

ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTOS ORGANIZATIVOS

CASO PRÁCTICO 3

“EMPRESA ÑAM ÑAM”

La empresa de productos alimenticios Ñam Ñam fue fundada a mediados de los años 60 y se inició como una factoría conservera en sus distintas modalidades: pescado, verduras, hortalizas y frutas. La dimensión de la empresa fue creciendo poco a poco atendiendo a la creciente demanda de nuevos productos por parte del mercado. En los últimos años la empresa ha alcanzado una gran dimensión ya que ha ido diversificando su gama de productos ofreciendo además productos congelados y precocinados. Su volumen de ventas y rendimiento había alcanzado cifras espectaculares, estabilizándose durante la década de los 90.

En la actualidad, los mercados en los que la empresa se mueve son muy diversos en cuanto a los productos que ofrece y los clientes a los que atiende. Mientras que las conservas van dirigidas a pequeñas tiendas y supermercados, los productos congelados y precocinados van dirigidos a ventas al por mayor (restaurantes, cuarteles y empresas de catering).

Los sistemas técnicos utilizados para obtener dicha variedad de productos son distintos. Mientras que los productos congelados y precocinados tienen un sistema técnico común, las conservas emplean uno distinto, presentando ambos economías de escala favorables. La diferencia entre ambas formas de producir radica en el grado de libertad permitido a sus empleados directos y en su complejidad. Mientras que el sistema utilizado para la fabricación de conservas es bastante elemental y permite a sus empleados tener autonomía en su trabajo, el relativo a cocinados y congelados al tratarse de una compleja maquinaria (incorpora los últimos avances científico-técnicos), condiciona el ritmo de trabajo de sus empleados y exige un elevado nivel de cualificación para su comprensión.

La estructura de la organización en este momento es como se detalla a continuación:

- **Comercialización:** Este departamento se responsabiliza de la gestión directa de las ventas y de la distribución de los productos, así como de las relaciones públicas y del contacto con agencias externas encargadas de los temas publicitarios y promocionales. Para realizar cada una de estas actividades la empresa contrató a expertos en cada uno de los citados campos, todos ellos con titulación universitaria. Al frente del mismo está Jaime Vega (Director Comercial).
- **Producción:** Los operarios que pertenecen a esta unidad poseen la preparación necesaria para realizar las tareas de transformación de materias primas en productos terminados. Sus puestos de trabajo han sido definidos con la flexibilidad suficiente para que puedan ocuparse, indistintamente, de las tareas propias de cada uno de los flujos de trabajo diferenciados. Es Raimundo Siles el jefe de la mencionada unidad.
- **Investigación de productos:** Los técnicos que dirige Abraham Calleja (jefe de la unidad) realizan, habitualmente, tareas cuyo objetivo fundamental es desarrollar líneas de productos al objeto de acoplarse lo más posible a los constantes cambios de los gustos, preferencias y necesidades de los clientes.
- **Mantenimiento:** La complejidad tecnológica de congelación y precocinado hace imprescindible la contribución directa de este grupo de diseñadores a la ejecución y al éxito del trabajo realizado por el personal de operaciones del mencionado flujo. Carmelo redondo (jefe de mantenimiento) posee habilidades y conocimientos necesarios para dirigir la unidad y de hecho, la dirige.

- **Finanzas:** La empresa y muy especialmente Pedro Ramírez, Director Financiero de la compañía, es de la opinión de que “no es oro todo lo que reluce”, por todo ello ha tenido siempre especial interés en cuidar sus estados financieros. Para ello posee un equipo de técnicos que realiza periódicamente detallados análisis de costes y complejos ratios que suministran una valiosísima información para tomar decisiones.

- **Compras:** Este departamento se encarga de las compras, tanto de recursos imprescindibles para producir, como de todo tipo de material de oficina, mobiliario, etc. Carmen Díaz (directora de la unidad) dirige a un grupo de personas encargadas cada una de ellas de un tipo de compras y con gran formación y experiencia en ello. Si tenemos en cuenta que por término medio el 80% del coste final de los productos puede imputarse a las compras de materias primas, sería perjudicial desagregar esta función ya que se perdería poder de negociación frente a los proveedores, a la vez que se imposibilitaría la obtención de adecuados rappels por compras.

- **Administración y Personal:** Los gestores de Ñam Ñam no creen en el conocido axioma de que “todo papel puede esperar dos días”, por lo que han contratado a Pepa Gil, persona con experiencia, proveniente de un organismo público y encargada de las tareas de contabilidad y fiscales, y además de la gestión de los recursos humanos.

Cada departamento con su responsable al frente asume el poder de decisión sobre las materias objeto de su competencia. Así, en la unidad de Comercialización se toman decisiones sobre las condiciones de venta como precio, descuento y plazo de entrega en cada caso especial que se presente. En dicha unidad se ha diseñado toda la red de distribución y se señalan los días de reparto para cada tipo de cliente; también se estudian y deciden los objetivos a alcanzar con cada campaña de publicidad, el público objetivo al que van dirigidas y se soluciona cualquier problema o queja que presenten los clientes. Los operarios de Producción además de realizar las tareas de transformación, toman decisiones relacionadas con ellas. Los técnicos de Mantenimiento encargados de la maquinaria del núcleo de operaciones son los que deciden cualquier cambio o mejora en ésta. Los técnicos de Investigación de Productos a través de los informes que realizan sobre la introducción y el desarrollo de nuevos productos determinan las decisiones sobre este tema. El personal de Compras, Finanzas y Administración y Personal posee autonomía suficiente para tomar y ejecutar decisiones en cada uno de los campos respectivos.

El Presidente Ejecutivo, Tomas Alonso, viendo que las ventas y el rendimiento no aumentaban al ritmo deseado, intentó hacer frente a esta situación de progresivo empeoramiento y para ello, consideró necesario un cambio organizativo estructural. Las razones expuestas por él mismo para tal cambio las resumió en tres puntos:

1. Resulta imposible identificar la contribución de cada unidad organizativa al beneficio o pérdida de la empresa. Este hecho supone un gran hándicap a la hora de tomar medidas correctoras.
2. Dada la diversa naturaleza de los productos, mercados y clientes de la empresa, los técnicos de las distintas unidades, manifiestan su incapacidad para conocer en profundidad todos los matices de cada problema y en consecuencia se sienten inseguros en cuanto a que el resultado final de sus decisiones sea el más adecuado.
3. La propia dinámica del trabajo habitual de la empresa provoca frecuentes necesidades de interrelación entre personas de distintos departamentos que no están contempladas en el diseño actual de la superestructura, provocando graves problemas de coordinación que no siempre pueden ser asumidos por la jefatura inmediata superior.

Entre estas interrelaciones son evidentes las que se dan en las unidades de Mantenimiento y Producción, que necesitan conocer las características técnicas de cada producto y aceptar las sugerencias que sobre ellas hacen los técnicos de Investigación de Productos; otras son las que se presentan entre las unidades de Compras y Producción, al depender ésta del suministro de aquélla para realizar su trabajo; las unidades de Comercialización y Producción necesitan asimismo estar coordinadas; el departamento de Administración y Personal necesita un flujo de información continuo, sobre todo de Comercialización y Producción para realizar sus actividades de contabilidad y fiscales; el departamento de Finanzas deberá estar conectado con el de Administración y Personal para que éste le proporcione información imprescindible sobre la contabilidad.

CUESTIONES SOBRE EL CASO

A) En relación a la estructura vigente:

1. Dibujar el organigrama y comentar cómo están agrupadas las unidades.
2. Señalar qué tipo de unidades son de línea y cuáles de staff.
3. ¿Qué podría comentar de las características generales que se observan en los puestos de trabajo del departamento de producción? (parámetros de diseño de puestos)
4. ¿Y de las características de los sistemas técnicos de congelados y precocinados y conservas (respecto a su especialización)?
5. ¿Cómo calificaría los sucesivos entornos en los que se ha ido desarrollando la actuación empresarial de la compañía?

B) Piense, a continuación, en el diseño estructural que solucionaría, lo más satisfactoriamente posible, los problemas que se plantean en ÑAM ÑAM, pero respetando los deseos y restricciones planteados por el presidente, el SR. Alonso, a lo largo del caso. En este supuesto:

6. Dibujar el organigrama que represente el cambio estructural propuesto por su grupo.
7. Razonar cómo puede solucionar los problemas planteados.