

ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTOS ORGANIZATIVOS
CASO PRÁCTICO 2
“ARBIDE CONSULTORES”

Acabar sus estudios de Administración y Dirección de Empresas fue un alivio. Había estudiado, pero lo más duro fue que sus profesores le habían presionado mucho mediante la realización de trabajos; por otra parte, el estímulo de la competitividad con sus compañeros había convertido los estudios en una carrera permanente por destacar. Poco después de terminar se encontraba buscando trabajo en un mercado en el que las cosas estaban difíciles.

Todos los posibles oferentes pretendían utilizar las ventajas y exenciones que otorga el gobierno a las empresas que proporcionan primeros empleos, ningún contrato era estable puesto que antes de que consolidara su posición en la empresa, era despedido y sustituido por otro exestudiante en las mismas circunstancias.

Paulatinamente fue adquiriendo experiencia y conociendo el modo de comportarse de muchos pequeños empresarios, ninguno de ellos quería sentirse atado a personal fijo que podría ser su ruina si la empresa se encontraba en una situación de baja demanda. Por otro lado, los empresarios no necesitaban un profesional a tiempo completo y si en este momento lo tenían era porque, al ser profesionales jóvenes y con la carrera recién terminada, podían pagarles cantidades mucho más bajas que las que cobraban los que gozaban de experiencia y llevaban años trabajando en sus empresas.

Era evidente que no podía pasar mucho tiempo en esta situación pero no veía cómo las cosas podrían mejorar. Las perspectivas seguían sin ser halagüeñas y la demanda de profesionales quedaba cada vez más alejada de la abundante oferta existente que, además, crecía anualmente con nuevas incorporaciones de recién titulados.

El conocimiento de la pequeña empresa y sus necesidades le llevó a una decisión de futuro, la creación de una modesta empresa de consultoría que ofrecía su servicio por un precio verdaderamente competitivo. La empresa era él. Sus primeros clientes, algunos de los empresarios para los que había trabajado con anterioridad. Sus servicios se distinguían porque no sólo actuaba antes las consultas o cuestiones que le demandaban, sino también por su trato personal con los empresarios. Cada semana siempre encontraba un rato para charlar con sus clientes sobre la situación de la economía, los problemas de sus empresas, oportunidades de inversión o nuevas ventajas fiscales. De hecho, utilizaba cada vez más las horas de comer o las habituales del café para realizar esta relación personal, pues había ampliado su actividad consiguiendo clientes en diversos sectores económicos.

Todo iba tan bien que se encontró con la imposibilidad de seguir admitiendo más clientes, ya que no tenía horas en el día para atenderlos y hacer el trabajo que se le pedía, así que decidió contratar a un profesional joven para que le ayudara en las tareas que podían hacerse dentro de la oficina, en una mesa de despacho, mientras él, cada vez en mayor medida se dedicaba a la atención personalizada de los clientes. De este modo pudo seguir creciendo introduciéndose en sectores tales como pequeños comercios, hostelería, restauración, comercio al por mayor y distribución comercial. Pronto su oficina se encontró formada por especialistas en contabilidad, fiscalidad, laboral, planificación y ayudas de organismos oficiales.

Cuando se presentaban asuntos difíciles, el director (y empresario) de la consultora prefería que éstos fueran tratados y resueltos en grupo por el conjunto de los especialistas del área en cuestión. Los empleados de una misma especialidad se reunían con su reducido grupo y trataban esos asuntos, que el director había catalogado previamente como de mayor importancia. Aun así, a pesar de que en muchos casos colaboraban, se apreciaba cada vez un mayor distanciamiento de los especialistas respecto a los demás, de dentro y fuera de su área, incluso

llegaban a adoptar posturas de reticencia, pues tenían la sospecha de que la remuneración de unos y otro difería en función del valor que apreciaba el director sobre sus aportaciones para resolver los problemas.

Había que atribuirse el éxito o al menos dejar bien claro lo indispensable de sus opiniones como experto, si el cliente quería asegurar la correcta resolución de las cuestiones planteadas. Como los clientes unas veces necesitaban de un especialista y otras de otro, al cabo de un tiempo llegaban a conocerlos personalmente y eso llevó a un trato director que les permitía dirigirse a uno u otro según las circunstancias, aunque no fueran la persona más idónea para el trabajo.

El director comenzó a apreciar que la empresa se le iba de las manos. En sus charlas semanales con los empresarios se enteraba de cosas que habían dicho o hecho sus empleados, informes realizados e incluso de algunas pequeñas rencillas internas. Tomo conciencia de que la empresa había crecido tanto en el número de clientes, como en extensión geográfica e incluso respecto a los sectores de procedencia, y que junto a la expansión del mercado también aumentaban los problemas. No podía seguir gestionando como hasta ahora y debía buscar una nueva fórmula organizativa diferente a la que hasta el momento le había proporcionado el éxito.

El problema estaba bastante claro, la empresa estaba dejando de ser lo que su fundador había creado. Realmente le estallaban las costuras y la alternativa más fácil la tenía delante, en vez de seguir engordando podía fraccionarla en unidades más reducidas orientadas cada una a un grupo de clientes bien definidos. Es evidente que en estas circunstancias, al frente de cada unidad debería poner un consultor senior competente que realizara el papel que hasta el momento había desempeñado él como director. Sin embargo, estos le preocupaba, poco a poco, con el paso del tiempo, a quien conocerían y tratarían los clientes sería al consultor senior de la unidad y la relación personal con aquel sería tan buena y estrecha que en cualquier momento podrían separarse e independizarse llevándose una parte del negocio, de hecho sabía de casos en los que esto había sucedido.

¿Habría algún modo de realizar los cambios sin correr fuertes riesgos? ¿Existe una vía mejor de reorganizar la empresa en donde no se presenten problemas añadidos? Éstas son las reflexiones que tendrá que hacer sin esperar mucho tiempo y encontrarle una solución de la que dependerá el futuro de la empresa Arbide Consultores.

CUESTIONES SOBRE EL CASO

1. Señalar las características de los puestos de trabajo en base a sus parámetros de diseño
2. Describir la agrupación de las unidades de la consultoría en sus primeros años de funcionamiento. ¿Qué puedes decir del ámbito de control?
3. Hasta qué punto se encuentra concentrado el poder.
4. Representa las partes que presenta la empresa Arbide Consultores.
5. Especificar cómo se coordinan las unidades
6. En qué grado podemos considerar la estructura existente como de tipo orgánico.
7. ¿Es acertada la solución del director consistente en segmentar los distintos tipos de clientes, organizando la empresa en base a ellos?