



## ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTOS ORGANIZATIVOS

### CASO PRÁCTICO 1

#### **“AMUÉBLATE S.A”**

En el año 1998, Alberto Pérez carpintero de profesión abrió las puertas de su taller “Pérez Carpinteros” dedicado a la fabricación y talla de muebles de diseño que realizaba por encargo de sus clientes. Para ello, compraba la madera, diseñaba, elaboraba y barnizaba el/los muebles y realizaba el posterior montaje.

Debido a su pericia en el arte de la ebanistería, el volumen de pedidos aumentó considerablemente y para poder cumplir con todos ellos, se vio en la necesidad de contratar a un empleado. Ese empleado de confianza era el Sr. Gallarre conocido de la familia que le ayudaría en todas las tareas. El Sr. Gallarre era una persona muy habilidosa y, a pesar de no tener experiencia en el ámbito de la carpintería no tardó en aprender todo lo que le enseñaba su maestro, siendo todas las tareas desarrolladas entre los dos, aunque Don Alberto atendía con más frecuencia a los clientes, se relacionaba con los bancos, los proveedores, etc.

En una ocasión, Don Alberto, realizó unas puertas con un diseño exclusivo y muy costoso para un empresario vecino suyo que, viendo la seriedad y el buen hacer de su vecino carpintero, le encargó las puertas de varias casas unifamiliares que estaba construyendo.

Sin duda era una buena oportunidad para seguir creciendo pero si quería cumplir con la fecha de entrega pactada, sería necesario disponer de un mayor número de empleados. Puesto que no contaba con tiempo suficiente para formarlos, decidió hablar con la Directora de la Escuela Taller de su pueblo para seleccionar a cinco personas que hubieran finalizado los estudios recientemente y que no tuvieran trabajo en ese momento. Después de varias entrevistas, D. Alberto contrató a las 5 personas que consideraba más capacitadas para el trabajo que tenían que desarrollar. De este modo, su empresa ya contaba con siete personas incluido él. Al ser una empresa pequeña se comunicaban entre si informalmente, distribuyéndose las tareas sin un claro reparto de las mismas, aunque D. Alberto ejercía una vigilancia sobre todo el trabajo desarrollado, lo coordinaba y programaba.

El trabajo siguió aumentando, los pedidos no cesaban y el taller de Alberto entró en su etapa de crecimiento. Esta etapa de crecimiento coincidió con la fabricación de pequeñas series de todo tipo de muebles poniendo especial énfasis en impulsar la exposición y venta en el taller, con un aumento del tamaño de las instalaciones y una expansión geográfica en marcha hacia la ciudad. Como consecuencia de ello, D. Alberto tuvo que dedicar más tiempo a tareas como relacionarse con sus clientes actuales y potenciales, a diseñar muebles a medida cuando se daba el caso, y en general a dirigir la empresa.

Ante el crecimiento que se estaba produciendo en la empresa, y aconsejado por una amiga Graduada en Administración y Dirección de Empresas, decidió cambiar la forma jurídica de la empresa dejando de ser un trabajador autónomo para pasar a ser la sociedad anónima “AMUÉBLATE S.A”. Las ventas continuaron de forma creciente, y al no tener suficiente espacio en el taller, compró nuevas instalaciones en un polígono industrial, incrementando su plantilla hasta los 100 trabajadores.

En el taller, bajo la supervisión del Sr. Gallarre, se fueron especializando en la elaboración de puertas y muebles y se siguió desarrollando el trabajo satisfactoriamente ayudados por la compra de maquinaria más actual y capaz de realizar el trabajo de forma más rápida. Con el aumento de los pedidos y los beneficios, D. Alberto estaba preocupado por mejorar la productividad de la empresa y por ello, contrató a una empresa que le ayudó a mejorar la misma a través de la realización de estudios de tiempos y movimientos, indicándole cómo debían realizar el trabajo en el taller y cómo podían mejorar la programación de las tareas.

A estas alturas, la organización de la empresa ya contaba con 5 departamentos: Tratamiento y Almacenamiento de la materia prima, Diseño, Producción, Ventas y Administración. La organización formal guiaba el flujo de la autoridad y la responsabilidad. La tecnología de proceso, es decir la maquinaria nueva que se había adquirido, dictaba el flujo de trabajo de operaciones, con las funciones de entrada, transformación y salida. Además del movimiento de los materiales y de su información correspondiente. Existía otra información relativa a la comunicación con otros departamentos (diseño), que les indicaba el diseño de los productos y cuando debían estar terminados para cumplir con la fecha fijada con el cliente.

En estos momentos (rondaba el año 2009), la situación de “AMUÉBLATE S.A” no era todo lo buena que a D. Alberto le hubiera gustado, ya que tenían que hacer frente a una serie de problemas:

- las quejas de los clientes debido al retraso en la entrega de los pedidos
- lo caros que resultaban sus productos en relación con los de otras empresas del sector
- y sobre todo, el escaso crecimiento de las ventas durante dos años consecutivos.

Para analizar estos problemas, D. Alberto, que tiene la costumbre de charlar con el Sr. Gallarre sobre la marcha de la empresa, le traslada sus preocupaciones, y entre los dos, piensan en la urgencia de conocer, en primer lugar, las causas del deterioro del funcionamiento de la empresa y, en segundo lugar, intentar solucionar los problemas en la medida de lo posible. Para ello, deciden formar dos grupos de personas, cada uno de ellos con directivos y trabajadores interdepartamentales, para que estudien las causas y diseñen los planes necesarios con el objeto de que la empresa mejore su rendimiento.

El resultado de estos estudios es el siguiente: los trabajadores de fábrica no son lo suficientemente productivos, ya que no están motivados por ser su trabajo demasiado monótono, además pierden mucho tiempo en sus movimientos y traslados. Respecto a su imagen, ésta se está deteriorando por no ser capaces de entregar sus pedidos en el tiempo estipulado, no existe una buena coordinación entre los departamentos de diseño, fabricación y ventas. Por lo que se refiere a la pérdida de cuota de mercado, la empresa necesita rebajar costes para mejorar su relación calidad/precio y hacer frente a los competidores.

Una vez conocidos los motivos de los fallos, se vuelven a hacer dos grupos, siempre contando con la coordinación de D. Alberto, para que se establezcan los objetivos y los planes necesarios para alcanzarlos e intentar dar solución a estas situaciones. Uno de los grupos realizará un estudio para mejorar el trabajo en el taller tratando de incrementar la productividad de los trabajadores, y estudiará una mejor distribución del trabajo para que no se tengan que trasladar tanto de un lugar a otro, con la consecuente pérdida de tiempo. El otro grupo se dedicará a estudiar a sus competidores e intentar diseñar un tipo de estrategia adecuada para competir en el mercado.

Como resultado de las medidas adoptadas se realizan los siguientes cambios: una distribución en planta por células de trabajo<sup>1</sup>, responsabilizando a cada célula de una serie de productos, implantando un sistema de planificación y control para implicar a los trabajadores en la consecución de unos mejores resultados y fijando objetivos de producción quincenales. También se les dará un incentivo por grupo en función del número de trabajos realizados satisfactoriamente. Además se decide mejorar la tecnología informática, para que exista mejor coordinación y comunicación entre diseño, fabricación y ventas.

Así mismo se decide realizar una buena campaña publicitaria y un catálogo de presentación e incrementar el número de vendedores, ya que sólo tenían cuatro, y a D. Alberto, que a veces ejercía como tal. Una vez que se ha llevado a cabo el trabajo y se resuelven los problemas por los que se formaron los grupos, éstos desaparecen, conformándose de nuevo cuando sea preciso.

---

<sup>1</sup> En esencia, la fabricación por células de trabajo busca poder beneficiarse simultáneamente de las ventajas derivadas de las distribuciones por producto y de las distribuciones por proceso, particularmente de la eficiencia de las primeras y de la flexibilidad de las segundas. Esta consiste en la agrupación outputs con las mismas características en familias y asignando grupos de máquinas y trabajadores para la producción de cada familia.

Se disminuye el ámbito de control, nombrando en cada célula de trabajo a un supervisor, respondiendo todos ellos ante el Sr. Alio, nombrado recientemente director del departamento de producción, que coordina el trabajo de las distintas células, al ser ascendido el Sr. Gallarre a vicepresidente por su conocimiento de la organización. El departamento de Tratamiento y Almacenamiento de la materia prima se integra en el departamento de producción. De la misma manera el departamento de administración se sitúa en la dirección general. Así mismo se separa el departamento de diseño y ventas (marketing) por considerar que en la actualidad la labor de ambos departamentos, que han ganado bastante en importancia, es demasiado grande para permanecer juntos. El departamento de marketing a su vez está formado por dos actividades muy diferenciadas, ventas y publicidad, teniendo cada una de ellas un responsable y siendo controladas por el director del departamento de marketing. Por último existe además un departamento de recursos humanos encargado de gestionar todo lo relacionado con el personal de la empresa. La limpieza, al jubilarse las limpiadoras, deciden subcontratarla a una empresa, así como la vigilancia de la fábrica y el servicio de cafetería. Como la empresa tiene ya un volumen importante de inversiones, se decide contratar personal para todo lo relacionado con la inversión y financiación, que asesoraría directamente a D. Alberto y al Sr. Gallarre y a un experto en planificación y control.

Esta forma de solucionar problemas a través de grupos interdepartamentales, ha creado unos antecedentes de colaboración en la empresa entre distintos departamentos que permiten adoptar las medidas necesarias y oportunas cuando surge un problema o se deben tomar soluciones.

### **CUESTIONES SOBRE EL CASO**

1. ¿Cuáles son los mecanismos de coordinación utilizados en las distintas etapas por las que atraviesa la organización? Justifica la respuesta.
2. ¿Podría exponer el organigrama de la empresa en la actualidad, una vez llevados a cabo todos los cambios que necesitaba la organización?
3. Identificar las distintas partes de la organización, utilizando para ello el organigrama dibujado en la pregunta anterior.
4. ¿Qué tipos de flujos se dan en la organización? Justifica la respuesta.