance de Gantt del proyecto (Real vs Planificado).
- ✓ Porcentaje de las actividades realizadas programadas.
- ✓ Realización de ensayos de vida y pruebas de campo.

## Logística

El objetivo fijado por el área para el año 2011 es: “Reducir el costo logístico de un 2.8% al 2.5%, al 31/12/2011”.

El cumplimiento de este objetivo a fin de año por parte del área significa que:

*Es de suma importancia aclarar que el coeficiente de 2,5%, al que apunta cumplir el área, tiene su explicación en que si la empresa tuviese que tercerizar el servicio logístico, tendría un costo aproximado de mercado del 3,5% sobre la facturación total de la empresa. Es por ello que el Gerente establece como objetivo desafiante para los integrantes del área llegar a reducir del 2,8% al 2,5% los costos logísticos para este año. Teniendo en cuenta que se estima que la empresa tendrá una facturación para el periodo 2011 de \$ 953.000.000 (pesos novecientos cincuenta y tres millones), si el área logra reducir el costo logístico del 2,8% al 2,5%, la empresa se ahorrará \$2.859.000 (pesos dos millones ochocientos cincuenta nueve mil).*

Lo que significa que tendrá el siguiente ahorro partiendo del siguiente cálculo:

<p>Si se cumple con el Objetivo, el área le asegura a la empresa un <b>ahorro</b> anual calculado de la siguiente forma:</p>	
<p>Sobre la facturación de 2010 se estableció un costo logístico del <b>2,8%</b>, y para la facturación estimada del 2011 se estableció un costo logístico del <b>2,5%</b>, desprendiéndose un ahorro para la empresa que resulta del siguiente calculo:</p>	
<p><u>Facturación estimada 2011 x 2,8:</u> \$ 953.000.000 x 2,8% = \$ 26.684.000</p>	<p><b>Ahorro</b> <b>\$ 2.859.000</b></p>
<p><u>Facturación estimada 2011 x 2,5:</u> \$ 953.000.000 x 2,5% = \$ 23.825.000</p>	

Para poder lograr dicho objetivo, el área estableció las siguientes actividades mensuales a llevar a cabo:

- ✓ Reducir los costos de transporte: *estirando* la capacidad de los camiones.
- ✓ Mano de obra: operar con la misma cantidad de personas que el periodo 2010.
- ✓ Calidad: reducir los errores en la entrega de los productos.

## Marketing

El objetivo fijado por el área para el año 2011 es: *“Aumentar de un 67% a un 90% o más, la Eficiencia de AAC (Atención al Cliente) al 31/12/2011”.*

Ante todo, es significativo aclarar que el coeficiente de eficiencia de AAC resulta de 5 puntos que administra el área, los cuales forman un indicador de gestión y se ponderan de la siguiente manera:

- 1) *Informe de Mercado (20%)*
- 2) *Llamado telefónico (5%)*
- 3) *Planilla de asistencia (15%)*
- 4) *Punto de Venta (25%)*
- 5) *Cumplir con el cronograma de capacitación a vendedores (35%)*

Esta ponderación se conforma tomando el sueldo bruto de cada promotora (compuesto por aportes; contribuciones; cargas sociales; SAC, entre otros) y se distribuye en los 5 puntos hasta completar el 100%. Además, la importancia que se le otorga a cada punto fue consensuada y aceptada por todas las integrantes del equipo de AAC en el momento de su elección. Es así que, de acuerdo al cumplimiento de cada uno de los indicadores, el Gerente de Marketing determina la eficiencia de cada promotora y por consiguiente del área.

Como ya mencionamos anteriormente, el Gerente estableció como objetivo para los integrantes del área aumentar de un 67% a un 90% o más la eficiencia del personal de AAC (Atención al Cliente) al 31/12/2011. Teniendo en cuenta que se estima que el sueldo bruto total 2011 de todo el personal rondará en \$ 1.401.112 (pesos un millón cuatrocientos un mil ciento doce), si se logra el objetivo el área tendrá un aumento en su eficiencia equivalente a los \$ 322.256 (pesos trescientos veintidós mil doscientos cincuenta y seis), lo que significa que tendrá la siguiente ganancia partiendo del siguiente cálculo:

Si se cumple con el Objetivo, el área le asegura a la empresa un <b>ahorro</b> por año calculado de la siguiente forma:	
Se estima que el sueldo bruto total 2011 de todo el personal rondará en \$ 1.401.112, lo que significa que el área tendrá la siguiente ganancia	
<u>Sueldo bruto total 2011 x 67 % :</u> \$ 1.401.112 x 67% = \$ 938.745	} <b>Ganancia</b> \$ 322.256
<u>Sueldo bruto total 2011 x 90 % :</u> \$ 1.401.112 x 90% = \$ 1.261.001	

Para poder lograr dicho objetivo, el área estableció las siguientes actividades semanales a llevar a cabo:

- ✓ Inducir la compra de lavarropas Drean, Aurora y/o Patriot.
- ✓ Inducir la compra de lavarropas fabricados por José M. Alladio e Hijos S. A.
- ✓ Inducir la compra de secarropas Drean.
- ✓ Mantener los productos Drean, Aurora y Patriot limpios, ordenados y sanos.
- ✓ Colocar cada uno de los dressing definidos para cada producto.
- ✓ Mantener cada producto con su correspondiente folletería.
- ✓ Lograr las mejores exhibiciones para los productos Drean.
- ✓ Cumplimiento del uso de los logos de la empresa, que se encuentren correctamente exhibidos, dentro y fuera del comercio.
- ✓ Informe semanal por parte de las promotoras.
- ✓ Capacitación a Vendedores de salón por parte de las promotoras.
- ✓ Administración de los Living Drean (punto de venta).
- ✓ Viajes a Fábrica.

### Manufactura (área Plástico)

El objetivo fijado por el área Plástico para el año 2011 es: "Reducir el porcentaje de Piezas Rechazadas (\$) vs. Piezas Producidas (\$) de 1,65% promedio 2010 a %1,32 al 31 de diciembre de 2011 (-20%)"

El cumplimiento de este objetivo a fin de año por parte del área significa que:

*Partiendo que se estima que el sector Plástico tendrá una producción de piezas para el período 2011 valorada en \$ 61.932.565 (pesos sesenta un millones novecientos treinta y dos mil quinientos sesenta y cinco), si el sector logra reducir el porcentaje de piezas rechazadas de 1,65% (promedio 2010) a 1,32%, la empresa obtendrá un ahorro anual en pesos de \$ 204.377 (pesos doscientos cuatro mil trescientos setenta y siete) anuales.*

A manera de esquema podemos representar cuales serían los beneficios de lograr el objetivo establecido:

<p><b>Si se cumple con el Objetivo, el área le asegura a la empresa un <i>ahorro</i> por año calculado de la siguiente forma:</b></p>	
<p>Se estima que el sector Plástico tendrá una producción valorada en pesos para el 2011 de \$ 61.932.565, lo que significa que el sector obtendrá el siguiente ahorro en \$:</p>	
<p><u>Producción estimada 2011 x 1,65 %:</u> \$ 61.932.565 x 1,65% = \$ 1.021.887</p>	<p><b>Ahorro</b> <b>\$ 204.377</b></p>
<p><u>Sueldo bruto total 2011 x 90 %:</u> \$ 61.932.565 x 1.32% = \$ 817.510</p>	

Para poder lograr dicho objetivo, el área estableció las siguientes actividades semanales a llevar a cabo:

- ✓ Reparar extractor.
- ✓ Recolectar scrap a pie de la inyectora realizado por una sola persona.
- ✓ Modificar el contenedor, dando cierre superior c/ tapa para evitar contaminación del material y modificar la base para que quede en forma de tolva y permita extraer la totalidad del material.
- ✓ Capacitar a todo el personal del sector en el uso de hojas de operaciones, Calidad, Higiene y Seguridad, desperdicios, y embalajes.
- ✓ Verificar los picos de las inyectoras en todos los turnos para asegurar que no pierdan material.
- ✓ Para evitar rayones y suciedad embalar de a una pieza por bolsa.
- ✓ Limpiar moldes para evitar puntos negros en aro adorno.

- ✓ Limpiar las tolvas y secadores de material 2 veces por semana.
- ✓ Limpieza de las caras del molde de la cuba del Family al comienzo del turno mañana.
- ✓ Modificar extractor aro adorno, para evitar que salga una chala pegada al molde.

## Administración y Finanzas

Objetivo fijado para el 2011: *“Reducir el costo del impuesto a los débitos y créditos bancarios del 1% al 0,9% para el ejercicio fiscal 2011”*

El cumplimiento de este objetivo a fin de año por parte del área significa que:

*Si bien el impuesto sobre los débitos y créditos bancarios está relacionado con los ingresos y egresos de fondos de las cuentas bancarias de la empresa, el Gerente del área mide el impacto de éste sobre la venta, ya que tanto los ingresos como los egresos varían en función de la misma, y la facturación es un parámetro más sencillo para comparar. Para el período fiscal 2011 se estima una facturación de \$953.000.000 (pesos novecientos cincuenta y tres millones), con lo cual el impuesto según la incidencia del periodo anterior (1% sobre la venta) estaría en el orden de \$9.530.000. Si el área logra reducir la incidencia del 1% al 0,9% la empresa tienen un ahorro del orden de \$953.000 (novecientos cincuenta y tres mil pesos) en el año 2011.*

A manera de esquema podemos representar cuales serían los beneficios de lograr el objetivo establecido:

<p><b>Si se cumple con el Objetivo, el área le asegura a la empresa un <i>ahorro</i> por año calculado de la siguiente forma:</b></p>	
<p>Se estima que la empresa tendrá una facturación para el año 2011 de \$ 953.000.000 y teniendo en cuenta que el impuesto tuvo una incidencia en el periodo 2010 del 1% sobre la venta, si el área logra reducir la incidencia de éste último del 1% al 0,9% en 2011, la empresa obtiene el siguiente ahorro:</p>	
<p><u>Facturación estimada 2011 x 1 % :</u> \$ 953.000.000 x 1 % = \$ 9.530.000</p>	<p style="text-align: center;"><b>Ahorro</b> <b>\$ 953.000</b></p>
<p><u>Facturación estimada 2011 x 0,9 % :</u> \$ 953.000.000 x 0,9 % = \$ 8.577.000</p>	

Para poder lograr dicho objetivo, el área estableció las siguientes actividades semanales/mensuales:

- ✓ Establecer un paretto de los principales clientes con los que se puede acordar el pago con cheques sin la cláusula “No a la Orden”, que aún no están dentro de esta modalidad.
- ✓ Realizar una visita a los primeros 10 principales clientes del paretto para acordar una modalidad de pago con cheques sin la cláusula “No a la Orden”.
- ✓ Establecer un esquema de operatoria segura para el retiro y posterior envío de los valores a la Administración Central.
- ✓ Establecer un esquema y operatoria de pago a Proveedores con los valores sin la cláusula “No a la Orden”.
- ✓ Acordar con el Área Comercial que las promociones del año se lleven a cabo con la premisa de obtener de los clientes los valores que puedan ser endosados a proveedores.
- ✓ Estudiar la posibilidades legales de levantar la cláusula “No a la Orden” para el uso de los valores en el pago a proveedores.

## Compras

Objetivo fijado para el 2011: *“Reducir 5% el costo de la Materia Prima en dólares de los lavarropas automáticos que representan el 80% de la erogación de Compra”.*

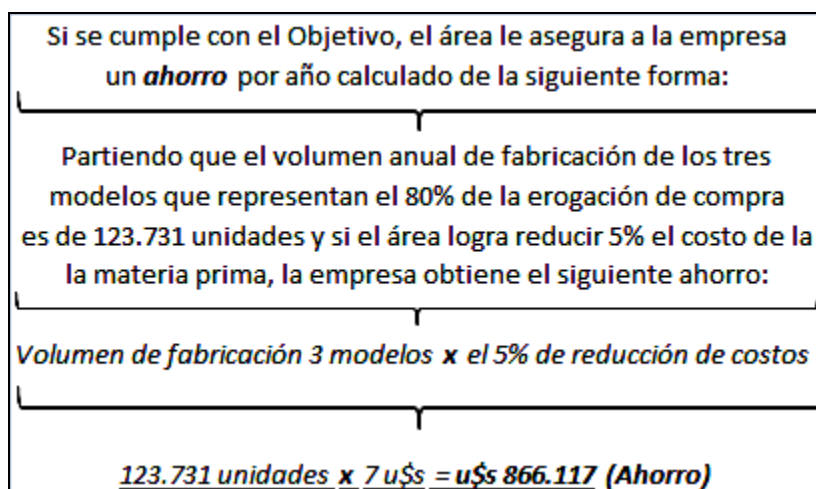
El cumplimiento de este objetivo implica la reducción del costo en la materia prima en los tres productos más importantes que fabrica la empresa: **1 - Blue 6.06**, **2 - Gold 6.10** y **3 – Concept**, de u\$s 146 (dólares ciento cuarenta y seis) a u\$s 139 (dólares ciento treinta y nueve).

Cabe aclarar que la elección de estos 3 productos surge de la ponderación que se realizó al tomar toda la familia de productos que fabrica la empresa y que conforman el 80% de la erogación de compra.

*Por ende, teniendo en cuenta que el volumen anual de fabricación estimado de estos tres modelos es de 77.989 (setenta y siete mil novecientos ochenta y nueve) unidades para el Blue 6.06, 33.433 (treinta y tres mil cuatrocientas treinta y tres) unidades para el Concept y 12.309 (doce mil trescientas nueve) para el Gold 6.10, por consiguiente si el área logra reducir 5% el costo de la materia prima de los lavarropas automáticos que representan el 80% de la erogación de compra, la empresa obtendrá un ahorro anual de u\$s 866.117 (dólares ochocientos sesenta y seis mil ciento diecisiete) anuales.*



A manera de esquema podemos representar cuales serían los beneficios de lograr el objetivo establecido:



Para cumplir con este objetivo, se delinea el siguiente plan:

- Búsqueda de mejora de costos en Europa del Este y Asia, acotando la búsqueda a los siguientes componentes eléctricos:
  - ✓ Motores
  - ✓ Conjunto cableados
  - ✓ Resistencias
  - ✓ Electroválvulas

## Recursos Humanos

Objetivo fijado para el 2011: *“Reducir en un 50% la cantidad de personas que no asisten a prestar tareas por causas de accidentes en el lugar de trabajo con respecto al año 2010, al 31/12/2011.”*

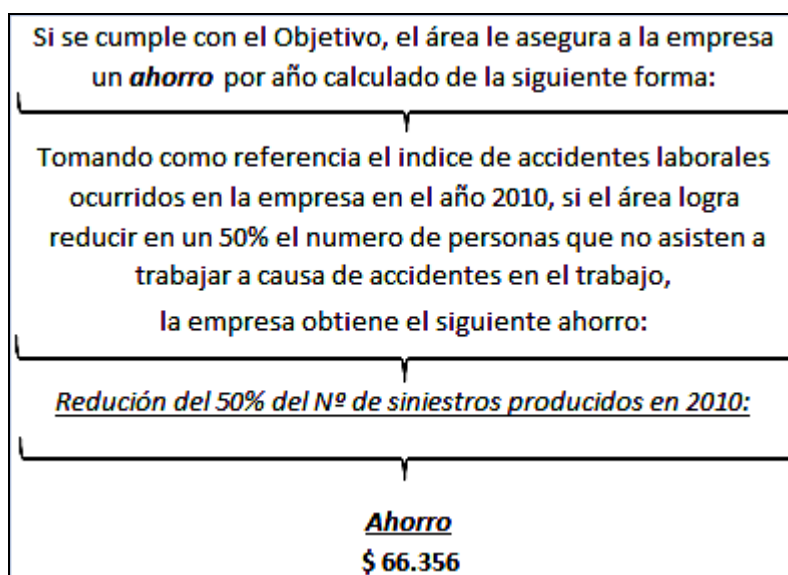
El cumplimiento de este objetivo a fin de año por parte del área significa que:

*Se debe tener en cuenta que para el calculo del ahorro que implica cumplir con este objetivo, se va a tomar como referencia los 214 accidentes laborales que la empresa sufrió en el año 2010, donde abonó la suma de \$ 132.712 (pesos ciento treinta y dos mil setecientos doce) en concepto de días “caídos” de cada siniestro (los 10 primeros días corresponden por ley ser*



abonados por la empresa); costos de capacitación y reemplazos de las personas accidentadas. Si el área logra reducir en un 50% la cantidad de personas que no asisten a prestar tareas por causas de accidentes a diciembre de 2011, obtendrá un ahorro anual de \$ 66.356 (pesos sesenta seis mil trescientos cincuenta y seis).

A manera de esquema podemos representar cuales serían los beneficios de lograr el objetivo establecido:



Para poder lograr dicho objetivo, el área estableció las siguientes actividades mensuales:

- ✓ Implementar Sistema de Seguridad Safestar.
- ✓ Comunicación a todo el personal, jornalizado y mensualizado, acerca de los beneficios del nuevo sistema de seguridad.
- ✓ Programar los talleres de capacitación dirigido a todo el personal.
- ✓ Establecer y definir responsabilidades en la ejecución y auditorías internas.

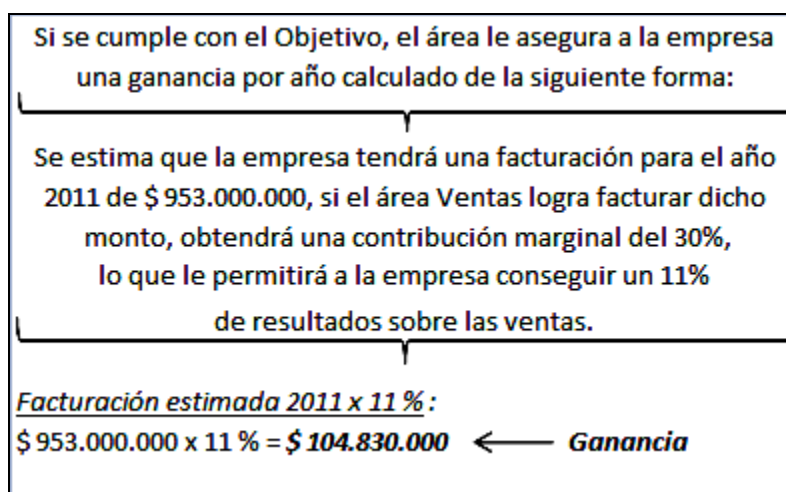
## **Ventas**

Objetivo fijado para el 2011: *“Facturar \$ 953 M al 31/12/2011, con una contribución marginal => a 30%, obteniendo 11% de utilidades sobre las ventas”.*

El cumplimiento de este objetivo a fin de año por parte del área significa que:

Partiendo de que se estima que la empresa tendrá una facturación para el período 2011 de \$ 953.000.000 (pesos novecientos cincuenta y tres millones), con un promedio mensual de facturación \$ 79.416.667, si el área Ventas logra facturar dicho monto, obtendrá una contribución marginal del 30%, lo que le permitirá a la empresa conseguir un 11% de resultados sobre las ventas. En caso de no conseguir este último porcentaje, el área no habrá cumplido con el objetivo definido y por ende, todo lo que este por debajo del 11%, es pérdida de utilidades para la empresa.

A manera de esquema podemos representar cuales serían los beneficios de lograr el objetivo establecido:



Para poder lograr dicho objetivo, el área estableció las siguientes actividades semanales/mensuales:

- ✓ Realizar Pronóstico Confirmado (90 días posteriores a la fecha actual), con desvío máximo 10%. De esa manera Compras y Manufactura se encargan de la disponibilidad, para poder entregar los productos y así cumplir con los clientes.
- ✓ Solicitar a los clientes que representan el 80% de la facturación, programas de compras extensos para acotar errores en el pronóstico.
- ✓ Negociaciones efectivas con los clientes para alcanzar y determinar un volumen objetivo, sin ceder Contribución y Plazo más allá de nuestras posibilidades como empresa.

- ✓ Sugerir cambios en los precios: generalmente al mismo ritmo de los costos (materia prima y mano de obra)
- ✓ Control de Política Comercial, Negociaciones de: publicidad, objetivos, bonificaciones comerciales, plazos, descuento financiero.

## Referencias:

Bibliografía y documentos utilizados:

- ◆ Chiavenato Idalberto, *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*, editorial Mc Graw Hill, 1981.
- ◆ Covey Stephen R., *“4 Disciplinas de Ejecución”*, año 2009.
- ◆ Reyes Ponce Agustín, *“Administración por Objetivos”*, editorial Limusa, año 1980.
- ◆ Rodríguez Valencia Joaquín, *“Administración I”*, editorial Thomson, año 2006.

# ◆ ANEXOS

### **Modelo de Entrevista realizada al Gerente General y Gerentes de área:**

1. ¿Establece objetivos en su equipo de trabajo? ¿De qué manera los define?
2. ¿Conoce cuales son las acciones en las que puede influenciar para el cumplimiento de los mismos?
3. ¿Cómo se organiza para lograr los objetivos definidos?
4. ¿Conoce de que manera el cumplimiento de sus objetivos contribuye al logro de los objetivos del equipo y como estos contribuyen a los definidos por la empresa?
5. ¿Se mide si se está cumpliendo con los objetivos? ¿De qué manera?
6. ¿Se evalúa el cumplimiento de los mismos? ¿De qué manera?
7. ¿De qué manera determina el equipo de trabajo sus objetivos?
8. ¿Qué tipo de mediciones se establecen para el seguimiento de los objetivos del equipo definidos?
9. ¿De qué manera analizan los avances en el cumplimiento de los objetivos del equipo?
10. ¿Conoce cuales son las actividades más importantes para el logro de los objetivos del equipo?

### Modelo de Encuesta:

Para indicar su respuesta, marque una X, ✓, •

1. ¿Cuál de la siguiente afirmación es verdadera con relación a los **objetivos generales de Alladio**?

- Alladio tiene definidos sus objetivos generales.
- Alladio no me ha comunicado claramente sus objetivos generales.
- No conozco los objetivos de Alladio.
- Ninguna de las anteriores.

En caso de conocerlos, nombre cuáles son los objetivos más importantes de Alladio:

.....

.....

.....

---

2. ¿Cuál afirmación es verdadera con respecto a los **objetivos fijados por su equipo**?

- Sí fijamos objetivos.
- Los objetivos no son informados.
- No fijamos objetivos.
- Ninguna de las anteriores.

En caso de que su equipo fije objetivos, nombre cuáles son:

.....

.....

.....

---

3. ¿Cuál afirmación es cierta con relación a las **mediciones históricas** que se utilizan en su equipo para el logro de los objetivos?

- Las mediciones son visibles y están al alcance de todos.
- No tenemos información en relación a las mediciones.
- No tenemos mediciones.
- Ninguna de las anteriores.

En caso de que su equipo establezca mediciones históricas, nombre cuáles son:

.....  
.....  
.....

---

4. ¿Cuál afirmación es cierta con respecto al **seguimiento de los objetivos**?

- Me reúno con mi jefe para revisar el avance de mis objetivos.
- No tenemos un seguimiento establecido.
- Somos responsables de entregar resultados
- Ninguna de las anteriores.

En caso de llevar a cabo seguimientos, nombre de qué manera lo hace:

.....  
.....  
.....

---

5. ¿Cuál afirmación es cierta con relación a las **mediciones de predicción** que se utilizan en su equipo para el logro de los objetivos?

- Las mediciones son visibles y están al alcance de todos.
- No revisamos nuestro desempeño con relación a las mediciones.
- No tenemos mediciones.
- Ninguna de las anteriores.

En caso de que su equipo establezca mediciones de predicción, nombre cuáles son:

.....  
.....  
.....



6. ¿Cuál afirmación es cierta con respecto de que si existen en su equipo de trabajo **tableros de control** para evaluar los resultados obtenidos?

- Se espera que las personas cumplan con los objetivos.
- Si tenemos tableros de control en nuestro equipo.
- No tenemos ningún tipo de tableros de control.
- Ninguna de las anteriores.

En caso de que su equipo utilice tableros de control, nombre cuáles son:


.....  
.....  
.....

---

7. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones son ciertas con relación **a la comunicación en equipo**?

- Nuestro jefe es atento a los puntos de vista.
- Expresamos nuestras opiniones con respeto.
- Nunca discutimos los problemas.
- Ninguna de las anteriores.

<b>Brújula de trabajo</b>		
<b>Nombre:</b>	<b>Semana:</b>	
<b>OBJETIVOS DEL EQUIPO</b>		
<b>1. Objetivo del equipo</b>		
Resultado actual	Resultado del objetivo	Para cuándo
<b>2. Objetivo del equipo</b>		
Resultado actual	Resultado del objetivo	Para cuándo
<b>3. Objetivo del equipo</b>		
Resultado actual	Resultado del objetivo	Para cuándo
<b>ENFOQUE ESTA SEMANA</b>		
<b>Objetivo:</b>	<b>Resultados:</b>	
Tarea: _____		
Tarea: _____		
Tarea: _____		
<b>Objetivo:</b>	<b>Resultados:</b>	
Tarea: _____		
Tarea: _____		
Tarea: _____		
<b>Objetivo:</b>	<b>Resultados:</b>	
Tarea: _____		
Tarea: _____		
Tarea: _____		
<b>DESPEJE EL CAMINO</b>		
Para otros	Para mí	
Para otros	Para mí	
Para otros	Para mí	
<b>NOTAS:</b>		

 <p>José M. Alladio e Hijos S.A.</p>	<h2 style="margin: 0;">PROCESO DE GESTIÓN APO</h2> <h3 style="margin: 0;">AÑO 2010</h3>								
<p><b>Nombre y Apellido del Colaborador:</b> <input style="width: 80%;" type="text"/></p> <p><b>Nombre y Apellido del Gerente de Equipo:</b> <input style="width: 80%;" type="text"/></p> <p><b>Área:</b> <input style="width: 60%;" type="text"/> <b>C.Costo</b> <input style="width: 20%;" type="text"/></p> <p><b>Proceso:</b> <input style="width: 80%;" type="text"/></p> <p><b>Periodo de Tiempo del Acuerdo:</b> <b>De:</b> <input style="width: 20%;" type="text"/> <b>A:</b> <input style="width: 20%;" type="text"/></p>									
<p><b>Fechas de Acompañamiento:</b> en las cuales el Gerente de equipo y el colaborador se reunirán para revisar y evaluar el grado de cumplimiento de los Objetivos.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">1RA:</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">2DA:</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">EF:</td> </tr> </table>		1RA:	2DA:	EF:					
1RA:	2DA:	EF:							
<b>OBJETIVOS</b>	<b>Fecha de Cumplimiento</b>	<b>Indicador</b>	<b>RESULTADOS FINALES</b>						
<p><b>EVALUACIÓN FINAL:</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">NA</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">NM</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">A</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">SE</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">SAE</td> </tr> </table>			NA	NM	A	SE	SAE		
	NA	NM	A	SE	SAE				
Firma del Colaborador y Fecha		Firma del Gerente y Fecha							
<p><b>NA:</b> No alcanzó - <b>NM:</b> Necesita Mejorar - <b>A:</b> Alcanzó - <b>SE:</b> Supero Espectativas - <b>SAE:</b> Supero Ampliamente las Espectativas.</p>									