

PRÁCTICAS FIN DE BLOQUE II
ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTOS ORGANIZATIVOS
CASO PRÁCTICO 8
“Pastelería Julmar. Cascadas del Alto Asón”

Pastelería Julmar S.L. es una sociedad creada en el año 1990 por Rosa López y su marido Ángel Ruiz. La historia de esta empresa comienza, en realidad, unos años antes, cuando Ángel conoce a Rosa mientras estudiaba un máster MBA en Madrid, se enamoran y deciden instalarse definitivamente en Ramales (Cantabria), lugar de origen de ambos.

En un primer momento, Rosa se incorpora a trabajar a la empresa familiar de sus padres y Ángel encuentra trabajo de encargado de un hotel, pero ambos se encuentran insatisfechos con su trabajo. Una tarde, hablando de las posibilidades que podían tener mientras comían una Cascada del Alto Asón, dulce típico de Ramales que a ambos les encanta, se les ocurre la idea de producir este producto artesano de forma más masificada y venderle en todo el país. La idea es convertir las Cascadas del Alto Asón en un negocio internacional con el paso del tiempo.

Pasaron unos meses compaginando su trabajo con la adquisición de los conocimientos necesarios para elaborar las cascadas. A partir de ahí, pidieron el finiquito y alquilaron una nave en un polígono industrial de la zona que acondicionaron para comenzar la fabricación. Contactaron con proveedores y clientes, y con mucha ilusión, comenzó la andadura de *Pastelería Julmar*.

29 años más tarde, la empresa se ha convertido en un referente nacional en la elaboración de dulces tradicionales, incorporando nuevos productos mientras la empresa seguía creciendo. En 2003 dio un salto internacional y comenzó a exportar productos en países de toda Europa, Latinoamérica y Estados Unidos. *Pastelería Julmar*, que sigue dirigida por Rosa y Ángel, cuenta con 43 empleados en los siguientes puestos:

- Dirección general: Ángel y 1 secretario
- Dirección internacional: Rosa, 1 Director de exportaciones en Europa, 1 Director de exportaciones en Latinoamérica y 1 Director de exportaciones en Estados Unidos, cada uno de los cargos con 1 secretario a su disposición.
- Departamento de contabilidad y finanzas: 3 personas
- Departamento de marketing y servicio postventa: 5 personas
- Departamento de Recursos Humanos: 2 personas
- Producción de quesadas: 1 encargado y 16 personas
- Producción de otros dulces: 1 encargado y 7 personas

Rosa y Ángel piensan que los trabajadores son uno de sus activos más valiosos, por lo que tienen una relación muy cercana con Pedro García y Alba Blanco, las personas que se ocupan Del Departamento de Recursos Humanos. Pedro y Alba se reúnen cada año con todos y cada uno de los trabajadores para hablar sobre su situación en la empresa.

Este año, Pedro y Alba se encuentran con varios desafíos. Por un lado, Rosa y Ángel les han informado de que se han reducido las ventas de la empresa a nivel general, pero muy especialmente en España y Europa. Esto conlleva que hay que reducir partidas de gastos, entre otras, la destinada a la plusvalía que todos los trabajadores cobraban en diciembre para hacerles partícipes de las ganancias de la empresa. Se ha producido un descontento generalizado por parte de los empleados.

A lo largo de la semana, Pedro y Alba se seguirán reuniendo con los trabajadores. Aunque las reuniones están siendo muy duras, Pedro y Alba temen especialmente cuatro: la de la directora de exportaciones en Europa (Carolina Santos), la entrevista con el encargado de la producción de las Cascadas del Alto Asón (Luis Sánchez), la de una trabajadora de línea que es la *cabecilla* de las protestas, María Rodríguez y las de ellos mismos (Alba realiza la entrevista a Pedro y viceversa).

ALBA BLANCO. 43 años, soltera y sin hijos. Lleva en la empresa desde que terminó su carrera (estudió la licenciatura en Relaciones Laborales), hace ya 21 años y es una apasionada de su trabajo. Suele ser la primera en llegar y la última en marcharse, y se ocupa del trabajo más creativo de los recursos humanos, proponiendo actividades diferentes y siendo la última responsable de las decisiones que se tomen en este departamento. Aunque estaba satisfecha, últimamente se está planteando la opción de buscar empleo en otra empresa, puesto que en los últimos años debido a la reducción de las ventas ha visto como su presupuesto para todas las actividades que ella considera esenciales se ha reducido drásticamente. Por otro lado, siente que ese pensamiento en sí mismo es una deslealtad hacia Rosa y Ángel, que la dieron su primera oportunidad y la consideran prácticamente una más de la familia. En su tiempo libre asiste regularmente a un gimnasio y también disfruta viajando. Vive sola.

PEDRO GARCÍA. 34 años, casado con 2 hijos. Lleva en la empresa desde los 22 años (12 años de antigüedad), cuando terminó la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas y se ocupa de las funciones más mecánicas del trabajo como el tema de las nóminas y los contratos. Desde que estudió la carrera supo que le gustaba mucho el tema de los recursos humanos y se creyó muy afortunado cuando entró en *Pastelería Julmar* a trabajar junto con Alba, pero en la actualidad piensa que le toca la parte más monótona y que no puede demostrar todo su talento en un puesto semejante. Cumple su horario a rajatabla y generalmente a toda prisa llega y lo mismo al marchar, puesto que es el encargado de llevar y recoger a sus hijos de 2 y 5 años en el colegio. Sus vacaciones y días de libre disposición se encuentran supeditados a los días que necesitan sus hijos que se quede en casa cuidándoles porque se han puesto enfermos, por lo que en la práctica lleva 5 años sin tener realmente unas semanas de vacaciones únicamente para disfrutar. En su escaso tiempo libre, sale a correr. Su mujer se encuentra actualmente desempleada, por lo que a la familia le cuesta llegar a fin de mes, y Pedro piensa que por el trabajo que realiza, debería cobrar más.

CAROLINA SANTOS. 45 años, divorciada, madre de 1 hijo de 18 años. Lleva en la empresa desde los 27 años, primero como adjunta de dirección y, más tarde, como directora de exportaciones. Estudió la Licenciatura en Admón. y Dirección de Empresas con un perfil de Dirección General y sabe inglés, francés y alemán (su madre es alemana). Desde hace unos años ya, se encuentra desbordada por su trabajo, ya que exporta en 23 países de la Unión Europea con casuísticas muy diferentes. Aunque intenta dirigir las operaciones desde la sede de Cantabria para pasar todo el tiempo posible con su hijo de 18 años, prácticamente todas las semanas debe de viajar a uno u otro país para hablar con los agentes exportadores de las zonas y sus contactos. Aunque la gusta su trabajo, siente que no llega a todo y su médico de cabecera la han recomendado que baje el ritmo porque su salud puede verse deteriorada.

LUIS SÁNCHEZ. 56 años, casado, padre de 3 hijas y abuelo. Lleva en la empresa desde que se fundó, habiendo empezado como operario y, posteriormente, ascendido a encargado de la producción de cascadas. Es una persona muy tranquila cuya lealtad a la empresa está más que probada y su único foco de insatisfacción procede los operarios de línea, encabezados por María Rodríguez, quienes en opinión de Luis trabajan muy despacio y alargan demasiado los descansos. En su tiempo libre disfruta de sus nietos y también le gusta ir a pescar.

MARÍA RODRIGUEZ. 25 años, soltera, lleva 4 años en la empresa en la línea de producción de cascadas. Afiliada a CC.OO, considera que la empresa paga poco y que las condiciones de trabajo son muy mejorables. Concretamente piensa que en la nave hace demasiado calor, tiene mala ventilación, los uniformes son aburridos e incómodos y piensa que deberían de dejar hacer descansos cada hora. Además cree que en la nave debería de haber una zona de comedor equipada con un microondas para calentar la comida todos aquellos trabajadores que quieran llevarse un tupper. Tiene unas grandes dotes de liderazgo, por lo que muchos de sus compañeros acaban secundando sus protestas. En su tiempo libre va al gimnasio, viaja y sale con sus amigos. Suele llegar con 5 minutos de retraso que luego recupera al finalizar su jornada.

Con esta información, se pide:

- 1) Utilizando la teoría de la atribución, identifique si Luis Sánchez atribuye el retraso en la hora de llegada al trabajo de María a causa interna o externa.
- 2) Identifique los valores (terminales e instrumentales) en los que se basan las conductas de Luis y María. ¿Cómo se relaciona esto con la disonancia cognitiva?
- 3) Utilizando la teoría de la jerarquía de Maslow, identifique que acciones se pueden llevar a cabo para mejorar la satisfacción de Pedro.
- 4) Según la información del texto, en relación a la línea de operaciones de cascadas, ¿coincidirían poder, liderazgo y autoridad en la misma persona? ¿En quién recaerían? Identifique el tipo de liderazgo más adecuado en esta empresa y también a la persona más adecuada para llevarle a cabo. ¿Cómo influiría este tipo de liderazgo en la confianza de los trabajadores?
- 5) Si tuviese que elegir a un líder entre ellos cinco para comunicar la noticia de los ajustes que se van a producir en la empresa, ¿a quién elegiría? Justifique su respuesta
- 6) Identifica el tipo de conflicto que existe entre Luis Sánchez y sus subordinados. ¿Qué técnicas pueden utilizar Rosa y Ángel para solucionarlo?