

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS n° 22
DIRECTOR :Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

**CASOS PRACTICOS
POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA**

Autor : MIGUEL ANGEL MARTINEZ



CASOS PRACTICOS

POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA

Autor: Miguel Angel Martínez

Alcalá de Henares, Septiembre 1.989



PREMISA

1. Los CASOS PRACTICOS que presentamos, suponen un intento de aproximación a la praxis empresarial española dentro del estudio del "Management" en la formación económico-empresarial universitaria.

Así, la colección se elabora y perfecciona en los últimos seis años, completando los estudios teóricos de la asignatura de POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA, impartidos en quinto curso de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Alcalá de Henares bajo la dirección del profesor Dr. D. Santiago García Echevarría.

2. Metodologicamente, es preciso hacer notar algunas observaciones:

a. Los "casos" pueden ser trabajados por estudiantes de Ciencias Empresariales o por postgraduados con experiencia. El "nivel" de la discusión colectiva será diferente en cada grupo, pero siempre aclarador de las cuestiones teóricas.

b. El modelo exige máxima participación del estudiante; por ello la resolución de los supuestos debe pasar por las siguientes etapas:

- 1. Lectura individual. Aclaraciones del monitor-profesor.
- 2. Introducción teórica precisa.
- 3. Discusión en grupos de 3 a 5 personas. Resumir las conclusiones del grupo.
- 4. Exposición de las anteriores en el plenario. Intercambio de opiniones por los portavoces.
- 5. Resumir conclusiones colectivas.

c. Existen unas "líneas generales" de respuesta a cada

situación, ya que la solución única, generalmente no existe. Es importante el análisis de alternativas, su ponderación, el énfasis dirigido hacia algunos temas teóricos importantes, etc.

d. Por último insistir en que el "Método del caso" es enriquecedor gracias a la participación que hay que fomentar. Una enseñanza importante de este trabajo es precisamente la "sinergia del grupo", la mejora en la toma de algunas decisiones.

3. Esperamos enriquecer y actualizar esta colección en los próximos cursos para facilitar el aprendizaje de los alumnos.

CASOS PRACTICOS
POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA

Indice

PARTE PRIMERA: EL DIRECTIVO EN LA EMPRESA, SU PAPEL Y CAPACIDADES.

<u>NO. SUPUESTO</u>	<u>Pág.</u>
1 Planificación versus estrategia	6
2 Capacidad directiva y política de la empresa. INTEROPA.	8
3 La Organización del tiempo	21
4 El conflicto en la fabrica de ZAPATOS ZOLLINGER .	30
5 El sistema de dirección: ARNOLD BOSCH	39

PARTE SEGUNDA: LA ORGANIZACION. EL MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

<u>NO. SUPUESTO</u>	<u>Pág.</u>
6 Organización. Textilman	45
7 Ferroelementos S.A.	51
8 La organización del grupo WESTGATE	57
9 Implementación dirección descentralizada: ISOLFA.	61

PARTE TERCERA: EL EJERCICIO DEL MANAGEMENT. LOS OBJETIVOS COMO INSTRUMENTO DIRECTIVO.

<u>NO. SUPUESTO</u>	<u>Pág.</u>
10 Definición de objetivos	75
11 Sistema de objetivos. IRETECSA	78
12 La coherencia en la organización. BODECASA	86
13 Organización y objetivos. COCINSA	91

14	Estilos de Dirección y Objetivos. TRESOFT, S.A. .	97
15	Organización Comercial y Dirección por Objetivos. IBEROMA S.A.	102
16	Los objetivos y la toma de decisiones. IBERTERMICA S.A.	106
17	Fusión de Sociedades. El empleo eficaz de los re- cursos humanos. ALIMAN S.A.	112

**PARTE CUARTA: LAS ESTRATEGIAS EN LA EMPRESA. DIRECCION
ESTRATEGICA Y PLANIFICACION.**

<u>NO.</u>	<u>SUPUESTO</u>	<u>Pág.</u>
18	Las estrategias y los objetivos. MEDICAL S.A. ...	118
19	Estrategias y organización. PLASTILAN S.A.	123
20	ELECTRIC BASIC S.P.A.	131
21	Planificación estratégica. SELETEC S.A.	138
22	Pronóstico y planificación. GALESA	145
23	La fijación del presupuesto y el análisis estra- tégico. MOBILFAS, S.A.	164
24	Elementos de Dirección Estratégica en la Empresa. FABER S.A.	172

PARTE PRIMERA

EL DIRECTIVO EN LA EMPRESA.

SU PAPEL Y CAPACIDADES.

CASO n° 1
"PLANIFICACION VERSUS ESTRATEGIA".

Autor: D. Miguel Angel Martinez

CASO I

"Planificación versus estrategia": La actuación del directivo.

La Dirección de la Empresa tiene la facultad configuradora de los procesos = coordina recursos materiales y humanos. En épocas de crecimiento estable el instrumento era la planificación "ex-ante" de procesos. Ante la inestabilidad del mercado de productos y factores se plantea la dirección estratégica como "adaptativa" a la realidad de cada momento. Se impone la racionalidad económica.

En este breve cuadro de actuación el "Líder - Manager" ha de dirigir en incertidumbre.

TRABAJO

Indicar (individualmente y en grupos) los factores relevantes que debería reunir la actuación de un DIRECTIVO en este modelo de Dirección estratégica.

CASO N° 2 : INTEROPA

Autor: D.Miguel Angel Martínez

CASO 2

INTEROPA

En la mañana de un día, a principios de Junio de 1979, Mr. Halle llamó a las oficinas de Mr. Caspar, Director General de Interopa, una empresa suiza que fabrica utensilios domésticos, (para cocina), que emplea unas 500 personas y se halla localizada en los alrededores de Basilea. Mr. Halle era un investigador americano para el Instituto Meadowex (Escuela de Dirección) que proyectaba inaugurarse en septiembre de 1979 en ATLANTA (USA).

Mr. Caspar había tenido noticias de Meadowex por medio de sus relaciones empresariales en España y había escrito en enero al Director invitándole a enviar uno de los miembros de su plantilla a Basilea para explorar la posibilidad de conseguir algún asesoramiento sobre gestión de empresas. El Director contestó que no les era posible, pero preguntó a Mr. Caspar si quería que uno de los miembros de la facultad escribiese algo sobre la empresa y sus problemas. Sugirió que posiblemente el Sr. Caspar podría deducir algún beneficio indirecto como resultado de haber descrito la organización y sus problemas y oír las discusiones de clase tomándolo como ejemplo. El Sr. Caspar aceptó esta propuesta y en consecuencia se iniciaron las gestiones para que el Sr. Halle se trasladase a Basilea para entrevistarse con el Sr. Caspar y otros miembros de la empresa.

Antes de marcharse a Basilea el Sr. Halle escribió al Sr. Caspar pidiéndole información acerca de la compañía, sus productos y sus operaciones de modo que él pudiera estudiarlos por adelantado. No recibió respuesta a estas solicitudes y finalmente escribió simplemente al Sr. Caspar para anunciarle su visita.

Después de un intercambio preliminar de saludos durante los cuales el Sr. Halle se enteró que el Sr. Caspar era graduado en una universidad suiza y también de una conocida escuela americana de administración de empresas, ambos mantuvieron esta conversación :

Sr.Caspar. Bien, me alegro mucho que Vd. pase unos días en mi fábrica aquí en Basilea. Estoy muy interesado en nuestra política de empresas y creo que necesitan con urgencia una actualización. No estoy satisfecho con nuestros beneficios y actualmente busco oportunidades de diversificación que nos han llamado la atención.

Sr.Halle. ¿Están Vds. interesados en diversificarse porque han acumulado una gran reserva de tesorería o buscan una diversificación como medio de mejorar los beneficios?

Sr.Caspar. Tenemos muy poco dinero actualmente. Estoy más interesado en la diversificación como medio para mejorar los beneficios. Con el desarrollo de la CEE las cosas han ido muy mal en este negocio. Aunque nuestro volumen de ventas ha subido sustancialmente desde que me hice cargo de la dirección de la compañía hace 4 años, y eliminé a los "inútiles", nuestros beneficios han descendido constantemente.

Sr.Halle. Caramba, me sorprende mucho oír eso. La década de los sesenta y setenta supone un período tan largo para su adaptación a las nuevas realidades del mercado europeo y el comercio internacional que....?

Sr. Caspar. On, on, es realmente terrible. Vendemos cada vez más, trabajamos como locos ... y los precios continúan descendiendo cada vez más. Estoy convencido que tenemos que fabricar algo diferente. Aquí, permítame mostrarle ésto ... (El Sr. Caspar mostró el cuadro 1). No podemos seguir así y creo que deberíamos fabricar juguetes de plástico porque hemos usado los plásticos en algunos de nuestros productos durante los últimos años y sabemos manejarlo y trabajarlo. Naturalmente ésta es una importante decisión de política y por eso la he estudiado y discutido con alguno de nuestros directores aparte. Perdona ..., pero no de marcharme. Tenemos una reunión del Consejo esta mañana y me voy a Ginebra. ¿Por qué no se queda Vd. aquí? ... Está Vd. en su casa. Volveré a principios de la semana que viene y entonces podré dedicarle más tiempo a Vd.

En este momento de su conversación el Sr. Caspar que había cumplido los cuarenta se levantó y se fué a la mesa cercana a la ventana a recoger algunos papeles para su portafolio. Volviendo a la mesa abrió la puerta y llamó a su secretaria: "Señorita Mall ..., ¿Sería Vd. tan amable de llamar al Sr. Flet y decirle que necesitaré 4.000 libras más de melamina? Dígale que nos haga un buen precio o compraremos en otro lugar la próxima vez".

En otro momento el Sr. Caspar se volvió de nuevo al Sr. Halle y le dijo:

Sr. Caspar. ¿Qué le gustaría a Vd. nacer primero? ¿Con quién le gustaría a Vd. nacer en mi organización? No tiene más que decírmelo y le diré a mi secretaria, la Srta. Mall, que le prepare las entrevistas... Lo

naoría necno yo mismo si hubiera tenido tiempo, pero ... las reuniones ... Vd. puede hablar a quien quiera ... aunque procure evitar a nuestro "controller", el Sr. Flet usted sabe, que aunque los suizos y los americanos somos muy similares en muchos aspectos, tenemos mucho más cuidado en Suiza con los datos y las cifras de nuestras empresas. Ellos son la única parte de nuestra compañía que no puedo enseñarle.

Sr.Halle. Bien, puesto que Vd. se irá por unos pocos días, quizás lo mejor que puedo hacer es pasar el tiempo hablando con algunos de sus empleados clave. En Meadowex podemos usar casos para cualquier clase de problemas. Como Vd. dice que cree que la Política de su Empresa necesita una revisión, me pregunto si puede darme una lista o un resumen de la Política que han seguido en su empresa hasta ahora.

En este momento el Sr. Caspar se marchaba. Sin embargo, se detuvo un momento y pidió a su secretaria que diese al Sr. Halle un documento particular de sus archivos y luego salió rápidamente hacia el taxi que esperaba, después de decir adiós al Sr. Halle. En el Cuadro 2 se reproduce una copia de este documento.

Después de estudiar el informe de la "Política de Empresarial" en Interopa, el Sr. Halle llamó, preguntó a la Srta. Mall quién había confeccionado el mismo y le dijo que había sido preparada por el Sr. Caspar para su presentación al Consejo de Directores. Sin embargo ella añadió que el Sr. Caspar nunca había usado el documento porque había tenido que marcharse en viaje de negocios poco después de prepararle... "Cuando volvió de Alemania", dijo ella, "olvidó hablar de ello

o no le pareció oportuno discutirlo con los miembros del Consejo, pues todas las copias que me mecanografiado están todavía aquí en mi archivo".

El Sr. Halle preguntó a la Srta. Mall qué entrevistas podrían concertarse para charlar sobre la empresa, con miembros de la plantilla INTEROPA. La Srta. Mall preparó las entrevistas del Sr. Halle con el Sr. Bear, Director de Producción, el Sr. Klepper, Director de Compras y el Sr. Robbie, Ayudante del Director de Ventas y el Director de Publicidad de la firma.

Durante la tarde, el Sr. Halle habló con cada uno de estos señores separadamente. Cuando volvió a la habitación del hotel aquella noche, se sentó a revisar las notas de estas conversaciones, las cuales se reproducen en los Cuadros 3,4,5 y reflejan lo que había aprendido sobre la compañía, su dirección y su política... Aunque sabía que tendría la oportunidad de pasar varios días más en Interopa, opinaba que se había enterado de bastantes cosas y se preguntaba cómo resumir sus impresiones sobre la política de la compañía y sus problemas.

TRABAJO

- 1) Diagnostique el ejercicio de las capacidades directivas consecuentes a las Políticas de Empresa fijadas por el Consejo.
- 2) Catalogue los posibles problemas en las áreas de : planificación, organización y control. Justificarlo.

Anexos al casoCuadro n° 1:Volumen de ventas y autofinanciación en francos suizos (cash flow)

	<u>Volumen de ventas</u>	<u>Autofinanciación</u>	<u>¿ s.u.</u>
1.973	4.920.603	891.000	18
1.974	5.010.347	908.689	18
1.975	5.134.621	1.431.008	28
1.976	5.343.810	823.040	15
1.977	5.871.213	834.551	14
1.978	6.143.901	827.873	13
1.979 (*)	2.914.383	400.118	13

(*) Primeros cinco meses del año.

Cuadro n° 2:

Confidencial, septiembre 1977.
Sólo para uso del Consejo de Directores.

POLITICA EMPRESARIAL

1. Producir utensilios de cocina de calidad.
2. Hacer máximas las ventas de productos INTEROPA en Suiza.
3. Utilizar nuevos materiales en la fabricación de productos INTEROPA, tantos como se pueda, de modo que INTEROPA sea considerada como un fabricante "avanzado" en la industria europea de fabricación de utensilios de cocina.
4. Penetrar en el mercado de utensilio de cocina alemán, francés, italiano y austríaco en la máxima extensión posible estableciendo unidades de fabricación en estos países tan pronto como sea factible.
5. Mantener la imagen de los productos INTEROPA siguiendo una política de fijar los precios al pormenor y renusar suministrar a distribuidores que no respeten los precios al pormenor.
6. Mejorar el valor de las acciones INTEROPA en la Bolsa.
7. Diversificarse hacia otros sectores no relacionados con los utensilios domésticos.

Cuadro n° 3:Notas de la conversación con el Sr. Bear (Director de Producción).

Hombre de edad media, 13 años de experiencia en Interopa. Estaba muy ocupado cuando le llamé. Me dijo que Caspar ocupó el control de la compañía hace 4 años y echó a la mayoría de la antigua dirección. Es el único del antiguo equipo que ha permanecido. Recibe órdenes de fabricar productos (en lotes de dos mil unidades del Director de Ventas (primo del Sr. Caspar). El Director de Ventas insiste sobre las series de producción de 2.000 unidades, aunque la mayoría de los pedidos se reciben sólo periódicamente y en cantidades inferiores a 2.000. Me enseñó los cálculos que muestran series de producción de 3.800 que serían más económicos a Interopa. Dice que la compañía compró hace 3 años un terreno contiguo y edificó un almacén para almacenar productos. Me llevó por el almacén donde casi todos los recipientes están llenos. Le pregunté si era importante en este negocio el cumplimentar los pedidos rápidamente y dijo que no lo creía, aunque hay otras personas en la firma que opinan lo contrario. La mayoría de los trabajadores son personas con notable antigüedad en la empresa.

Pregunté a uno de los trabajadores del departamento de cuchillos, tenedores y cucharas sobre el tamaño del lote de estos utensilios, mientras Bear telefonaba, dijo que corrientemente producen partidas de unas 1.000 cada una al mismo tiempo, a pesar de las instrucciones de Caspar de fijar en 2.000 unidades las series de lotes pedidos por el Director de Ventas. El, dijo que producían partidas de 2.000 siempre que podían pero no tenían espacio para almacenar más que para los pedidos inmediatos. También dijo que nunca había visto al Sr. Caspar.

Bear habló elogiosamente de Caspar, diciendo que era muy activo y muy enérgico. No hay problemas laborales en Intero. Le pregunté cual era el índice de rotación del personal. Bear dijo que no lo sabía. (Más tarde dijo que no sabía si estaba autorizado a darme cifras).

Creí observar que unas nuevas máquinas de moldear por inyección para las partes plásticas de las batidoras de nuevos y coladores causaban algunos problemas. Bear estaba muy ocupado tratando de conseguir que el fabricante las pusiese a punto. Le dejé temprano y volveré mañana.

Cuadro n° 4:Notas de la conversación con el Sr. Klepper (Director de compras).

Lleva 3 meses con la firma. La firma usa acero, aluminio, cobre, plástico y madera en la fabricación de sus productos. Mientras hablaba con él, alguien llamó sobre el plástico. Klepper negó haber hecho un pedido y dijo a quien quiera que llamase (podía haber sido el Sr. Flet puesto que la melanina andaba por medio) que considerasen el pedido cancelado puesto que ya se había comprometido en firme para adquirir este plástico en otro proveedor.

Más tarde me enseñó muestras de mangos de madera que había roto y comprobado. Dijo que en la primavera sus suministradores entregaban a veces la madera verde. Prefiere el plástico a la madera para los utensilios de cocina, pero tiene que comprar madera, porque Caspar quiere usar madera.

Le pregunté con cuántas compañías tenían relaciones comerciales. Dijo que compran a una amplia variedad de proveedores prescindiendo de consideraciones de precio con el fin de asegurar la entrega de los suministros cuando las materias primas escasean. Hablaba con indudable orgullo y se refería a esta Política como un "concepto de dirección evolucionado", que él había empleado con considerable éxito en su anterior lugar de trabajo (fabricación de vidrio). Le atosigué, insistí de nuevo sobre el número de proveedores y mencionó 45.

Nuestra conversación fué interrumpida frecuentemente por llamadas telefónicas sobre el caucho. Klepper me explicó antes de que me marchase que prefería usar goma sintética que no se pudría tan rápidamente con el agua como la goma natural. Ahora tiene un pedido apremiante de algunas arandelas de goma y los proveedores de goma no pueden entregar goma sintética...

El, trató inutilmente de localizar al Sr. Caspar en Ginebra y finalmente llamó al ayudante jefe de producción y decidió que naorían de tomar arandelas de goma natural.

Cuadro n° 5:Notas de la conversación con el Sr. Robbie (Director de publicidad y Director Adjunto de Ventas).

Dice que Interopa se anuncia sólo en una revista femenina y en los cines locales. No se emplean anuncios en los periódicos. El objeto de la publicidad es crear una imagen de marca. Hablamos de productos nuevos y parece ser que no ha habido ninguno el último año.

Planean una campaña publicitaria con motivo de la inauguración de una fábrica adquirida recientemente en Alemania. La mesa de Robbie estaba cubierta con proyectos y dibujos. Le pregunté sobre la fábrica de Alemania y Robbie me dijo que su cita sobre ella era confidencial puesto que nadie más de la compañía sabía sobre su adquisición todavía.

Mientras hablábamos, un tal Sr. Flet, de la empresa de plásticos llamó a Robbie y se quejó de la cancelación de un pedido. Posiblemente éste era el pedido hecho por Caspar esta mañana y más tarde cancelado por Klepper. El Sr. Robbie llamó al Sr. Klepper y le pidió bajase a su oficina. Él se excusó y habló durante una media hora con el Sr. Klepper en una sala adjunta. Cuando entró de nuevo él me hizo esta observación: "Este hombre no entiende la importancia de mejorar nuestra situación de ventas".

El hermano del Sr. Flet posee tres grandes ferreterías y son unos importantes clientes suizos.

CASO n^o. 3

"LA ORGANIZACION DEL TIEMPO"

Autor: D. Miguel Angel Martinez y otros.

"LA ORGANIZACION DEL TIEMPO"

Son aproximadamente las 7'30 horas de la mañana del martes 23 de julio de 1982. Peter Know, director de la fábrica central de la "ABC Company", sale de su casa a las afueras con el coche y se dirige a la fábrica situada a unos 10 Km. en la pequeña ciudad de Bataw. Hace buen tiempo, brilla el sol, y hay una ligera brisa refrescante. Para llegar a la fábrica suele tardar más o menos 20 minutos, lo que le permite a Peter pensar de vez en cuando en los problemas de la empresa.

La "ABC Company" posee y explota tres imprentas para trabajos de calidad. Hace negocios en todo el país y está especializada en impresión en color. Es una empresa con 350 empleados, de los cuales aproximadamente la mitad están en la fábrica central, la más grande de las tres unidades de producción de "ABC". En la anterior se encuentran las oficinas centrales.

Peter empezó en la "ABC Company" como expedidor de la fábrica del Este, recién diplomado por la Universidad de Ohio, en 1968. Tres años después, fué promovido a jefe de planta y dos años más tarde a Ayudante Director de la misma. A principios de 1975 fué trasladado a la fábrica central como Ayudante del Director y al cabo de un mes cuando el Director se retiró pasó a ocupar su cargo.

Hoy Peter está de buen humor, aumenta la velocidad del coche dejando atrás el ruido de los neumáticos sobre el asfalto. Varios pensamientos pasan por la mente y dice: "Hoy es verdaderamente un día para hacer cosas".

Pasa revista del trabajo de la jornada: primero un proyecto, después otro, intentando establecer prioridades, decide que el orden de los trabajos de imprenta en continuo,

es probablemente lo más importante y seguramente lo más urgente. Frunce las cejas cuando se acuerda que el viernes, el Vice-Presidente Director General le preguntó si ya había pensado en el nuevo proyecto.

Peter cae en la cuenta de que no ha tenido tiempo de pensar y reflexionar mucho en los últimos tiempos. Hace por lo menos tres meses que tendría que estar trabajando sobre esta idea, pero siempre pasa algo. Piensa: "no he tenido mucho tiempo de sentarme y de trabajar de verdad, bueno, tengo que ocuparme de ello hoy sin falta". Empieza a analizar los objetivos, los procesos y las etapas de instalación del proyecto.

Calcula superficialmente que ahorro podría hacer. "Ya es hora" dice. Esta idea se tenía que haber puesto en práctica ya desde hace mucho tiempo. Peter se encuentra que tuvo esta idea de planificación de los trabajos de la imprenta en continuo hace más de un año y medio antes de marcharse de la fábrica del Este. Había hablado de ello con su jefe, Jim Quince, el Director, y ambos se pusieron de acuerdo de que se tenía que estudiar. El proyecto se guardó temporalmente en un cajón cuando le trasladaron a la fábrica central.

Un vocinazo le hizo sobresaltarse, pero sus pensamientos volvieron rápidamente a otros proyectos de la fábrica, que él quería hacer prosperar. Reflexiona sobre un método de transporte más sencillo de los grabados para la fábrica del Este. Viendo las notas en su despacho piensa en el inventario que tiene que hacer para saber que artículos del stock no se usan y retirarlos. Los controles de embalaje tienen que ser revisados, y es necesario concebir nuevos impresos para los encargos especiales. Decide también que ha llegado el momento de instalar una prensa especial para hacer los trabajos de impresión simple para impresos de despacho. Hay también otros proyectos que no se acuerda de inmediato, pero sobre los

cuales podrá pensar después del almuerzo. "Si, se dice el mismo; hoy es el día de hacer avanzar las cosas".

Los pensamientos de Peter son interrumpidos cuando entra en el parking de la empresa. Entrando, Peter se dá cuenta de que algo no funciona cuando encuentra al encargado del almacén, que parece algo perturbado. " Qué mañana más buena?", dice Peter en un caluroso saludo.

- "No tan buena Peter, mi nuevo empleado no ha venido esta mañana".

- " Sabes algo de él?, pregunta Peter.

- "No, nada" contesta el encargado.

Peter parpadea comentando: "estos hombres suponen que es evidente que si ellos no están, no están y que no es necesario llamar para confirmarlo. Debería pedir al servicio de personal que le hicieran una llamada".

El encargado reflexiona un momento antes de responder. "Muy bien Peter, pero puede usted encontrarme un sustituto? Hoy tengo dos vehículos que descargar".

Yéndose Peter dice: "le llamaré antes de media hora para decirle algo".

Tomando nota mental de la situación, Peter se dirige a su despacho, saluda a un grupo de trabajadores reunidos alrededor de Marilyn, el jefe de despacho, que les explica el planning del día. Después de esta reunión, Marilyn coge algunos ejemplares de pruebas para enseñarlas a Peter y le pregunta si debe ser expedida así o bien es necesario examinarlas. Antes de dejarle contestar, Marilyn continua preguntando si ella puede proponer otro operario para la

máquina de sellar en lugar del que estaba, que está enfermo. Le dice que Gene, el ingeniero, ha llamado y espera que le llame.

Después de decirle a Marilyn que puede continuar y expedir las pruebas, Peter redacta una nota, para dar parte de la necesidad de un operario para la máquina de sellar, y acto seguido llama a Gene. Queda con él para antes del almuerzo y comienza su vuelta matinal de rutina por la fábrica. Preguenta a cada encargado que clase y volumen de pedidos están haciendo, el número de personas presentes, el desarrollo de los trabajos y los pedidos pendientes, después ayuda al encargado de los talleres a encontrar un lugar de almacenaje temporal para preparar una expedición por carretera; habla del control de salidas con un conductor de máquinas que realiza mal su trabajo; toma las medidas necesarias para mandar temporalmente cuatro personas a servicios distintos, entre los cuales, dos son para el encargado del Almacén. Habla con el encargado de expediciones del envío de las mercancías y de los encargos especiales a mandar durante la jornada. Continuando su vuelta por la fábrica, ve que el stock de reservas ha cambiado de emplazamiento; habla con otro conductor de máquinas de la petición de cambio de fechas para sus vacaciones. Tiene una conversación con un ayudante de la imprenta que parece tener falta de seguridad en si mismo.

Volviendo a su despacho, Peter examina los estados de producción comparando los pedidos importantes con sus previsiones iniciales y encuentra que la fábrica está con cierto retraso. Llama al encargado de planta para examinar con él la cadena de máquinas y hacen varios cambios necesarios.

Mientras están hablando, el encargado del taller de grabados, entra en el despacho para ver los diferentes

cambios de tipo de letra, y el Jefe de Fabricación llama para conseguir la aprobación de una revisión del planning. El encargado del almacén llama dos veces: la primera para informar que los stocks de dos artículos standards muy utilizados están peligrosamente bajos; y más tarde, por que el stock de papel para el trabajo urgente ha llegado. Peter hace las llamadas necesarias para informar a los interesados.

Empieza a poner las fechas de salida sobre los pedidos importantes, y difíciles. Los pedidos de rutina es trabajo de Marilyn. Es interrumpido dos veces en este trabajo; para pedirle una fecha mejor de salida que la originalmente prevista; otra por el Director de Personal para fijar un momento para una entrevista de contacto y puesta al corriente de un nuevo empleado.

Después de tomar nota de los pedidos de los clientes y representantes, Peter va a la conferencia de la mañana en el despacho de la Dirección General. En esta reunión contesta a las preguntas del Vice-Presidente relativas a los pedidos "delicados", a las reclamaciones, al estado de los encargos de tiradas importantes y de los nuevos pedidos potenciales. Se entrevista con el Director General para hablar de algunos puntos delicados de política y contesta a las preguntas de este "hombre venerable" sobre los problemas específicos de producción y de personal. Antes de marcharse del despacho de la Dirección General, se para en el despacho del Secretario-Tesorero para informarse de la calidad de los cartones, papel, cajas y para pasar nuevos pedidos de papel.

Volviendo a su despacho, Peter habla con Gene, sobre dos proyectos de fabricación. Cuando llega a su despacho, enciende un cigarrillo y mira al reloj. Faltan diez minutos para el almuerzo, justo el tiempo de hacer algunas notas sobre los detalles que tendría que comprobar para responder a las preguntas espinosas formuladas por el jefe de ventas esta

mañana.

Después del almuerzo, empieza a controlar los estados de producción de los días anteriores; repasa algunas órdenes para que se ejecuten los pedidos urgente; apunta las fechas de salida apropiadas sobre los nuevos encargos y peticiones de información recibidos esta mañana. Un encargado le consulta sobre el problema de personal. Pasa unos 20 minutos en el teletipo para resolver los problemas con las fábricas del Este.

A media tarde Peter da otra vuelta por la fábrica, después ve al Director de Personal para examinar un delicado problema producido por uno de los empleados, el planning de vacaciones hecho por los encargados y el programa de evaluación de los trabajos pendientes. Después de esta entrevista, Peter vuelve rápidamente a su despacho a fin de acabar el informe estadístico especial para la Universal Waxing Corporation, uno de los mejores clientes de la ABC. Al terminar el informe, descubre que son las 18,10 horas y que sólo queda él en su despacho. Está cansado. Se pone el abrigo y se dirige al parking a través de la fábrica. Por el camino le para a la vez el responsable del equipo de noche y el encargado del taller de montaje para aprobar los cambios de tipo de letra.

Ambos ojos fijos en la circulación, Peter pasa revista a la jornada que ha terminado: "ocupado?", se pregunta a sí mismo. "Demasiado, pero es que he hecho algo?". Su espíritu pasa rápidamente revista a las actividades del día. "Si y no" parece la respuesta. "Ha sido la rutina habitual, la misma de cada día; la fábrica continua funcionando y pienso que ha sido una buena jornada de producción. Pero, se ha hecho un trabajo creativo, o un trabajo de proyecto especial?". Peter hace una mueca y responde sin mucha convicción "no".

Con un sentimiento de culpabilidad, examina más profundamente: " soy un verdadero directivo?". Se me paga como tal, se me respeta como tal, y he recogido una responsabilidad con la autoridad necesaria para asumirla. Mientras tanto uno de los mayores valores que una empresa obtiene de un directivo consiste en sus realizaciones creativas: pero ¿que he hecho a este respecto?, un directivo tiene necesidad de tiempo para pensar. Sin embargo, hoy ha sido un día típico, exactamente como la mayor parte de los otros días, y he hecho poco o casi nada de trabajo creativo. Los proyectos que me entusiasmaban esta mañana, están exactamente en el mismo punto que estaban ayer. Y lo que es peor, no tengo ninguna garantía de que mañana por la noche o pasado mañana estén más avanzados. Esto es realmente un problema y que tiene que haber una respuesta.

Peter continua, " trabajar de noche?. Si, ocasionalmente. Bien entendido. Pero recientemente lo he hecho demasiado, debe una parte de mi tiempo a mi mujer y a mi familia. Trabajo para ellos. Si estoy forzado a pasar más tiempo lejos de ellos, no cumpla mis objetivos personales. ¿Qué pensar del trabajo que hago en el Club? Debo eliminarlo?. Dedico bastante tiempo, pero creo que debo igualmente algún tiempo a los demás. Además, pienso que con este trabajo, apporto una valiosa contribución. A lo mejor puedo reducir un poco el tiempo que paso en mis actividades deportivas. Pero, ¿Qué me quedaría como tiempo personal?".

Peter busca una solución. "A lo mejor es que organizo mal mi tiempo". Pero no lo creo. Ya he estudiado mis costumbres de trabajo. Pienso que lo planifico inteligentemente y que delego funciones. Tengo necesidad de un Adjunto?. Es posible, pero en tal caso, es un proyecto a largo plazo, y no creo que pueda justificar el gasto adicional que representa, como gastos generales. De todas maneras, dudo que esto resolviera el problema.

En este momento, Peter ha dejado la autopista para entrar en la calle que conduce a su casa, el problema aún está vivo en su mente. "De hecho no conozco realmente la respuesta", se dice a si mismo, llegando al paraje. "Todo parecía tan sencillo, pero sin embargo..."

TRABAJO

1. Diagnóstico sobre la organización.
2. Diagnóstico sobre el estilo directivo.

CASO N° 4 FAB. ZAPATOS "ZOLLINGER"

Autor:

CASO N° 4

CASO DE LA FABRICA DE ZAPATOS ZOLLINGER

Cuando se encontraba de paso hacia la cantina de la empresa el señor Rolf Sommer tuvo noticias de que habían surgido dificultades en una de las cadenas en las que recientemente se habían introducido algunas innovaciones.

El señor Sommer es Director de la empresa en el Departamento de Fabricación de la fábrica de zapatos de Zollinger. La señora Weber, una de sus responsables, le comunicó que había que tomar alguna medida. La innovación introducida, de la que aquí se va a hablar, nace de la existencia de nuevos planes de fabricación diseñados por la "Oficina de preparación de trabajo y organización" de la empresa.

Rolf Sommer estuvo informado permanentemente, bien a través de la señora Weber, como también a través de los diferentes colaboradores del departamento de organización arriba mencionado. El señor Rolf Sommer estudió detenidamente estos informes sobre los que hizo un "report" de trabajo. Lo que verdaderamente le interesó fueron las cifras de producción de cada una de las cadenas de fabricación. De todas las conversaciones mantenidas y de las informaciones disponibles se dedujo la situación siguiente:

En conjunto se habían establecido en la nave de fabricación 40 cadenas de producción en las que se fabricaban diferentes tipos de zapatos. En cada una de estas cadenas trabajaban 13 mujeres y se les había prescrito un determinado número de zapatos lo que constituía la norma que se debía alcanzar de producción. De entre las 13 trabajadoras una de ellas ejercía la función de preparar el material.

La tarea de estas preparadoras consistía en preparar la plantilla interior de los zapatos para poder continuar las distintas fases del proceso de fabricación. Unos peones traían estas plantillas en montones que provenían del departamento de almacenamiento. En el período previo al que se hizo el cambio arriba mencionado, estos peones se dedicaban a rasgar el papel protector que existía entre las diferentes plantillas interiores de los zapatos. Esta operación se realizaba antes de que este material se introdujese en la cadena de fabricación. Estos papeles de protección se pegaban en las plantillas de los zapatos y frecuentemente se hacía difícil el quitarlos.

Después de realizar la modificación organizativa arriba mencionada las encargadas tenían que realizar ellas mismas esta tarea. Como fase siguiente del proceso impregnaban las plantillas con un pegamento y las presionaban sobre moldes de madera que a través de una prensa circular llegaban al siguiente puesto de trabajo al que correspondía la tarea de rasgar o separar. Esta trabajadora separaba la plantilla del zapato de las maderas y las colocaba cuidadosamente a un lado de la caja de transporte. La que estaba encargada de la labor de separación de la plantilla de la madera, añadía las correspondientes armaduras de madera, que con la plantilla interior y la armadura preparaban las siguientes operaciones de trabajo.

Las preparadoras comenzaban su trabajo independientemente de la cadena y terminaban también antes. Dentro de determinados límites podían realizar su trabajo o bien de forma más rápida, o bien más despacio. Si trabajaban de forma más rápida que la velocidad de la cadena, esto es, si trabajaban de forma mucho más rápida de lo que le era posible a la trabajadora encargada de separar la plantilla del molde de madera,

podían almacenar las piezas ya preparadas y devolver las maderas según su propia actividad a la cinta. De esta manera podían las preparadoras abandonar su puesto de trabajo para descansar o para desayunar o para charlar con otras trabajadoras tal como ellas querían.

Las trabajadoras encargadas de la operación de separar la plantilla del molde de madera, por el contrario, tenían que realizar su trabajo acorde con la velocidad de la cadena y no podían establecer su ritmo de trabajo independientemente del ritmo de la misma. Mientras que las trabajadoras que hacían la preparación del trabajo tenían una cierta responsabilidad, por ejemplo, en cuanto a la adecuada elección del tamaño de la plantilla, aquellas otras trabajadoras que realizaban las tareas de ajustar la plantilla y la estructura del zapato tenían que hacerlo de forma exacta y tenían la responsabilidad de observar los números de calzado prescritos dentro del programa diario de fabricación.

Las 13 diferentes funciones o tareas a realizar que tenían lugar en cada una de las 40 cadenas de fabricación se implantaron por el departamento de organización de la empresa después de un detenido estudio y cálculos de cada uno de los procesos de fabricación. Estas funciones no presentaban grandes diferencias por lo que se refiere a las exigencias, sean de tipo físico o de capacidad de terminación, a pesar de que algunas de estas operaciones por parte de las trabajadoras se consideraban como difíciles o como "más sucias". Por estos motivos se concedió una bonificación adicional a tres trabajadoras por cada una de las cadenas. Todas las demás trabajadoras percibían el mismo salario, incluyendo las que preparaban el material. Todas las trabajadoras estaban de acuerdo en que las tres funciones mencionadas justificaban plenamente las pequeñas compensaciones especiales y no existía ningún celo entre aquellas trabajadoras que ganaban más o menos.

Rolf Sommer recordó que cuando se establecieron las cadenas las trabajadoras que preparaban el trabajo no disponían de ningunos peones adicionales; anora bien, los responsables de la preparación del trabajo y del "Departamento de organización" habían considerado necesario después de un mes de puesta en marcha de las cadenas, realizar algunas modificaciones o innovaciones. Los responsables de la "Oficina de preparación del trabajo" tuvieron la siguiente idea:

...

"Si nosotros ponemos a disposición de las que preparan el trabajo unos peones, estas trabajadoras pueden actuar en otros lugares de la cadena, cuanto otras trabajadoras de esta cadena tuvieran que abandonar por períodos muy cortos de tiempo el trabajo de tal manera que les sustituyesen."

...

Los controladores de tiempo establecieron cálculos oportunos y llegaron a la conclusión de que con la introducción de los peones se podían anorrar una serie de trabajadoras auxiliares, con lo que tampoco era necesario que las trabajadoras encargadas de la preparación del trabajo tuvieran que inmiscuirse en la cadena. En su conjunto se calculó para esta modificación de la organización una reducción de costes en el departamento de fabricación.

El primer intento pareció confirmar esta opinión; pero después de unos cuantos meses se llegó a la conclusión de que los resultados no correspondían a las expectativas. Por este motivo el "Departamento de preparación de trabajo y organización" determinó que la división original tenía que volverse a introducir, esto es, que las trabajadoras encargadas de la preparación del material no tuvieran ningún peón de ayuda. Lo cual tuvo como consecuencia que al introducir nuevamente el antiguo sistema las trabajadoras que preparaban el material tenían que separar lo mismo que antes el papel protector del forro de la plantilla, tenían que trabajar de forma regular durante todo el día y no podían abandonar, como lo habían

necho en la segunda fase de la organización, su puesto de trabajo una media hora antes. Tampoco les era posible poder almacenar en este tercer estadio material para poder lograr tiempos libre para charlar o para atenciones personales.

Esta innovación, esto es, el retroceso a la vieja organización del trabajo tenía que introducirse de acuerdo con la opinión de la "Oficina de preparación de trabajo y de organización" de forma pausada en los departamentos de fabricación. En un principio se tenían que ir retirando los peones de unas pocas cadenas. Por último también se llegó a la conclusión de que las trabajadoras encargadas de la preparación del material se tenían que ayudar, de manera que en los dos días primeros tenían que disminuir considerablemente la velocidad de la cadena. A pesar de esta disminución, se garantizaba a las trabajadoras el sueldo completo, aun cuando la producción no alcanzase las normas previstas. Al tercer día después de la introducción, se tenía que empezar ya a trabajar de acuerdo con los datos del plan y alcanzar las velocidades normales lo que implicaba que se esperaba de las trabajadoras que preparan el material, que adoptasen las prestaciones exigidas. En el caso en que no llegasen a alcanzar estas cuotas necesarias de preparación de material y como consecuencia se tendrían que detener las cadenas de vez en cuando hasta que se dispusiese de los productos preparados necesarios, llevaba necesariamente a que las cifras de producción prescritas no se alcanzaban en las distintas cadenas con lo que el salario se ajustó solamente a las cantidades efectivamente producidas.

La señora Weber era la encargada del primer grupo de cadenas de producción que se vieron afectadas por esta innovación. Antes de ser nombrada encargada de esta cadena fue durante quince años trabajadora y una persona de confianza en todas las funciones de trabajo correspondientes a la cadena de

fabricación de zapatos. A pesar de que la señora Weber era respetada por todas sus compañeras éstas no tenían ningún problema para hablar con ella como si fuera una igual.

Cuando la señora Weber comunicó a las trabajadoras encargadas de la preparación del calzado que en el futuro no dispondrían de ningún peón para ayudarles en la tarea éstas opinaron que ésto significaba "otro método de fabricación para cargarnos con más trabajo". Las trabajadoras que preparan el material presionaron a la señora Weber con preguntas de porqué se introducían estas modificaciones a lo que la señora Weber contestó: "¿Cómo voy a saber yo? Yo hago lo que se me encarga y no planteo ninguna pregunta y os recomiendo que vosotras hagáis lo mismo".

El primer día de este nuevo programa no estuvo la señora Weber, con tanta frecuencia en la cadena de fabricación como era su costumbre; aparentemente se escudaba en excusas más o menos justificables. Una de las trabajadoras que preparaba el material, Kätni, no podía ni siquiera mantener la misma velocidad que necesitaba la preparación del material con la velocidad ya reducida de la propia cadena. Por lo que la cadena tuvo que interrumpirse varias veces hasta que se disponía del material preparado por estas trabajadoras. Kätni se había colocado en esa cadena durante la segunda fase y pertenecía a aquellas trabajadoras de la fase de preparación y había sido colocada de nuevo en este período en el departamento de fabricación. Era precisamente la "única nueva" en el primer grupo que se veía afectado por la innovación arriba mencionada. Las relaciones de Kätni con el resto de las trabajadoras eran muy cordiales. Antes de la introducción de la "nueva-vieja" organización ayudaba frecuentemente a las otras trabajadoras de su cadena en los momentos que tenía disponibles. Muchas de sus compañeras intentaron en este primer día

de la innovación ayudar por su parte a Kätni y se ofrecieron a separar el papel protector del forro de la plantilla. Kätni rechazó esta ayuda: "¡No necesito ayuda!".

Durante el segundo día se incrementó la velocidad de la cadena. Casualmente apareció una amiga de Kätni que en épocas anteriores trabajaba en el departamento de fabricación. Esta amiga se sentó junto a Kätni y le ayudó durante el segundo día. Gracias a ello fue posible que la cadena de Kätni en este segundo día alcanzase la producción prescrita de fabricación de zapatos. Sin embargo ésto no se logró con la capacidad de prestaciones propias de Kätni.

Por último, durante el tercer día, se implantó en la cadena la velocidad existente al principio y todas las trabajadoras percibían su retribución de acuerdo con el destajo, esto es, de acuerdo con el número de zapatos fabricados. Kätni no tomó ninguna iniciativa para acelerar su ritmo de trabajo. La señora Weber no tardó en dirigirse a ella y concretamente con las siguientes palabras: "¿Qué es lo que te crees, Kätni? Con tu comportamiento no logras nada. Cuanto más rápidamente abandones tu terquedad y comiences a trabajar tanto mejor para tí".

Kätni le contestó: "¿Por quién me has tomado? Para mí es totalmente imposible poder hacer este trabajo extra y no tengo previsto hacer estas prestaciones".

En el transcurso del turno de mañana se produjo ya una cierta intranquilidad entre las otras trabajadoras de la cadena. Su comportamiento generalmente amistoso se transformó en un comportamiento agrio. Así pudieron escucharse las siguientes conversaciones: "¿Quién te crees que eres? ¿Qué es lo que te has creído? ¿Pero no ves que estás deteniendo todo nuestro trabajo?".

A lo cual contestó Käthni: "O se me vuelve a dar el peón que me ayude, o se me facilitan a mí los forros de las plantillas sin papel protector. Antes abandono todo mi trabajo que realizar todos estos trabajos adicionales sin una compensación adicional".

Estos comentarios se conocieron naturalmente en las otras cadenas que aún no se habían visto afectadas por esta innovación y otras trabajadoras de la fase de preparación del material acudieron a Käthni a señalarle: "Tienes razón, Käthni, no te dejes asustar, no te vendas tan barato".

Este era aproximadamente el cuadro que se encontró el señor Rolf Sommer cuando se encontraba en el camino a la cantina de la empresa. Se decidió que había que hacer algo cuando regresase del almuerzo. Pero lo que no tenía claro es qué es lo que tenía que hacer.

TRABAJO

Detectar el origen, problemas apuntados desde la perspectiva del ejercicio de la "Dirección". Catalogarlos y enfocar las posibles soluciones.

**CASO N° 5 : El Sistema de Dirección
Arnold Bosch.**

Autor: St. Gallen

CASO N° 5**ARNOLD BOSCH**

Arnold Bosch es empleado de una empresa mediana de confección de ropa de "pret a porter" situada en la región central de Suiza y con dos plantas de fabricación. En ella se producen vestidos y trajes para grandes almacenes y empresas distribuidoras de Suiza.

En las últimas 6 semanas han surgido problemas en el suministro a clientes debido a distorsiones en los aprovisionamientos de tejidos y en la producción. Los tejidos proceden de Suiza, Gran Bretaña, Italia y sur de Alemania. Ante la situación se ha podido tranquilizar a dos de los clientes más importantes, pero un tercero, una importante empresa distribuidora, ha amenazado con la ruptura de relaciones comerciales si en dos meses no se recupera el ritmo normal de suministro.

La dirección ha realizado para ello una investigación que inicialmente ha tenido los siguientes resultados:

- La producción se ve afectada por la diferente calidad de los tejidos cuya manipulación resulta difícil en ciertos casos. Frecuentemente se producen averías y daños en las máquinas de coser, asimismo son frecuentes los rechazos en el control de calidad por defectos, nunca se alcanzan los niveles de producción previstos, y los operarios se han negado en ciertos casos a trabajar con determinados géneros, etc.

- El director de compras niega esta situación, afirma que no es la primera vez que el departamento de producción se queja injustamente y trata de desplazar el problema de su departamento y sus subordinados que cumplen con su obligación como siempre.

En posteriores investigaciones se ha puesto de manifiesto que trabajadores del departamento de "Control de entradas" de aprovisionamientos no han hecho durante las 5 últimas semanas los correspondientes "Informes de control de calidad" de los materiales recibidos.

Estos informes se realizan con el fin de asegurar la calidad de los materiales y sirven de base al director de compras para negociar con los proveedores. Su realización está descrita dentro de las funciones del departamento de compras como una de las tareas a realizar permanentemente.

El "Control de entrada" está dirigido por el Sr. Arnold Bosch que depende jerárquicamente del director de compras. El Sr. Bosch justifica las irregularidades en los controles de la siguiente forma:

" Dos de mis trabajadores están de baja, uno debido al servicio militar y el otro por enfermedad. El tercero está siendo entrenado como sustituto para ser verificador en una prueba especial. No obstante, yo he comunicado insistentemente a todos mis subordinados que ellos son los responsables de que los informes sean elevados al director de compras. Me ha sorprendido desagradablemente que esto no se haya realizado en esta ocasión, cuando siempre, hasta ahora, no ha planteado problema alguno".

Una consulta realizada entre los implicados demuestra que éstos no se han puesto de acuerdo. Así, se recogen argumentos como los siguientes:

"Compras no nos ha pedido estos informes y por ello pensamos que primero deberíamos hacer nuestro propio trabajo y que los informes podían esperar. Seguramente, no pasará nada, pues nadie los ha echado de menos".

"Al faltar gente nos encontramos tan sobrecargados de trabajo que nos vemos obligados a ocuparnos primero de lo más importante".

"No sabemos exactamente cómo se redactan dichos informes".

El Sr. Bosch se muestra desagradablemente sorprendido por sus subordinados y rechaza toda responsabilidad por que él delegó totalmente esta tarea en sus subordinados. Estos, por su parte, habían asumido desde hace años esta tarea realizándola con notable éxito, habiéndose sustituido entre sí cuando algún compañero había faltado. El Sr. Bosch está también molesto porque los trabajadores que asumieron dicha sustitución no han hablado con él de estas dificultades. Este incidente traería consecuencias internas para sus subordinados.

De la investigación se concluyó también que los rendimientos del Departamento de Bosch, que hasta el momento había funcionado bien, eran inmejorables. En el caso actual el departamento de compras no había recibido ningún informe semanal y sin embargo no había reaccionado ante este hecho. El departamento de producción estaba recibiendo partidas defectuosas de tejidos pero no reaccionaba tampoco contra compras. En ambas unidades organizativas serían razones plausibles las que llevaron a estos comportamientos.

Cuando el director general recibió los resultados de la investigación, convocó muy enojado una reunión con todos los directivos implicados en el problema. Todos ellos negaron su responsabilidad en el caso: el director de producción afirmó que "cuando no tenía malas noticias de compras pensaba que todo estaba en orden. En su departamento se había reaccionado inmediatamente cuando habían aparecido las primeras dificultades y estas primeras quejas no habían sido escuchadas". El director de compras se defendía en general con el argumento de la "sobrecarga de trabajo". El Sr. Bosch opinó que esta vez su gente no había respondido aunque él había hablado con ellos sobre el tema, pero que tales incidentes suelen producirse alguna vez en todas partes, añadió que por lo demás él se había ocupado ya del asunto, amonestando a todos sus subordinados para que cumplieran seriamente con sus obligaciones.

TRABAJO

1. Analice y juzgue al Sr. Bosch y su departamento en relación con el subsistema de factores dispositivos, en concreto :

- Dirección.
- Decisión, implementación y control.
- Feedback e interrelaciones de información.

¿Dónde están los fallos principales?

¿Por qué repercuten dichos fallos en la producción?

¿Quién es el responsable de estos fallos?

2. Proponga qué medidas debería tomar el Sr. Bosch para evitar concretamente tales incidentes:

¿Qué es lo que se debe considerar al delegar, implementar y controlar?

PARTE SEGUNDA

LA ORGANIZACION. EL MANEJO DE LOS RECURSOS
HUMANOS.

CASO N° 6 : "Organización. Textilman"

Autor: D. Miguel Angel Martinez

CASO N° 6**"ORGANIZACION. CASO TEXTILMAN".****1. Actividad y volumen.**

Textilman S.A. es una empresa del sector textil dedicada a la fabricación y venta de hilo, telas y prendas confeccionadas.

La compañía tiene 35 años y su primera actividad fué la de producción y venta de hilo industrial. Sucesivas etapas aconsejaron integrar la fabricación y comercialización de tejidos, partiendo de una cierta cantidad de hilo-base, así como llegar a la actividad de confección de prendas.

Los productos terminados de esta compañía son:

- Hilo Industrial Comercial.
- Telas (S. Catálogo Comercial).
- Ropa confeccionada de señora.

El volumen de facturación total de la empresa es de 8.000 millones. El 45% de la producción de hilo es empleado en los telares, así como el 60% de este producto se usa en la planta de confección.

La plantilla total de la empresa es de 1.800 empleados y una buena parte de los directivos llevan en la compañía más de 10 años.

2. Evolución Organizativa. Datos.

La empresa ha sufrido en los últimos 4 años un profundo cambio organizativo para pasar de una estructura funcional centralizada a una divisional descentralizada en centros de beneficios.

El endurecimiento del mercado, la complejidad administrativa, la especialización hacia productos y la escasa identificación de los directivos con el objetivo de rentabilidad global de la compañía, aconsejaron estos cambios.

Divisiones que adoptó la empresa fueron:

- División de hilo.
- División de tejidos.
- División de consumo.
- División de logística materiales.
- División de técnica textil.
- División de recursos humanos.
- División financiera.

Todas ellas dependientes de la Dirección General.

La pretensión era que las 3 primeras constituyesen auténticos "centros de beneficios" con responsabilidad total sobre resultados y por tanto sobre ingresos y gastos, mientras que los restantes sirvieran de apoyo gestional y coordinaran el conjunto.

El "cambio" se hizo siguiendo la pauta de un esquema organizativo óptimo, estudiado por un consultor exterior, quien a su vez se encargó de explicar a los directivos de la empresa, las ventajas e inconvenientes de los dos modelos.

Los responsables de las divisiones fueron nombrados por el Director General en función de su vocación y preparación técnico-comercial.

Existía un grupo de objetivos únicos en la compañía, basado en la rentabilidad sobre inversión exigida al negocio.

El problema de los precios de cesión o transferencia fué objeto de numerosas controversias interdivisionales, adoptándose el criterio de tomar el coste de las materias primas y mano de obra más un Std. de costes fijos que fijaban la Dirección General y el Controller.

La División de Logística se ocupa de proveer al conjunto de un sistema de transporte interno y externo, así como negocia las compras centralmente.

La División Técnica, coordina la ingeniería de las fábricas y se responsabiliza de las inversiones en activo fijo. También actúa apoyando la gestión productiva de cada planta y juzga si los resultados están dentro de las "normas técnicas" admisibles.

La Dirección Financiera tiene bajo su responsabilidad la gestión de los recursos económicos, la contabilidad y el centro de proceso de datos.

Se utiliza el presupuesto (Budget fijo) como instrumento de gestión y cada división genera información física y contable que el ordenador transforma al final de cada mes en las cuentas de explotación de cada división.

La Dirección General interviene en la marcha de la empresa a través de un Comité Directivo con los responsables de División, reuniones semanales ejecutivas, reservándose la última palabra en especial en temas de movilidad de plantilla, remuneraciones, etc...

3. Problemas actuales.

1. Después de más de tres años de puesta en marcha de la estructura nueva, el Director General se encuentra desbordado en su actuación, ha de decidir en tres frentes distintos y coordinar el conjunto, él estima que es demasiado y nota que ha perdido eficacia. A veces emplea demasiado tiempo en discutir con los responsables sobre su opinión en temas comerciales o de productos, falta experiencia y los riesgos son altos... Hoy piensa en montar un sistema de incentivos económicos o quizás en cambiar algunas personas que llevan demasiados años en la compañía...
2. Los directivos opinan que el "papeleo", las "normas", han invadido la empresa. En cambio la respuesta de las divisiones técnicas a los problemas de las fábricas, es lenta e ineficaz y tiene la sensación de perder el tiempo dedicándose a los temas anteriores: su misión está en el mercado... Parece que en sus actuaciones están mediatizados. Tienen la sensación que se ha desnecho el equipo de trabajo que en su día formaron... ¿El cambio para que ha servido?.

TRABAJO

1. Describir si el proceso de delegación, descentralización, ha sido adecuado: puntos fuertes y débiles. Barreras existentes.

2. El papel de los Staffs, Crítica.

3. Control. El sistema de información. Crítica y necesidades.

CASO n°. 7
FERRO ELEMENTOS S.A.

Autor: D. Miguel Angel Martinez Martinez

FERRO ELEMENTOS S.A.

Ferro Elementos S.A. tiene las dificultades propias del crecimiento. El entendimiento mutuo y las relaciones entre los Directores de la Sede Central y la nueva División de Galicia no se han aclarado ni aceptado plenamente.

Ferro Elementos S.A. es una conocida firma fabricante de maquinaria agrícola. Algunas de las máquinas son de "serie", pero otras están diseñadas "ad hoc" para el cliente.

La oficina principal y la sede central (incluyendo la dirección general, comercial, producción, administración, etc..) están en Zaragoza. Los vendedores de la compañía cubren completamente la España peninsular a través de 10 delegaciones comerciales propias que funcionan como "centros de beneficios" asistidos por los departamentos y staffs centrales de Zaragoza. En cada delegación se llevan a cabo las operaciones de contratación y venta de maquinaria, pequeños montajes así como la asistencia técnica.

Hace dos meses la empresa compró en La Coruña el negocio de DURAN S.L. (material agrícola) ya que no disponía de delegación propia en Galicia. Una de las condiciones del acuerdo fué que el hijo de los Sres. Durán (conocedor por muchos años de este sector) se quedaría como director en plantilla de la delegación gallega.

Las instalaciones de esta nueva delegación disponen de talleres de pre-montaje y acabado para reparación de maquinaria, lo que sin duda redundaría en un mejor servicio al cliente en ese área.

Hace una semana, se recibió en la oficina de la dirección general de Zaragoza la siguiente carta del Sr. Durán (hijo):

. . .

Atten. Sr. Bernaldez
Director General de Ferro Elementos S.A.
Zaragoza

Mi querido amigo:

Adjunto tres pedidos recibidos esta semana en esta zona. Se los envío sólo para que examine ejemplos concretos de lo que podemos hacer para cumplir con nuestra tarea en esta nueva Delegación. Los pedidos han sido muy difíciles de conseguir ya que la competencia ha sido durísima. He tenido que bajar un poco el precio, pero tengo confianza en que el efecto multiplicador de estos pedidos a la larga producirán beneficios muy satisfactorios.

Hay más negocios de este tipo si los buscamos y esto ha de suponer sin duda un mayor esfuerzo de venta. Nuestro personal técnico invierte mucho tiempo en resolver los problemas tecnológicos de nuestros clientes, pero este es precisamente el valor añadido que nos diferencia de la competencia.

Hoy además, estoy preocupado por la enorme cantidad de correspondencia y otros "paneles" que intercambiamos en las últimas semanas con nuestra oficina central.

Entiendo que esto es un trabajo demasiado grande, por lo menos hasta que aumentemos nuestra dimensión en ventas...

Está claro que no podemos realizar la economía que esperamos si la oficina central ha de supervisar todos los trabajos, preguntando todo lo que es preciso para cada actuación...

No quiero que caigamos en el error de creer que "fabricar

dinero es igual a intercambiar cartas entre La Coruña y Zaragoza".

Yo comprendo y conozco los beneficios y utilidades que pueden reportar la "Oficina central y sus staffs" para nuestra división. Es importante saber que contamos con este anovo y naturalmente pienso usarlo. Yo entiendo que en el organigrama, los departamentos "línea" que actúan, tienen la responsabilidad de la situación y de los resultados, y por tanto ellos son los que deben decidir cuando hay que pedir ayuda a Zaragoza.

Como usted sabe, no hay nada más importante que la venta y conocer las necesidades de los clientes. Podemos seguir realizando ventas como las que explico en el principio de esta carta?... Espero que no me estare alarmando sin necesidad y que todos los asuntos quedarán arreglados pronto.

Todo lo que usted pueda realizar para ayudarnos será bien recibido, atentamente

M. Durán
Director Delegación Galicia

. . . .

Tras la lectura de la carta y después de una reunión con sus colaboradores, el Sr. Bernaldez tomó algunas notas en su agenda (se trataba de cómo simplificar las relaciones entre "Central-Delegación").

- "Director Comercial": 1. Piensa que Durán tiene razón... más libertad de acción.
2. Los vendedores de la Delegación (antiguos empleados de Durán) no actúan con el criterio y estilo de

nuestra empresa.

3. Han de controlarse mejor los gastos de la Delegación... pero no ahogarla en papeles.

"Director de proyectos": 1. Si somos responsables de la calidad y la Delegación no nos dice lo que ella piensa del comportamiento de los productos... cómo podemos adivinarlo?... o sólo lo haremos a través de los fallos que se produzcan.

2. Si ellos disponen de taller propio no podría aumentarse el montaje de mas elementos procedentes de la central para independizar más la salida de los pedidos?. Debemos arriesgar aquí la imagen de la empresa?.

"Director de personal": 1. La Coruña está demasiado lejos para que nosotros podamos intervenir sobre todos los aspectos de los recursos humanos de la delegación (unos 30 hombres).

"Director de Control de Gestión": 1. Estaba muy disgustado y dispuesto a viajar a La Coruña para exigir la documentación necesaria para consolidar balances, garantizar inventarios, etc...

2. Es necesario que para cada pedido previamente y desde la central se aprueben los márgenes y los costos de cada pedido.

Repetimos que esto eran simplemente notas tomadas por el

director general respecto a las opiniones subjetivas de cada ejecutivo en ese momento.

=====

Trabajo del alumno:

1. Si Ferro Elementos S.A. dispone de 400 empleados en España, cuál es su modelo actual de organización? Justifíquelo.
2. Cómo podría aplicarse la noción de staff a esta situación?
3. Enumere los conflictos más significativos del supuesto. A la luz de la teoría de organización cuáles son las posibles soluciones?.
4. Critique el proceso de delegación en el supuesto.
- 5.Cuál sería la estructura mínima de controles que usted establecería en la delegación congruente con las soluciones apuntadas arriba?.

CASO nº 8:

Los hombres en la organización
(El conflicto) GRUPO WESTGATE

Autor: D. Miguel Angel Martinez Martinez

GRANDES ALMACENES: GRUPO WESTGATE: CONFLICTO EN UNA FILIAL

En la segunda mitad del ejercicio económico, en el mes de agosto, el Sr. Valderas, director de unos grandes almacenes, reflexionaba sobre la reunión mensual con los jefes de sección, Sres. Gimenez, Rodríguez, Trapa y Sanz en la que se iban a tomar algunas decisiones sobre medidas internas.

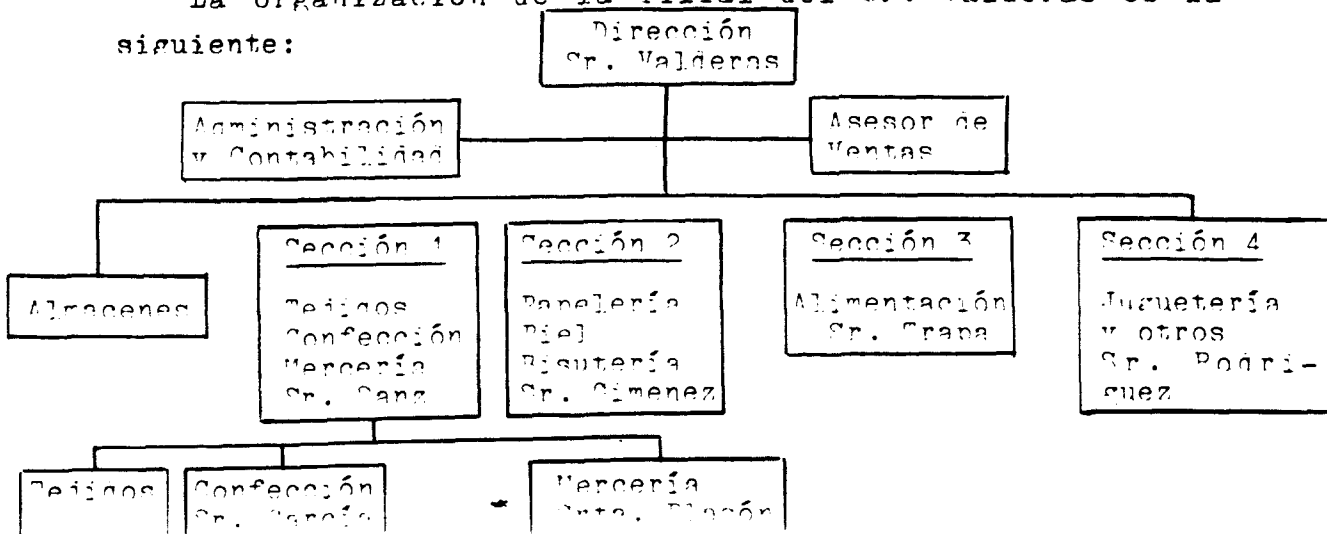
A. LA EMPRESA Y SU ORGANIZACION

El Sr. Valderas es director de un almacén filial del grupo Westgate, que tiene su sede social en Madrid y sus filiales repartidas en ocho ciudades españolas. Cada una de estas filiales tiene una superficie de venta entre 5.000 y 7.000 m². El surtido es relativamente reducido, formado en su mayoría por artículos de bajo precio.

El aprovisionamiento, las acciones publicitarias, coordinación, ventas, el manejo de recursos humanos y los asuntos financieros, están centralizados en el grupo en España. Los directores de cada filial manejan presupuestos reducidos, sin embargo, gozan de gran autonomía en la utilización de dichos presupuestos, así por ejemplo, es competencia de cada director el contratar al personal necesario de acuerdo con las condiciones establecidas en su zona. También se pueden realizar acciones propias dentro de los límites fijados por la central.

B. SITUACION ACTUAL

La organización de la filial del Sr. Valderas es la siguiente:



Las ventas durante la primera mitad del año fueron muy positivas en las secciones 2 y 4. En concreto el Sr. Gimenez ha actuado gracias a algunas ideas originales, impulsar fuertemente las ventas de bisutería de moda y artículos de piel. También su viejo amigo el Sr. Rodríguez, ha actuado con éxito.

La situación del Sr. Sanz es algo más difícil, éste es director de ventas de la sección 1 y ha sido promocionado recientemente, lo que ocasiona algunas fricciones en su momento, ya que el Sr. García, 58 años, 32 en la empresa, había contado con dicha promoción. El Sr. Valderas promocionó al Sr. Sanz porque a pesar de ser un joven con poca experiencia había demostrado tener una gran imaginación y parecía tener un importante potencial directivo.

Poco después de la promoción hubo tensiones que hasta el momento no han podido ser solucionadas. Algunos antiguos compañeros se habían solidarizado con el Sr. García, creando un ambiente enrarecido para el clima de trabajo deseable, existiendo un fuerte desánimo. El Sr. Valderas sospechaba que la Srta. Blasón, Jefe de ventas del departamento de Mercería era la incitadora de sus colaboradores, pues a menudo había sido sorprendida en manifestaciones contra las decisiones de la dirección. La situación actual es de una insatisfacción absoluta en cuanto a la moral de trabajo en la sección 1. Los colaboradores del Sr. García llegan tarde al trabajo, costumbre igualmente seguida por los de la Srta. Blasón y además, tanto el Sr. García como la Srta. Blasón protegen a sus subordinados frente a la dirección.

Por si fuera poco, existen deficiencias en el suministro de mercancías, por lo que numerosos artículos de moda, en los que se hacen fuertes inversiones en publicidad, apenas se venden. En los departamentos de tejidos y mercería las ventas se sitúan en un 18% menos de lo presupuestado.

En el caso del Sr. Trapa, la situación es igualmente insatisfactoria. Aquí, las ventas están en un 25% por debajo de lo presupuestado. El problema fundamental es que hace 2 meses un mayorista abrió un supermercado cercano a los grandes almacenes. Además el Sr. Valderas, por una conversación con un vendedor, ha sabido que muchos trabajadores de esta sección están descontentos con el salario. De hecho, por un estudio comparativo se ha sabido que los sueldos de este departamento son inferiores a los del resto. El Sr. Trapa justifica este hecho basándose en la menor cualificación de los subordinados de su departamento. Al final del año, el Sr. Trapa se responsabilizará de los costes de su departamento y desea que los salarios no se eleven demasiado.

El Sr. Valderas sabe que le quedan 5 meses para tomar las correspondientes medidas correctoras. Además debe tenerse en cuenta que en la central se realiza una Dirección por objetivos, dándose gran importancia a la consecución de los objetivos previstos. También se valora el éxito a medio y largo plazo.

C. TRABAJO

1. Analizar y enumerar sistemáticamente los problemas existentes en la filial del Sr. Valderas. Soluciones que a su juicio, pueden ser las más adecuadas. Qué medidas propondría en la reunión?
2. Describase el modelo organizativo del grupo Westgate en España. Conveniencia de la descentralización hasta donde? Buscar alternativas organizativas más eficaces.

CASO N° 9. Implementación
de Dirección Descentralizada:
Isolfa A.G. Zurich

Autor: Management Center St. Gallen

CASO N° 9

CASO DE LA IMPLANTACION DE UNA DIRECCION DESCENTRALIZADA.
ISOLFA AG, ZURICH

A. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

La empresa Isolfa AG, con sede en Zurich se ocupa del montaje y comercialización de aislamientos térmicos y acústicos en todo el sector de la construcción y del sector industrial. Pero además, distribuye también determinados productos químicos y elementos plásticos. Actualmente Isolfa AG ocupa 500 colaboradores, de ellos aproximadamente 350 como personal de montaje, que se utiliza en todos los pedidos y que está en función de las obras dentro de todo el territorio de Suiza. El volumen de ventas se ha incrementado continuamente en los últimos años y se distribuye entre los distintos grupos de trabajo así :

(1) Sector de Instalaciones

Francos suizos

- Aislamiento térmico industrial	
- Región de Zurich	8 millones.
- Región de Basilea	5 millones.
- Región de Berna	4 millones.
- Región de Ginebra	4 millones.

Subtotal 21 millones.

- Aislamiento Acústico	4 millones
- Aislamiento en construcción	5 millones

(1) TOTAL..... 30 millones

(2) Area Comercial

Francos suizos

- Aislamiento térmico industrial	4 millones
- Productos químicos	3 millones
- Elementos de plástico	4 millones
- Aislamiento de edificios	9 millones

(2) TOTAL 20 millones

Lo que es característico para el "sector de instalaciones" es el hecho de que los productos solamente se venden en combinación con las prestaciones de servicio (montaje). Las sucursales de Basilea, Berna y Ginebra se ocupan exclusivamente en la adquisición de pedidos de los montajes de aislamientos térmicos para la industria. La realización de los proyectos, el cálculo y montaje para los pedidos se realiza de forma centralizada desde Zurich.

En el "aislamiento de edificios y aislamiento acústico" se lleva la gestión desde la sede central de Zurich.

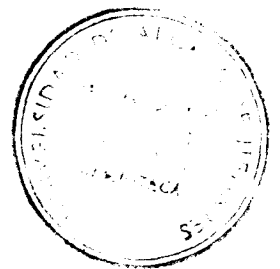
El "área comercial", por el contrario, se ocupa de la venta de los productos sueltos (catálogos). En parte se trata de los mismos elementos vendidos en "Instalaciones", pero que ahora en el sector industrial y en el de la construcción se venden a empresas de aislamientos y montajes o clientes directos. Así pues, se produce frecuentemente que visita al mismo cliente algún representante del área comercial como el representante del área de instalaciones.

Teniendo en cuenta los derechos de exclusividad de algunos productos fundamentales, está asegurado el futuro de Isolfa S.A. En el "área de instalaciones", como consecuencia

del reducido potencial de mano de obra disponible, se puede contar con un crecimiento anual del trabajo del 15-20%. En el "sector comercial" puede alcanzar el volumen de ventas anual hasta un incremento del 30%. Ahora bien, lo que se empieza a apreciar en el área de aislamiento de edificios industriales es una creciente competencia de pequeñas empresas de aislamiento locales que pueden ofrecer sus servicios con menores costes y por lo tanto se presentan al mercado con precios más favorables, con lo cual pueden ajustarse más a deseos individuales.

B. LA OFERTA DE PRESTACIONES

La oferta de prestaciones de Isolra S.A. puede considerarse como ampliamente dispersa. Vamos a citar a continuación solamente algunos de los puntos más importantes.



Area	Producto	Tipo de clientes
Instalaciones: - Aislamiento Térmico Industrial	Frigoríficos Áreas de enfriamiento. Aislamiento de canales de ventilación. Aislamiento de tuberías para la conducción de calor y frío.	Mayoristas e Industrias para bienes de consumo. Empresas industriales. Empresa general para empresas industriales.
- Acústicos	Aislamiento para unidades: habitaciones, compresores, condiciones de ventilación.	Industrias
- Aislamiento edificios	Revestimiento de techos. Protección fuegos, separación paredes y ranchadas.	Empresas constructoras la mayoría de las veces en colaboración con los arquitectos.
- Comercio: Aislamiento Térmico Industrial	Todos los productos del sector instalaciones menos los frigoríficos e instalaciones de enfriamiento.	Firmas de aislamiento.
- Productos Químicos	Filtros para depuración de aguas.	Industrias y administraciones comunales.
- Elementos Plásticos	Partes de materias plásticas para aparatos.	Industrias de maquinaria. Industrias químicas.
- Aislamiento de edificios	Idénticos productos al sector instalaciones.	Ver sector de instalaciones.

C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL

La actual estructura organizativa de Isolta S.A. se puede ver en base del organigrama adjunto que está estructurado en 4 sectores: el "sector de instalaciones"; el "sector de comercio"; los "servicios centralizados" dentro de la administración así como las filiales extranjeras. Puesto que las

Últimas son unidades autónomas desde el punto de vista organizativo y que prácticamente lo que venden son productos comerciales se ha excluido aquí la problemática de la organización en la exportación.

El **Sector Instalaciones** está caracterizado por una clasificación funcional más rígida. Los responsables directivos de cada uno de los sectores (ventas, proyectos, cálculo y montaje) son responsables del programa de prestaciones de esta compañía, esto es, de:

- Aislamiento térmico industrial.
- Aislamiento de edificios.
- Aislamiento acústico.

Con el fin de utilizar de forma más adecuada las ventajas de dirección, se ha abierto para la venta de prestaciones del aislamiento industrial, además de Zurich las oficinas de ventas de Basilea, Berna y Ginebra. La venta de frigoríficos, así como de aislamientos acústicos se dirigen de forma centralizada desde Zurich ya que se trata generalmente de proyectos importantes. Para el aislamiento de edificios, por idénticos motivos se ha visto confirmada como más adecuada una dirección centralizada de las ventas.

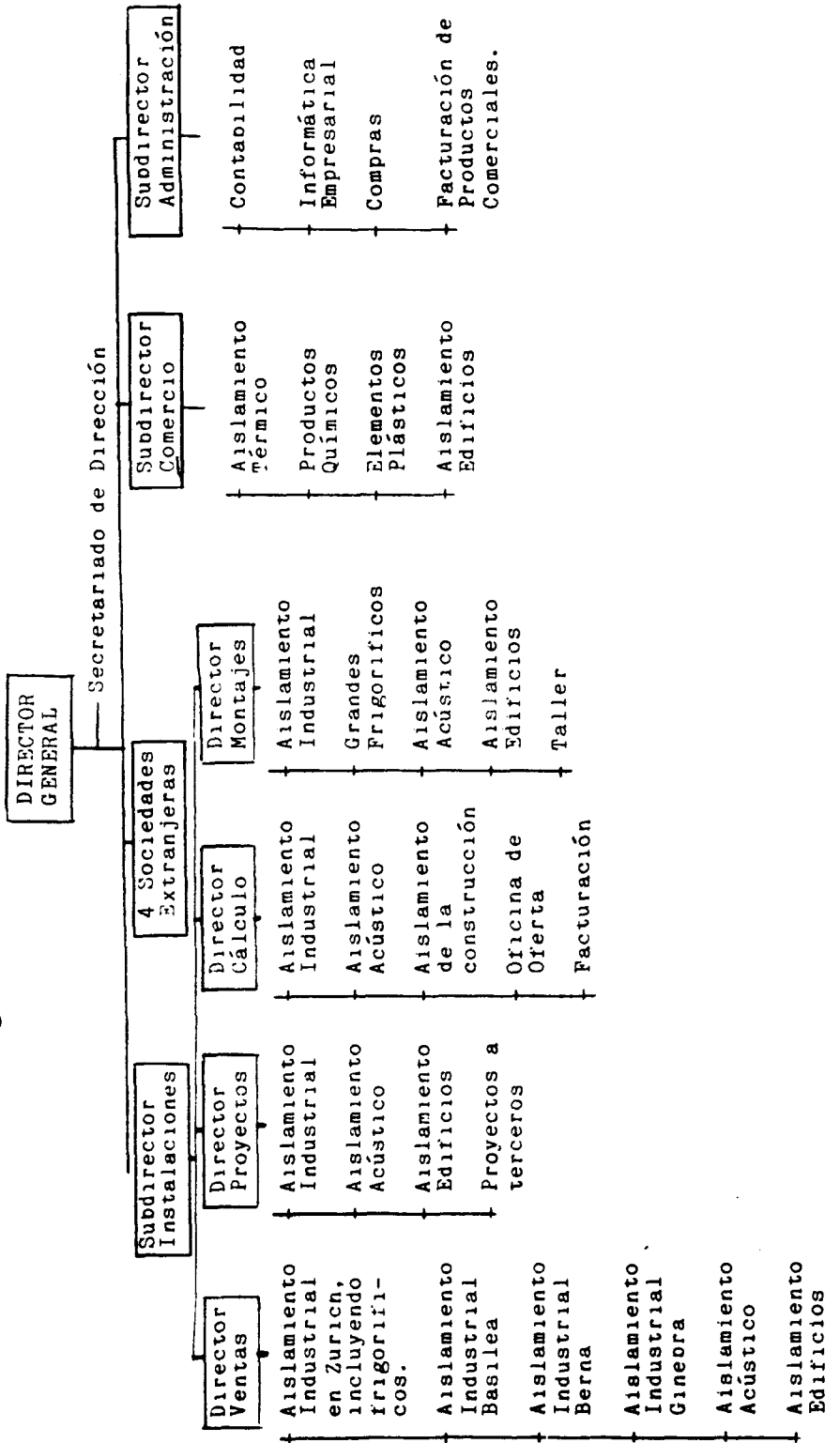
El **Departamento de Proyectos** implica todo un equipo de especialistas altamente cualificados. Este equipo es al que se debe en la empresa en el sector de instalaciones disponga de sistemas de aplicación de gran desarrollo tecnológico. Y puesto que las tasas de modificación en cuanto a los productos son muy reducidas no puede sobrecargarse hoy más el departamento de proyectos. El intento de poder trasladar a empresas exteriores las funciones complejas de planificación ha fracasado, ya que el círculo de clientes considera que este asesoramiento de ingeniería son prestaciones gratuitas.

En el **Departamento de Cálculo** se realizan tanto los cálculos de los distintos países así como las ofertas y la facturación.

En el **Departamento de Ejecución** se dispone de un taller el cual se ocupa frecuentemente de la pre-fabricación y de los elementos que han de ser utilizados en el sector de montaje.

En el **Area Comercial** está clasificada por grupos de productos según los cuales se le da una gran autonomía por cada una de las áreas. El **Departamento de Publicidad** está asignado al Subdirector comercial por motivos personales y es responsable de la concepción publicitaria de los medios de publicidad para el conjunto de la empresa.

ISOLPA, S.A.: Estructura de organización actual



El estilo de dirección en el conjunto de la empresa puede definirse como directivo y autoritario. A pesar de que este estilo de dirección ha sido en un principio el más adecuado, parece ser que como consecuencia de la heterogeneidad del mercado hoy se ve afectada la flexibilidad de la empresa a consecuencia de instrucciones demasiado "doctrinales" del director general.

D. OBJETIVOS DE POLITICA EMPRESARIAL Y DIRECTRICES

- Areas de Actividad:

La Sociedad Isolra S.A. posee en el sector de Aislamiento Térmico y Acústico una posición dominante en el mercado. Intenta en el futuro reforzar sus actividades regionales.

- Estructura de prestaciones:

La Sociedad Isolra S.A. intenta modificar la oferta de productos ajustándola a las relaciones de mercado y orientando cada vez más su actividad hacia los deseos de los clientes.

E. CATALOGO DE PROBLEMAS

En base de un análisis global se pueden reconocer los siguientes problemas:

PROBLEMAS
SE APRECIA SEGUN**Areas de funciones:**

- Situación de resultados

De año en año se va reduciendo el margen de beneficios (la presión de precios por parte de las pequeñas firmas de aislamientos, que calculan con costes comunes mucho más bajos).

- Falta de flexibilidad en los precios

El pequeño grado de utilización (relación de ofertas en cuanto a pedidos). Se pierde mucho tiempo aclarando la configuración de los precios como consecuencia de una difícil coordinación entre ventas-cálculo y montaje.

- Dispersión de las actividades de ventas

Dificultades de los responsables de los departamentos de ventas, que tienen que ofrecer un programa de ventas heterogéneo para ajustarse al mercado. Los responsables de las ventas de los proyectos no pueden dedicarse suficientemente para juzgar los deseos de los clientes.

- Reclamación de los clientes En los momentos actuales existe una laboriosa determinación de las reclamaciones; existe internamente un conflicto entre ventas (solución lo más rápidamente posible) y ejecución (estrangulamiento de las capacidades).

Se nacen cada vez más frecuentes los casos de daños, ya que los responsables de la ejecución tienen que supervisar demasiados equipos de montajes.

Area comercial:

- "Area de aislamiento industrial" poco rentable La red de representantes es demasiado cara, especialmente por lo que afecta a los elevados costes de viajes.

Area Comercial y de Instalaciones:

- Mala coordinación en el aislamiento de edificios Solamente se conocen los proyectos de construcción de nuevos e interesantes en el "área comercial" parte y parte en el "área de instalaciones".

- Existe una competencia propia entre "instalaciones/comercial"

Difficultades en cuanto a la dirección de los servicios exteriores. La mayoría de las veces se visita a los mismos clientes por parte de los responsables de las instalaciones como por parte de los suministradores de material comercial.

F. OBJETIVOS DE LA NUEVA ORGANIZACION

- Creación de una nueva estructura directiva (organización unívoca en funciones, competencias y responsabilidades).
- Fortalecimiento de las posiciones regionales del mercado mediante la configuración de unidades organizativas más flexibles.
- Orientación de la organización hacia las futuras líneas de negocio de la empresa.
- Creación de las condiciones organizativas para lograr prestaciones con mejores resultados económicos.

TRABAJO

1. Desarrolle usted dos o más alternativas para una estructura organizativa a grandes rasgos sobre todo resaltando las ventajas y desventajas principales de cada una de las alternativas.

Y puesto que este caso trata exclusivamente de problemas de una forma de organización funcional (orientada a productos y regiones) se han excluido los aspectos personales que poseen sin lugar a dudas una importancia relevante o práctica.

PARTE TERCERA

EL EJERCICIO DEL MANAGEMENT

LOS OBJETIVOS COMO INSTRUMENTO DIRECTIVO.

CASO N° 10 : "Definición de Objetivos"

Autor: Cátedra de Política Económica
de la Empresa.

CASO N° 10

"DEFINICION DE OBJETIVOS"

A la hora de establecer la planificación estratégica en la empresa para un período de 7 años se plantea el problema de definir los objetivos principales que se pretenden alcanzar, así como las formas de medición.

Los objetivos principales se refieren básicamente a los siguientes:

1. Obtención de un R.O.I. de al menos el 12% para valores constantes.
2. Una estructura de capital propio que satisfaga la exigencia de cubrir el inmovilizado.
3. Que el capital ajeno sea como máximo dos veces el capital propio.
4. Se trata de diversificar el programa de producción con el fin de reducir los riesgos existentes.
5. Se pretende alcanzar un objetivo al término de los 7 años de triplicar las ventas.
6. En cuanto a la Política de Personal se trataría de duplicar la productividad de este período y poner en práctica la implantación de una "carrera profesional" en la empresa.
7. Se estima que en el período de 7 años se deberán realizar inversiones de 5.000 millones de pts., de los cuales 3.500 millones serían proyectos nuevos y 1.500 millones corresponderían a inversiones de racionalización y mantenimiento.
8. Se estiman unas necesidades de capital propio adicionales a las existencias por 2.500 millones de pts., previéndose una política de dividendos en torno al 2% real.

9. En este período se trata de forzar la estructura de comercio exterior buscándose el objetivo de que las exportaciones alcancen el 30% de la producción total.

Con estos primeros datos :

TRABAJO

1. ¿Qué información adicional necesitaría usted disponer?.
2. ¿Cómo plantearía Vd. una posible ordenación de objetivos?.
3. ¿Qué técnicas de cuantificación utilizaría para definir los programas de inversión y de financiación?.
4. Clasificación de los objetivos.
5. ¿Qué elementos adicionales le faltarían a Vd. para fijar una política empresarial para este período de tiempo?

CASO N°11 : "Sistema de Objetivos" :
IRETEC, S.A.

Autor: D. Miguel Angel Martínez

CASO N° 11

"Sistema de Objetivos"

1. Dos grupos (de 3 a 5 personas) elaborarán un sistema de objetivos en la empresa, de forma que a cada unidad organizativa se le asignen objetivos y subobjetivos congruentes entre sí.
2. Los objetivos serán **cuantificados** (o al menos se expondrá la métrica usada) en su contenido propuesto, con la **norma medida** más adecuada, la **dimensión temporal** y el **nivel organizativo (individuos)** a que afecta y el **grado de influencia** del mismo sobre el objetivo.
3. Se establecerán pués, las relaciones, entre los objetivos a diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa. Se partirá de unos objetivos primarios prelijados en el anexo 1 para construir la pirámide.
4. En el anexo 2, se cifran algunos datos sobre la empresa, su volumen de negocios y organización.

(Son datos simplificados y puede que al elaborar el resultado, deban nacerse hipótesis de trabajo no contempladas en el supuesto).

5. Las recomendaciones de trabajo están recogidas en el Anexo número 3.

El trabajo ha de elaborarse en grupo, para discutirse a través de portavoces.

ANEXOS AL CASO IRETEC, S.A.**Anexo 1: Objetivos primarios**

- 1.- Alcanzar una rentabilidad mínima sobre inversión (fijo y almacenes) del 22% antes de impuestos.
- 2.- Aumentar el volumen de ventas por encima de un 10% (diciembre-enero).
- 3.- Reducir los costos unitarios en un 8%, en un año (diciembre-enero).
- 4.- Alcanzar una posición de líderes en la calidad. Imagen del producto: óptimo.
- 5.- Ética en los negocios. Transparencia fiscal.
- 6.- Motivación de los ejecutivos hacia los resultados: Dirección por objetivos (MBO).

Anexo 2:

- La Empresa: IRETEC, S.A.
Producción: Manipulados y derivados del papel
(sacos y embalajes).
Empleados: 550.

- La Organización: Existe un Director General, que está presente en el Consejo de Administración. El esquema organizativo es funcional, dependiendo de la anterior:
 - En "staff": - Dirección de Recursos Humanos.
 - Control de Gestión y P. Datos.
 - En "line" : - Dirección técnica y ésta a su vez con las siguientes unidades:
 - Producción.
 - Control de calidad.
 - Mantenimiento e Ingeniería.
 - Diseños.
 - Métodos y tiempos.
 - Aprovisionamientos y almacenes.
 - Dirección Comercial, con las unidades de:
 - Marketing y publicidad.
 - Direcciones Regionales de venta Norte y Sur.
 - Asistencia post-venta.
 - Distribución.
 - Dirección Financiera:
 - Recursos Financieros.
 - Administración.
 - Riesgos.

- Cuenta resultados: **Facturado** 7.800 millones (año n-1).

Valor añadido 2.500 millones

Costes fabricación :

- Personal	500
- Energía	280
- Mantenimiento	100
- Almacenes	50
- Varios	100
- Amortizaciones	30

	1.060

Costes comerciales

- Personal	170
- Comisiones	5
- Publicidad	70
- A post-Venta	150
- Distribución	250

	645

Area financiera

- Personal	50
- Previsión impag.	50
- G. Crédito	180
- G. Financieros	120

	400

Gastos Generales

- Dirección	50
- C. Gestión y P.D.	200
- Personal	50

300

Resultado neto 95 millones

- Balance cierre ejercicio (n-1)

Activo		Pasivo	
-----		-----	
Fijo (edir. y Maq. neto)	300	C. Propio	250
Exigible	600	Reservas	100
Realizable (MP y PT)	450	Crédito a largo	50
Disponible	50	Crédito a corto	805
	-----	Crédito proveedores	100
	1.400	Rdo. ejercicio	95

			1.400

- Para el año n puede suponerse una inflación del 10%. Existe un plan de inversiones en nueva maquinaria de unos 70 millones que debe mejorar sustancialmente la productividad de mano de obra (podría oscilar entre un 7 y un 10%) así como mejorar la calidad. Hoy el nivel de rechazos de productos acabados por problemas del proceso, representa un 2 por mil.

Anexo 3:

Recomendaciones de trabajo (fases) :

- 1° . Determinar las funciones (sistemas y elementos) organizativas jerarquizadas.
- 2° . Establecer las áreas de influencia del management (antes de asignar objetivos), ejemplo:

Organiz.	Dción. Técnica	Dción. Comercial	Dción.
Facturación	(X)		
Costos			
Márgenes			
etc.			

(X) puede ser: Decisión D
 Ejecución E
 Control C

Con lo que se tendrán las áreas más representativas para cada nivel, sobre las que procederemos a

- 3° . Asignación de objetivos según cada área, ejemplo:

Puesto: Dirección Comercial

Area	Norma	Influencia	Nivel	Fecnas
1 Facturado	Ml. pts.			
..... etc.				

4° . Sintetizar pirámide de objetivos, problemas de conflictos, etc.

CASO N° 12 : "La coherencia de la organización". BODECA, S.A.

Autor: D. Miguel Angel Martínez

CASO N° 12

BODECASA

La empresa Bodecasa se dedica a la producción y venta de bebidas alcohólicas.

A. Datos:

- 450 empleados en una fábrica en zona centro de España.
- 150 empleados de Dirección, Administración, Dirección Comercial, etc.
- 100 empleados fijos de Mantenimiento, Almacenes, etc., en planta.
- 150 empleados de Mano de Obra variable y directa en las líneas de llenado, empaquetado y expedición.
- 18 millones de botellas es la producción del presente año.
- La planta trabaja un turno de Mano de Obra a ocupación plena.
- La estructura de Costes anual es:

Materias primas	1.800 millones
Fábrica	
Personal	300 "
(coste por persona: 1,2 millón)	
Energía y otros variables	25 "
Varios fábrica	100 "
Amortización	40 "

Subtotal fábrica	465 millones

Comerciales	200	"
Financieros	175	"
Centrales	225	"

Total 2.865 millones

- La facturación en el último año fue de 2.935 millones de pts.
- La inversión en A. fijos de la empresa es de 400 millones de pts.
- El mercado es muy competitivo, jugando los precios un factor relevante. La empresa ocupa la 2ª posición en el mismo con un 18% de cuota.
- El Consejo de Administración impone un objetivo de rentabilidad mínima del 25% sobre sus inversiones.
- La inflación es del 10% y el coste del capital de un 16%.
- La calidad del producto acabado es, sin duda, el factor relevante de la posición de la empresa.
- Las ventas llevan estancadas durante los dos últimos años.
- La dirección de la empresa encargó a un consultor externo, un examen de su organización y aptitudes para el desarrollo de los próximos años, puesto que los objetivos inmediatos eran crecer al ritmo del 8% anual mejorando la productividad y aumentando la rentabilidad hasta un 25% antes de impuesto.
- La estructura organizativa de funcionamiento era:
 - Consejero delegado (dueño).
 - Director General y de Operaciones Comité de Dirección
 - Director Financiero

Y dependiendo de éste:

- Jefe de fábrica, almacenes.
 - Jefe de compras.
 - Jefe de administración y personal.
 - Jefe de ventas y publicidad.
 - Jefe de transportes y distribución.
- Algunos problemas enunciados por el consultor fueron:
- Abandono del análisis del Mercado.
 - Escaso desarrollo innovativo del producto.
 - Muy elevado número de conflictos laborales en los últimos años.
 - Decisiones excesivamente centralizadas en el Comité de Dirección.
 - La calidad del producto no se controla.
 - Estancada la productividad, los costes de producción no consiguen bajar del nivel de la inflación.
 - No existe la función de control de stocks y se calcula que la necesidad de A. circulante puede disminuirse al 50%.

B. Trabajo:

1° . Si la empresa ha de crecer un 3% al año, deben tomarse algunas decisiones en relación a la Política Productiva. Las alternativas son:

- a) - Aumentar el número de turnos de trabajo para garantizar los aumentos solicitados. La mano de obra directa (se supone con la misma productividad), arrastra 1/3 de plantilla fija necesaria de servicios auxiliares de producción. El resto del personal sería constante, ó,

- o) - Comprar unas nuevas instalaciones automáticas de mezcla de líquidos, envasado y control que permitirían aumentar un 20% de producción con la misma plantilla de mano de obra. El coste de adquisición es de 50 millones.

Examine los costos, las ventajas diferenciales, busquen un instrumentario de análisis de alternativas y justifique su propia decisión.

- 2° . Para influir sobre la trayectoria de la compañía, se ha realizado un cambio organizativo que facilite la resolución de los objetivos primarios enunciados y elimine los problemas.

Proponga la/s estructura/s empresarial/es más apta/s y que atiendan:

- Política de mercado (necesidades).
- Política de productos.
- Política de costos.
- Política de personal, etc...

Justificar lo anterior: ¿A qué modelos pertenece? ¿Qué unidades? etc.

CASO N° 13 : "Organización y Objetivos.
COCINSA"

Autor: D. Miguel Angel Martínez

CASO N° 13

"Organización y Objetivos. COCINSA".

Cocinsa, empresa de 1.000 empleados dedicada a la fabricación y venta de muebles de cocina.

La producción se efectúa en dos plantas (1 y 2) con oficinas y servicios centralizados.

1. Algunos datos económicos de la empresa, referidos al ejercicio de 1987 son:

1.1. Rdo. Explotación	Pts. x 000	Notas
. Volumen de facturación	7.000	
1 Costes de materias primas	3.800	
2 Fábrica y técnicos		
. Costes de personal de fabricación (y de los que M.O. Directa Variable representa 900 millones)	1.100	Empleados 850 (450 en fábrica 1 y 400 en fábrica 2)
. Costos de energía y mantenimiento	350	(Proporcionales y variables por igual en ambas plantas)

. Costos generales fijos fabricación	50
. Costos generales ingeniería producto	200
. Amortización máquinas y edificios	120

Subtotal fábrica y técn.	1.820

3 Comerciales

. Comerciales y marketing	300
. Distribución (transporte)	175

Subtotal comercial	475

4 Financieros

. Financieros de la venta	70
. Varios de crédito central (fijos)	200

Subtotal financiero	270

5 G. Centrales	400
----------------	-----

6 Resultado bruto explotación 235

1.2. Balance al cierre 1.982

	Activo		Pasivo
Fijo	750	C. Propio	300
Exigible	400	Reservas	200
Realizable (Almacenes)	500	Crédito a Largo	200
Disponibile	150	Crédito a Corto	665
		Crédito a proveedores	200
		Hacienda acreedor	77
		Rdo. Ejercicio	158
	-----		-----
	1.800		1.800

Inversiones del ejercicio: 60 millones en productividad de M. de Oora (cada 10 M. se estima mejora la productividad de M.O. en 0'5/).

2. Otros datos:

- . La venta de muebles de cocina en 1987 ascendió a 175.000 unidades teniendo un crecimiento frente a 1986 del 5%.
- . La venta fabricada en planta 1 ha sido de 100.000 unidades.
- . La cuota de participación del mercado es del 9%.
- . La inflación prevista para el próximo año es de 6%.
- . La organización de personal debe proponerse teniendo presente que:
 - . Cada unidad organizativa ha de guiarse por objetivos congruentes con los primarios de la empresa, de manera que se trabaje a través de márgenes de cuorimiento aportados por cada una.
 - . Se desea una organización básicamente funcional.

- . Crear algunos "Comités de producto" o "Product manager".
- . Exista un fuerte control de gestión de cada actividad, informatizada.
- . Se centralicen las funciones de compras y recursos humanos.
- . Se base en una especialización de tareas y una economía de costes comunes.

3. Objetivos primarios para 1988.

- Llegar a un endeudamiento (patrimonio/Créditos) mayor del 0,7.
- Crecimiento anual en ventas mínimo del 7%.
- Rentabilidad mínima sobre A. fijos y almacenes del 21% antes de impuestos.
- Organizar un sistema incentivos de M.O., invertir máximo 35 millones. Mínima productividad M.O. mejora 7% (total).

TRABAJO

1. Calcular ROI ejercicio 1987 referido a la inversión fija y almacenes. Calcular el P. muerto de 1987.

Si el coste de capital para la empresa se estima en el 14,5%, júzguese la bondad del resultado económico obtenido y posibilidades de recuperación.

Repercusiones necesarias en la estructura de coste a volumen de ventas y precio constante. Análisis crítico.

CASOS PRACTICOS

POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA

Autor: Miguel Angel Martínez

Alcalá de Henares, Septiembre 1.989

PREMISA

1. Los CASOS PRACTICOS que presentamos, suponen un intento de aproximación a la praxis empresarial española dentro del estudio del "Management" en la formación económico-empresarial universitaria.

Así, la colección se elabora y perfecciona en los últimos seis años, completando los estudios teóricos de la asignatura de POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA, impartidos en quinto curso de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Alcalá de Henares bajo la dirección del profesor Dr. D. Santiago García Echevarría.

2. Metodologicamente, es preciso hacer notar algunas observaciones:

- a. Los "casos" pueden ser trabajados por estudiantes de Ciencias Empresariales o por postgraduados con experiencia. El "nivel" de la discusión colectiva será diferente en cada grupo, pero siempre aclarador de las cuestiones teóricas.

- b. El modelo exige máxima participación del estudiante; por ello la resolución de los supuestos debe pasar por las siguientes etapas:

1. Lectura individual. Aclaraciones del monitor-profesor.
2. Introducción teórica precisa.
3. Discusión en grupos de 3 a 5 personas. Resumir las conclusiones del grupo.
4. Exposición de las anteriores en el plenario. Intercambio de opiniones por los portavoces.
5. Resumir conclusiones colectivas.

- c. Existen unas "líneas generales" de respuesta a cada

situación, ya que la solución única, generalmente no existe. Es importante el análisis de alternativas, su ponderación, el énfasis dirigido hacia algunos temas teóricos importantes, etc.

d. Por último insistir en que el "Método del caso" es enriquecedor gracias a la participación que hay que fomentar. Una enseñanza importante de este trabajo es precisamente la "sinergia del grupo", la mejora en la toma de algunas decisiones.

3. Esperamos enriquecer y actualizar esta colección en los próximos cursos para facilitar el aprendizaje de los alumnos.

CASOS PRACTICOS
POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA

Indice

PARTE PRIMERA: EL DIRECTIVO EN LA EMPRESA, SU PAPEL Y CAPACIDADES.

<u>NO.</u>	<u>SUPUESTO</u>	<u>Pág.</u>
1	Planificación versus estrategia	6
2	Capacidad directiva y política de la empresa. INTEROPA.	8
3	La Organización del tiempo	21
4	El conflicto en la fabrica de ZAPATOS ZOLLINGER .	30
5	El sistema de dirección: ARNOLD BOSCH	39

PARTE SEGUNDA: LA ORGANIZACION. EL MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

<u>NO.</u>	<u>SUPUESTO</u>	<u>Pág.</u>
6	Organización. Textilman	45
7	Ferroelementos S.A.	51
8	La organización del grupo WESTGATE	57
9	Implementación dirección descentralizada: ISOLFA.	61

PARTE TERCERA: EL EJERCICIO DEL MANAGEMENT. LOS OBJETIVOS COMO INSTRUMENTO DIRECTIVO.

<u>NO.</u>	<u>SUPUESTO</u>	<u>Pág.</u>
10	Definición de objetivos	75
11	Sistema de objetivos. IRETECSA	78
12	La coherencia en la organización. BODECASA	86
13	Organización y objetivos. COCINSA	91

14	Estilos de Dirección y Objetivos. TRESOFT, S.A. .	97
15	Organización Comercial y Dirección por Objetivos. IBEPOMA S.A.	102
16	Los objetivos y la toma de decisiones. IBERTERMICA S.A.	106
17	Fusión de Sociedades. El empleo eficaz de los re- cursos humanos. ALIMAN S.A.	112

**PARTE CUARTA: LAS ESTRATEGIAS EN LA EMPRESA. DIRECCION
ESTRATEGICA Y PLANIFICACION.**

<u>NO.</u>	<u>SUPUESTO</u>	<u>Pág.</u>
18	Las estrategias y los objetivos. MEDICAL S.A. ...	118
19	Estrategias y organización. PLASTILAN S.A.	123
20	ELECTRIC BASIC S.P.A.	131
21	Planificación estratégica. SELETEC S.A.	138
22	Pronóstico y planificación. GALESA	145
23	La fijación del presupuesto y el análisis estra- tégico. MOBILEFAS, S.A.	164
24	Elementos de Dirección Estratégica en la Empresa. FABER S.A.	172

PARTE PRIMERA

EL DIRECTIVO EN LA EMPRESA.

SU PAPEL Y CAPACIDADES.

CASO n° 1

"PLANIFICACION VERSUS ESTRATEGIA".

Autor: D. Miguel Angel Martinez

CASO I

"Planificación versus estrategia": La actuación del directivo.

La Dirección de la Empresa tiene la facultad configuradora de los procesos = coordina recursos materiales y humanos. En épocas de crecimiento estable el instrumento era la planificación "ex-ante" de procesos. Ante la inestabilidad del mercado de productos y factores se plantea la dirección estratégica como "adaptativa" a la realidad de cada momento. Se impone la racionalidad económica.

En este breve cuadro de actuación el "Líder - Manager" ha de dirigir en incertidumbre.

TRABAJO

Indicar (individualmente y en grupos) los factores relevantes que debería reunir la actuación de un DIRECTIVO en este modelo de Dirección estratégica.

CASO N° 2 : INTEROPA

Autor: D.Miguel Angel Martínez

CASO 2

INTEROPA

En la mañana de un día, a principios de Junio de 1979, Mr. Halle llamó a las oficinas de Mr. Caspar, Director General de Interopa, una empresa suiza que fabrica utensilios domésticos, (para cocina), que emplea unas 500 personas y se halla localizada en los alrededores de Basilea. Mr. Halle era un investigador americano para el Instituto Meadowex (Escuela de Dirección) que proyectaba inaugurarse en septiembre de 1979 en ATLANTA (USA).

Mr. Caspar había tenido noticias de Meadowex por medio de sus relaciones empresariales en España y había escrito en Enero al Director invitándole a enviar uno de los miembros de su plantilla a Basilea para explorar la posibilidad de conseguir algún asesoramiento sobre gestión de empresas. El Director contestó que no les era posible, pero preguntó a Mr. Caspar si quería que uno de los miembros de la facultad escribiera algo sobre la empresa y sus problemas. Sugirió que posiblemente el Sr. Caspar podría deducir algún beneficio indirecto como resultado de haber descrito la organización y sus problemas y oír las discusiones de clase tomándolo como ejemplo. El Sr. Caspar aceptó esta propuesta y en consecuencia se iniciaron las gestiones para que el Sr. Halle se trasladase a Basilea para entrevistarse con el Sr. Caspar y otros miembros de la empresa.

Antes de marcharse a Basilea el Sr. Halle escribió al Sr. Caspar pidiéndole información acerca de la compañía, sus productos y sus operaciones de modo que él pudiera estudiarlos por adelantado. No recibió respuesta a estas solicitudes y finalmente escribió simplemente al Sr. Caspar para anunciarle su visita.

Después de un intercambio preliminar de saludos durante los cuales el Sr. Halle se enteró que el Sr. Caspar era graduado en una universidad suiza y también de una conocida escuela americana de administración de empresas, ambos mantuvieron esta conversación :

Sr.Caspar. Bien, me alegro mucho que Vd. pase unos días en mi fábrica aquí en Basilea. Estoy muy interesado en nuestra política de empresas y creo que necesitan con urgencia una actualización. No estoy satisfecho con nuestros beneficios y actualmente busco oportunidades de diversificación que nos han llamado la atención.

Sr.Halle. ¿Están Vds. interesados en diversificarse porque han acumulado una gran reserva de tesorería o buscan una diversificación como medio de mejorar los beneficios?

Sr.Caspar. Tenemos muy poco dinero actualmente. Estoy más interesado en la diversificación como medio para mejorar los beneficios. Con el desarrollo de la CEE las cosas han ido muy mal en este negocio. Aunque nuestro volumen de ventas ha subido sustancialmente desde que me hice cargo de la dirección de la compañía hace 4 años, y eliminé a los "inútiles", nuestros beneficios han descendido constantemente.

Sr.Halle. Caramba, me sorprende mucho oír eso. La década de los sesenta y setenta supone un período tan largo para su adaptación a las nuevas realidades del mercado europeo y el comercio internacional que....?

Sr. Caspar. On, on, es realmente terrible. Vendemos cada vez más, trabajamos como locos ... y los precios continúan descendiendo cada vez más. Estoy convencido que tenemos que fabricar algo diferente. Aquí, permítame mostrarle ésto ... (El Sr. Caspar mostró el cuadro 1). No podemos seguir así y creo que deberíamos fabricar juguetes de plástico porque hemos usado los plásticos en algunos de nuestros productos durante los últimos años y sabemos manejarlo y trabajarlo. Naturalmente ésta es una importante decisión de política y por eso la he estudiado y discutido con alguno de nuestros directores aparte. Perdona ..., pero no me voy a marchar. Tenemos una reunión del Consejo esta mañana y me voy a Ginebra. ¿Por qué no se queda Vd. aquí? ... Está Vd. en su casa. Volveré a principios de la semana que viene y entonces podré dedicarle más tiempo a Vd.

En este momento de su conversación el Sr. Caspar que había cumplido los cuarenta se levantó y se fué a la mesa cercana a la ventana a recoger algunos papeles para su portafolio. Volviendo a la mesa abrió la puerta y llamó a su secretaria: "Señorita Mall ..., ¿Sería Vd. tan amable de llamar al Sr. Flet y decirle que necesitaré 4.000 libras más de melamina? Dígale que nos haga un buen precio o compraremos en otro lugar la próxima vez".

En otro momento el Sr. Caspar se volvió de nuevo al Sr. Halle y le dijo:

Sr. Caspar. ¿Qué le gustaría a Vd. hacer primero? ¿Con quién le gustaría a Vd. hablar en mi organización? No tiene más que decírmelo y le diré a mi secretaria, la Srta. Mall, que le prepare las entrevistas... Lo

habría hecho yo mismo si hubiera tenido tiempo, pero ... las reuniones ... Vd. puede hablar a quien quiera ... aunque procure evitar a nuestro "control", el Sr. Flet usted sabe, que aunque los suizos y los americanos somos muy similares en muchos aspectos, tenemos mucho más cuidado en Suiza con los datos y las cifras de nuestras empresas. Ellos son la única parte de nuestra compañía que no puedo enseñarle.

Sr.Halle. Bien, puesto que Vd. se irá por unos pocos días, quizás lo mejor que puedo hacer es pasar el tiempo hablando con algunos de sus empleados clave. En Meadowex podemos usar casos para cualquier clase de problemas. Como Vd. dice que cree que la Política de su Empresa necesita una revisión, me pregunto si puede darme una lista o un resumen de la Política que han seguido en su empresa hasta ahora.

En este momento el Sr. Caspar se marchaba. Sin embargo, se detuvo un momento y pidió a su secretaria que diese al Sr. Halle un documento particular de sus archivos y luego salió rápidamente hacia el taxi que esperaba, después de decir adiós al Sr. Halle. En el Cuadro 2 se reproduce una copia de este documento.

Después de estudiar el informe de la "Política de Empresarial" en Interopa, el Sr. Halle llamó, preguntó a la Srta. Mall quién había confeccionado el mismo y le dijo que había sido preparada por el Sr. Caspar para su presentación al Consejo de Directores. Sin embargo ella añadió que el Sr. Caspar nunca había usado el documento porque había tenido que marcharse en viaje de negocios poco después de prepararlo... "Cuando volvió de Alemania", dijo ella, "olvidó hablar de ello

O no le pareció oportuno discutirlo con los miembros del Consejo, pues todas las copias que me mecanografiado están todavía aquí en mi archivo".

El Sr. Halle preguntó a la Srta. Mall qué entrevistas podrían concertarse para charlar sobre la empresa, con miembros de la plantilla INTEROPA. La Srta. Mall preparó las entrevistas del Sr. Halle con el Sr. Bear, Director de Producción, el Sr. Klepper, Director de Compras y el Sr. Robbie, Ayudante del Director de Ventas y el Director de Publicidad de la firma.

Durante la tarde, el Sr. Halle habló con cada uno de estos señores separadamente. Cuando volvió a la habitación del hotel aquella noche, se sentó a revisar las notas de estas conversaciones, las cuales se reproducen en los Cuadros 3,4,5 y reflejan lo que había aprendido sobre la compañía, su dirección y su política... Aunque sabía que tendría la oportunidad de pasar varios días más en Interopa, opinaba que se había enterado de bastantes cosas y se preguntaba cómo resumir sus impresiones sobre la política de la compañía y sus problemas.

TRABAJO

- 1) Diagnostique el ejercicio de las capacidades directivas consecuentes a las Políticas de Empresa fijadas por el Consejo.
- 2) Catalogue los posibles problemas en las áreas de : planificación, organización y control. Justificarlo.

Anexos al casoCuadro n° 1:Volumen de ventas y autofinanciación en francos suizos (cash flow)

	<u>Volumen de ventas</u>	<u>Autofinanciación</u>	<u>7 s.u.</u>
1.973	4.920.603	891.000	18
1.974	5.010.347	908.689	18
1.975	5.134.621	1.431.008	28
1.976	5.343.810	823.040	15
1.977	5.871.213	834.551	14
1.978	6.143.901	827.873	13
1.979 (*)	2.914.383	400.118	13

(*) Primeros cinco meses del año.



Cuadro n° 2:

Confidencial, septiembre 1977.

Sólo para uso del Consejo de Directores.

POLITICA EMPRESARIAL

1. Producir utensilios de cocina de calidad.
2. Hacer máximas las ventas de productos INTEROPA en Suiza.
3. Utilizar nuevos materiales en la fabricación de productos INTEROPA, tantos como se pueda, de modo que INTEROPA sea considerada como un fabricante "avanzado" en la industria europea de fabricación de utensilios de cocina.
4. Penetrar en el mercado de utensilio de cocina alemán, francés, italiano y austríaco en la máxima extensión posible estableciendo unidades de fabricación en estos países tan pronto como sea factible.
5. Mantener la imagen de los productos INTEROPA siguiendo una política de fijar los precios al pormenor y renusar suministrar a distribuidores que no respeten los precios al pormenor.
6. Mejorar el valor de las acciones INTEROPA en la Bolsa.
7. Diversificarse hacia otros sectores no relacionados con los utensilios domésticos.

Cuadro n° 3:Notas de la conversación con el Sr. Bear (Director de Producción).

Homone de edad media, 13 años de experiencia en Interopa. Estaba muy ocupado cuando le llamé. Me dijo que Caspar ocupó el control de la compañía hace 4 años y echó a la mayoría de la antigua dirección. Es el único del antiguo equipo que ha permanecido. Recibe órdenes de fabricar productos (en lotes de dos mil unidades del Director de Ventas (primo del Sr. Caspar). El Director de Ventas insiste sobre las series de producción de 2.000 unidades, aunque la mayoría de los pedidos se reciben sólo periódicamente y en cantidades inferiores a 2.000. Me enseñó los cálculos que muestran series de producción de 3.800 que serían más económicos a Interopa. Dice que la compañía compró hace 3 años un terreno contiguo y edificó un almacén para almacenar productos. Me llevó por el almacén donde casi todos los recipientes están llenos. Le pregunté si era importante en este negocio el cumplimentar los pedidos rápidamente y dijo que no lo creía, aunque hay otras personas en la firma que opinan lo contrario. La mayoría de los trabajadores son personas con notable antigüedad en la empresa.

Pregunté a uno de los trabajadores del departamento de cuchillos, tenedores y cucharas sobre el tamaño del lote de estos utensilios, mientras Bear telefoneaba, dijo que corrientemente producen partidas de unas 1.000 cada una al mismo tiempo, a pesar de las instrucciones de Caspar de fijar en 2.000 unidades las series de lotes pedidos por el Director de Ventas. El, dijo que producían partidas de 2.000 siempre que podían pero no tenían espacio para almacenar más que para los pedidos inmediatos. También dijo que nunca había visto al Sr. Caspar.

Bear habló elogiosamente de Caspar, diciendo que era muy activo y muy enérgico. No hay problemas laborales en Intero-ropa. Le pregunté cual era el índice de rotación del personal. Bear dijo que no lo sabía. (Más tarde dijo que no sabía si estaba autorizado a darme cifras).

Creí observar que unas nuevas máquinas de moldear por inyección para las partes plásticas de las batidoras de nuevos y coladores causaban algunos problemas. Bear estaba muy ocupado tratando de conseguir que el fabricante las pusiese a punto. Le dejé temprano y volveré mañana.

Cuadro n° 4:Notas de la conversación con el Sr. Klepper (Director de compras).

Lleva 3 meses con la firma. La firma usa acero, aluminio, cobre, plástico y madera en la fabricación de sus productos. Mientras hablaba con él, alguien llamó sobre el plástico. Klepper negó haber hecho un pedido y dijo a quien quiera que llamase (podía haber sido el Sr. Flet puesto que la melanina andaba por medio) que considerasen el pedido cancelado puesto que ya se había comprometido en firme para adquirir este plástico en otro proveedor.

Más tarde me enseñó muestras de mangos de madera que había roto y comprobado. Dijo que en la primavera sus suministradores entregaban a veces la madera verde. Prefiere el plástico a la madera para los utensilios de cocina, pero tiene que comprar madera, porque Caspar quiere usar madera.

Le pregunté con cuántas compañías tenían relaciones comerciales. Dijo que compran a una amplia variedad de proveedores prescindiendo de consideraciones de precio con el fin de asegurar la entrega de los suministros cuando las materias primas escasean. Hablaba con indudable orgullo y se refería a esta Política como un "concepto de dirección evolucionado", que él había empleado con considerable éxito en su anterior lugar de trabajo (fabricación de vidrio). Le atosigué, insistí de nuevo sobre el número de proveedores y mencionó 45.

Nuestra conversación fué interrumpida frecuentemente por llamadas telefónicas sobre el caucho. Klepper me explicó antes de que me marchase que prefería usar goma sintética que no se pudría tan rápidamente con el agua como la goma natural. Ahora tiene un pedido apremiante de algunas arandelas de goma y los proveedores de goma no pueden entregar goma sintética...

El, trató inutilmente de localizar al Sr. Caspar en Ginebra y finalmente llamó al ayudante jefe de producción y decidió que habrían de tomar arandelas de goma natural.

Cuadro n° 5:Notas de la conversación con el Sr. Robbie (Director de publicidad y Director Adjunto de Ventas).

Dice que Interopa se anuncia sólo en una revista femenina y en los cines locales. No se emplean anuncios en los periódicos. El objeto de la publicidad es crear una imagen de marca. Hablamos de productos nuevos y parece ser que no ha nacido ninguno el último año.

Planean una campaña publicitaria con motivo de la inauguración de una fábrica adquirida recientemente en Alemania. La mesa de Robbie estaba cubierta con proyectos y dibujos. Le pregunté sobre la fábrica de Alemania y Robbie me dijo que su cita sobre ella era confidencial puesto que nadie más de la compañía sabía sobre su adquisición todavía.

Mientras hablábamos, un tal Sr. Flet, de la empresa de plásticos llamó a Robbie y se quejó de la cancelación de un pedido. Posiblemente éste era el pedido hecho por Caspar esta mañana y más tarde cancelado por Klepper. El Sr. Robbie llamó al Sr. Klepper y le pidió bajase a su oficina. Él se excusó y habló durante una media hora con el Sr. Klepper en una sala adjunta. Cuando entró de nuevo él me hizo esta observación: "Este hombre no entiende la importancia de mejorar nuestra situación de ventas".

El hermano del Sr. Flet posee tres grandes ferreterías y son unos importantes clientes suizos.

CASO n^o. 3

"LA ORGANIZACION DEL TIEMPO"

Autor: D. Miguel Angel Martinez y otros.

"LA ORGANIZACION DEL TIEMPO"

Son aproximadamente las 7'30 horas de la mañana del martes 23 de julio de 1982. Peter Know, director de la fábrica central de la "ABC Company", sale de su casa a las afueras con el coche y se dirige a la fábrica situada a unos 10 Km. en la pequeña ciudad de Bataw. Hace buen tiempo, brilla el sol, y hay una ligera brisa refrescante. Para llegar a la fábrica suele tardar más o menos 20 minutos, lo que le permite a Peter pensar de vez en cuando en los problemas de la empresa.

La "ABC Company" posee y explota tres imprentas para trabajos de calidad. Hace negocios en todo el país y está especializada en impresión en color. Es una empresa con 350 empleados, de los cuales aproximadamente la mitad están en la fábrica central, la más grande de las tres unidades de producción de "ABC". En la anterior se encuentran las oficinas centrales.

Peter empezó en la "ABC Company" como expedidor de la fábrica del Este, recién diplomado por la Universidad de Ohio, en 1968. Tres años después, fué promovido a jefe de planta y dos años más tarde a Avudante Director de la misma. A principios de 1975 fué trasladado a la fábrica central como Ayudante del Director y al cabo de un mes cuando el Director se retiró pasó a ocupar su cargo.

Hoy Peter está de buen humor, aumenta la velocidad del coche dejando atrás el ruido de los neumáticos sobre el asfalto. Varios pensamientos pasan por la mente y dice: "Hoy es verdaderamente un día para hacer cosas".

Pasa revista del trabajo de la jornada: primero un proyecto, después otro, intentando establecer prioridades, decide que el orden de los trabajos de imprenta en continuo,

es probablemente lo más importante y seguramente lo más urgente. Frunce las cejas cuando se acuerda que el viernes, el Vice-Presidente Director General le preguntó si ya había pensado en el nuevo proyecto.

Peter cae en la cuenta de que no ha tenido tiempo de pensar y reflexionar mucho en los últimos tiempos. Hace por lo menos tres meses que tendría que estar trabajando sobre esta idea, pero siempre pasa algo. Piensa: "no he tenido mucho tiempo de sentarme y de trabajar de verdad, bueno, tengo que ocuparme de ello hoy sin falta". Empieza a analizar los objetivos, los procesos y las etapas de instalación del proyecto.

Calcula superficialmente que ahorro podría hacer. "Ya es hora" dice. Esta idea se tenía que haber puesto en práctica ya desde hace mucho tiempo. Peter se encuentra que tuvo esta idea de planificación de los trabajos de la imprenta en continuo hace más de un año y medio antes de marcharse de la fábrica del Este. Había hablado de ello con su jefe, Jim Quince, el Director, y ambos se pusieron de acuerdo de que se tenía que estudiar. El proyecto se guardó temporalmente en un cajón cuando le trasladaron a la fábrica central.

Un vocinazo le hizo sobresaltarse, pero sus pensamientos volvieron rápidamente a otros proyectos de la fábrica, que él quería hacer prosperar. Reflexiona sobre un método de transporte más sencillo de los grabados para la fábrica del Este. Viendo las notas en su despacho piensa en el inventario que tiene que hacer para saber que artículos del stock no se usan y retirarlos. Los controles de embalaje tienen que ser revisados, y es necesario concebir nuevos impresos para los encargos especiales. Decide también que ha llegado el momento de instalar una prensa especial para hacer los trabajos de impresión simple para impresos de despacho. Hay también otros proyectos que no se acuerda de inmediato, pero sobre los

cuales podrá pensar después del almuerzo. "Si, se dice el mismo; hoy es el día de hacer avanzar las cosas".

Los pensamientos de Peter son interrumpidos cuando entra en el parking de la empresa. Entrando, Peter se da cuenta de que algo no funciona cuando encuentra al encargado del almacén, que parece algo perturbado. " Qué mañana más buena?", dice Peter en un caluroso saludo.

- "No tan buena Peter, mi nuevo empleado no ha venido esta mañana".

- " Sabes algo de él?, pregunta Peter.

- "No, nada" contesta el encargado.

Peter parpadea comentando: "estos hombres suponen que es evidente que si ellos no están, no están y que no es necesario llamar para confirmarlo. Debería pedir al servicio de personal que le hicieran una llamada".

El encargado reflexiona un momento antes de responder. "Muy bien Peter, pero puede usted encontrarme un sustituto? Hoy tengo dos vehículos que descargar".

Yéndose Peter dice: "le llamaré antes de media hora para decirle algo".

Tomando nota mental de la situación, Peter se dirige a su despacho, saluda a un grupo de trabajadores reunidos alrededor de Marilyn, el jefe de despacho, que les explica el planning del día. Después de esta reunión, Marilyn coge algunos ejemplares de pruebas para enseñarlas a Peter y le pregunta si debe ser expedida así o bien es necesario examinarlas. Antes de dejarle contestar, Marilyn continua preguntando si ella puede proponer otro operario para la

máquina de sellar en lugar del que estaba, que está enfermo. Le dice que Gene, el ingeniero, ha llamado y espera que le llame.

Después de decirle a Marilyn que puede continuar y expedir las pruebas, Peter redacta una nota, para dar parte de la necesidad de un operario para la máquina de sellar, y acto seguido llama a Gene. Queda con él para antes del almuerzo y comienza su vuelta matinal de rutina por la fábrica. Pregunta a cada encargado que clase y volumen de pedidos están haciendo, el número de personas presentes, el desarrollo de los trabajos y los pedidos pendientes, después ayuda al encargado de los talleres a encontrar un lugar de almacenaje temporal para preparar una expedición por carretera; habla del control de salidas con un conductor de máquinas que realiza mal su trabajo; toma las medidas necesarias para mandar temporalmente cuatro personas a servicios distintos, entre los cuales, dos son para el encargado del Almacén. Habla con el encargado de expediciones del envío de las mercancías y de los encargos especiales a mandar durante la jornada. Continuando su vuelta por la fábrica, ve que el stock de reservas ha cambiado de emplazamiento; habla con otro conductor de máquinas de la petición de cambio de fechas para sus vacaciones. Tiene una conversación con un ayudante de la imprenta que parece tener falta de seguridad en sí mismo.

Volviendo a su despacho, Peter examina los estados de producción comparando los pedidos importantes con sus previsiones iniciales y encuentra que la fábrica está con cierto retraso. Llama al encargado de planta para examinar con él la cadena de máquinas y hacen varios cambios necesarios.

Mientras están hablando, el encargado del taller de grabados, entra en el despacho para ver los diferentes

cambios de tipo de letra, y el Jefe de Fabricación llama para conseguir la aprobación de una revisión del planning. El encargado del almacén llama dos veces: la primera para informar que los stocks de dos artículos standards muy utilizados están peligrosamente bajos; y más tarde, por que el stock de papel para el trabajo urgente ha llegado. Peter hace las llamadas necesarias para informar a los interesados.

Empez a poner las fechas de salida sobre los pedidos importantes, y difíciles. Los pedidos de rutina es trabajo de Marilyn. Es interrumpido dos veces en este trabajo; para pedirle una fecha mejor de salida que la originalmente prevista; otra por el Director de Personal para fijar un momento para una entrevista de contacto y puesta al corriente de un nuevo empleado.

Después de tomar nota de los pedidos de los clientes y representantes, Peter va a la conferencia de la mañana en el despacho de la Dirección General. En esta reunión contesta a las preguntas del Vice-Presidente relativas a los pedidos "delicados", a las reclamaciones, al estado de los encargos de tiradas importantes y de los nuevos pedidos potenciales. Se entrevista con el Director General para hablar de algunos puntos delicados de política y contesta a las preguntas de este "hombre venerable" sobre los problemas específicos de producción y de personal. Antes de marcharse del despacho de la Dirección General, se para en el despacho del Secretario-Tesorero para informarse de la calidad de los cartones, papel, cajas y para pasar nuevos pedidos de papel.

Volviendo a su despacho, Peter habla con Gene, sobre dos proyectos de fabricación. Cuando llega a su despacho, enciende un cigarrillo y mira al reloj. Faltan diez minutos para el almuerzo, justo el tiempo de hacer algunas notas sobre los detalles que tendría que comprobar para responder a las preguntas espinosas formuladas por el jefe de ventas esta

mañana.

Después del almuerzo, empieza a controlar los estados de producción de los días anteriores; repasa algunas órdenes para que se ejecuten los pedidos urgente; apunta las fechas de salida apropiadas sobre los nuevos encargos y peticiones de información recibidos esta mañana. Un encargado le consulta sobre el problema de personal. Pasa unos 20 minutos en el teletipo para resolver los problemas con las fábricas del Este.

A media tarde Peter da otra vuelta por la fábrica, después ve al Director de Personal para examinar un delicado problema producido por uno de los empleados, el planning de vacaciones hecho por los encargados y el programa de evaluación de los trabajos pendientes. Después de esta entrevista, Peter vuelve rápidamente a su despacho a fin de acabar el informe estadístico especial para la Universal Waxing Corporation, uno de los mejores clientes de la ABC. Al terminar el informe, descubre que son las 18,10 horas y que sólo queda él en su despacho. Está cansado. Se pone el abrigo y se dirige al parking a través de la fábrica. Por el camino le para a la vez el responsable del equipo de noche y el encargado del taller de montaje para aprobar los cambios de tipo de letra.

Ambos ojos fijos en la circulación, Peter pasa revista a la jornada que ha terminado: "ocupado?", se pregunta a si mismo. "Demasiado, pero es que he hecho algo?". Su espíritu pasa rápidamente revista a las actividades del día. "Si y no" parece la respuesta. "Ha sido la rutina habitual, la misma de cada día; la fábrica continua funcionando y pienso que ha sido una buena jornada de producción. Pero, se ha hecho un trabajo creativo, o un trabajo de proyecto especial?". Peter hace una mueca y responde sin mucha convicción "no".

Con un sentimiento de culpabilidad, examina más profundamente: " soy un verdadero directivo?". Se me paga como tal, se me respeta como tal, y he recogido una responsabilidad con la autoridad necesaria para asumirla. Mientras tanto uno de los mayores valores que una empresa obtiene de un directivo consiste en sus realizaciones creativas: pero que he hecho a este respecto?, un directivo tiene necesidad de tiempo para pensar. Sin embargo, hoy ha sido un día típico, exactamente como la mayor parte de los otros días, y he hecho poco o casi nada de trabajo creativo. Los proyectos que me entusiasmaban esta mañana, están exactamente en el mismo punto que estaban ayer. Y lo que es peor, no tengo ninguna garantía de que mañana por la noche o pasado mañana estén más avanzados. Esto es realmente un problema y que tiene que haber una respuesta.

Peter continua, " trabajar de noche?. Si, ocasionalmente. Bien entendido. Pero recientemente lo he hecho demasiado, debe una parte de mi tiempo a mi mujer y a mi familia. Trabajo para ellos. Si estoy forzado a pasar más tiempo lejos de ellos, no cumplo mis objetivos personales. Qué pensar del trabajo que hago en el Club? Debo eliminarlo?. Dedico bastante tiempo, pero creo que debo igualmente algún tiempo a los demás. Además, pienso que con este trabajo, apporto una valiosa contribución. A lo mejor puedo reducir un poco el tiempo que paso en mis actividades deportivas. Pero, Qué me quedaría como tiempo personal?".

Peter busca una solución. "A lo mejor es que organizo mal mi tiempo". Pero no lo creo. Ya he estudiado mis costumbres de trabajo. Pienso que lo planifico inteligentemente y que delego funciones. Tengo necesidad de un Adjunto?. Es posible, pero en tal caso, es un proyecto a largo plazo, y no creo que pueda justificar el gasto adicional que representa, como gastos generales. De todas maneras, dudo que esto resolviera el problema.

En este momento, Peter ha dejado la autopista para entrar en la calle que conduce a su casa, el problema aún está vivo en su mente. "De hecho no conozco realmente la respuesta", se dice a si mismo, llegando al paraje. "Todo parecía tan sencillo, pero sin embargo..."

TRABAJO

1. Diagnóstico sobre la organización.
2. Diagnóstico sobre el estilo directivo.

CASO N° 4 FAB. ZAPATOS "ZOLLINGER"

Autor:

CASO N° 4

CASO DE LA FABRICA DE ZAPATOS ZOLLINGER

Cuando se encontraba de paso hacia la cantina de la empresa el señor Rolf Sommer tuvo noticias de que habían surgido dificultades en una de las cadenas en las que recientemente se habían introducido algunas innovaciones.

El señor Sommer es Director de la empresa en el Departamento de Fabricación de la fábrica de zapatos de Zollinger. La señora Weber, una de sus responsables, le comunicó que había que tomar alguna medida. La innovación introducida, de la que aquí se va a hablar, nace de la existencia de nuevos planes de fabricación diseñados por la "Oficina de preparación de trabajo y organización" de la empresa.

Rolf Sommer estuvo informado permanentemente, bien a través de la señora Weber, como también a través de los diferentes colaboradores del departamento de organización arriba mencionado. El señor Rolf Sommer estudió detenidamente estos informes sobre los que hizo un "report" de trabajo. Lo que verdaderamente le interesó fueron las cifras de producción de cada una de las cadenas de fabricación. De todas las conversaciones mantenidas y de las informaciones disponibles se dedujo la situación siguiente:

En conjunto se habían establecido en la nave de fabricación 40 cadenas de producción en las que se fabricaban diferentes tipos de zapatos. En cada una de estas cadenas trabajaban 13 mujeres y se les había prescrito un determinado número de zapatos lo que constituía la norma que se debiera alcanzar de producción. De entre las 13 trabajadoras una de ellas ejercía la función de preparar el material.

La tarea de estas preparadoras consistía en preparar la plantilla interior de los zapatos para poder continuar las distintas fases del proceso de fabricación. Unos peones traían estas plantillas en montones que provenían del departamento de almacenamiento. En el período previo al que se hizo el cambio arriba mencionado, estos peones se dedicaban a rasgar el papel protector que existía entre las diferentes plantillas interiores de los zapatos. Esta operación se realizaba antes de que este material se introdujese en la cadena de fabricación. Estos papeles de protección se pegaban en las plantillas de los zapatos y frecuentemente se hacía difícil el quitarlos.

Después de realizar la modificación organizativa arriba mencionada las encargadas tenían que realizar ellas mismas esta tarea. Como fase siguiente del proceso impregnaban las plantillas con un pegamento y las presionaban sobre moldes de madera que a través de una prensa circular llegaban al siguiente puesto de trabajo al que correspondía la tarea de rasgar o separar. Esta trabajadora separaba la plantilla del zapato de las maderas y las colocaba cuidadosamente a un lado de la caja de transporte. La que estaba encargada de la labor de separación de la plantilla de la madera, añadía las correspondientes armaduras de madera, que con la plantilla interior y la armadura preparaban las siguientes operaciones de trabajo.

Las preparadoras comenzaban su trabajo independientemente de la cadena y terminaban también antes. Dentro de determinados límites podían realizar su trabajo o bien de forma más rápida, o bien más despacio. Si trabajaban de forma más rápida que la velocidad de la cadena, esto es, si trabajaban de forma mucho más rápida de lo que le era posible a la trabajadora encargada de separar la plantilla del molde de madera,

podían almacenar las piezas ya preparadas y devolver las maderas según su propia actividad a la cinta. De esta manera podían las preparadoras abandonar su puesto de trabajo para descansar o para desayunar o para charlar con otras trabajadoras tal como ellas querían.

Las trabajadoras encargadas de la operación de separar la plantilla del molde de madera, por el contrario, tenían que realizar su trabajo acorde con la velocidad de la cadena y no podían establecer su ritmo de trabajo independientemente del ritmo de la misma. Mientras que las trabajadoras que hacían la preparación del trabajo tenían una cierta responsabilidad, por ejemplo, en cuanto a la adecuada elección del tamaño de la plantilla, aquellas otras trabajadoras que realizaban las tareas de ajustar la plantilla y la estructura del zapato tenían que hacerlo de forma exacta y tenían la responsabilidad de observar los números de calzado prescritos dentro del programa diario de fabricación.

Las 13 diferentes funciones o tareas a realizar que tenían lugar en cada una de las 40 cadenas de fabricación se implantaron por el departamento de organización de la empresa después de un detenido estudio y cálculos de cada uno de los procesos de fabricación. Estas funciones no presentaban grandes diferencias por lo que se refiere a las exigencias, sean de tipo físico o de capacidad de terminación, a pesar de que algunas de estas operaciones por parte de las trabajadoras se consideraban como difíciles o como "más sucias". Por estos motivos se concedió una bonificación adicional a tres trabajadoras por cada una de las cadenas. Todas las demás trabajadoras percibían el mismo salario, incluyendo las que preparaban el material. Todas las trabajadoras estaban de acuerdo en que las tres funciones mencionadas justificaban plenamente las pequeñas compensaciones especiales y no existía ningún celo entre aquellas trabajadoras que ganaban más o menos.

Rolf Sommer recordó que cuando se establecieron las cadenas las trabajadoras que preparaban el trabajo no disponían de ningunos peones adicionales; anora bien, los responsables de la preparación del trabajo y del "Departamento de organización" habían considerado necesario después de un mes de puesta en marcha de las cadenas, realizar algunas modificaciones o innovaciones. Los responsables de la "Oficina de preparación del trabajo" tuvieron la siguiente idea:

...

"Si nosotros ponemos a disposición de las que preparan el trabajo unos peones, estas trabajadoras pueden actuar en otros lugares de la cadena, cuanto otras trabajadoras de esta cadena tuvieran que abandonar por períodos muy cortos de tiempo el trabajo de tal manera que les sustituyesen."

...

Los controladores de tiempo establecieron cálculos oportunos y llegaron a la conclusión de que con la introducción de los peones se podían anorrar una serie de trabajadoras auxiliares, con lo que tampoco era necesario que las trabajadoras encargadas de la preparación del trabajo tuvieran que inmiscuirse en la cadena. En su conjunto se calculó para esta modificación de la organización una reducción de costes en el departamento de fabricación.

El primer intento pareció confirmar esta opinión; pero después de unos cuantos meses se llegó a la conclusión de que los resultados no correspondían a las expectativas. Por este motivo el "Departamento de preparación de trabajo y organización" determinó que la división original tenía que volverse a introducir, esto es, que las trabajadoras encargadas de la preparación del material no tuvieran ningún peón de ayuda. Lo cual tuvo como consecuencia que al introducir nuevamente el antiguo sistema las trabajadoras que preparaban el material tenían que separar lo mismo que antes el papel protector del forro de la plantilla, tenían que trabajar de forma regular durante todo el día y no podían abandonar, como lo habían

necho en la segunda fase de la organización, su puesto de trabajo una media hora antes. Tampoco les era posible poder almacenar en este tercer estadio material para poder lograr tiempos libre para charlar o para atenciones personales.

Esta innovación, esto es, el retroceso a la vieja organización del trabajo tenía que introducirse de acuerdo con la opinión de la "Oficina de preparación de trabajo y de organización" de forma pausada en los departamentos de fabricación. En un principio se tenían que ir retirando los peones de unas pocas cadenas. Por último también se llegó a la conclusión de que las trabajadoras encargadas de la preparación del material se tenían que ayudar, de manera que en los dos días primeros tenían que disminuir considerablemente la velocidad de la cadena. A pesar de esta disminución, se garantizaba a las trabajadoras el sueldo completo, aun cuando la producción no alcanzase las normas previstas. Al tercer día después de la introducción, se tenía que empezar ya a trabajar de acuerdo con los datos del plan y alcanzar las velocidades normales lo que implicaba que se esperaba de las trabajadoras que preparan el material, que adoptasen las prestaciones exigidas. En el caso en que no llegasen a alcanzar estas cuotas necesarias de preparación de material y como consecuencia se tendrían que detener las cadenas de vez en cuando hasta que se dispusiese de los productos preparados necesarios, llevaba necesariamente a que las cifras de producción prescritas no se alcanzaban en las distintas cadenas con lo que el salario se ajustó solamente a las cantidades efectivamente producidas.

La señora Weber era la encargada del primer grupo de cadenas de producción que se vieron afectadas por esta innovación. Antes de ser nombrada encargada de esta cadena fue durante quince años trabajadora y una persona de confianza en todas las funciones de trabajo correspondientes a la cadena de

fabricación de zapatos. A pesar de que la señora Weber era respetada por todas sus compañeras éstas no tenían ningún problema para hablar con ella como si fuera una igual.

Cuando la señora Weber comunicó a las trabajadoras encargadas de la preparación del calzado que en el futuro no dispondrían de ningún peón para ayudarles en la tarea éstas opinaron que ésto significaba "otro método de fabricación para cargarnos con más trabajo". Las trabajadoras que preparan el material presionaron a la señora Weber con preguntas de porqué se introducían estas modificaciones a lo que la señora Weber contestó: "¿Cómo voy a saber yo? Yo hago lo que se me encarga y no planteo ninguna pregunta y os recomiendo que vosotras hagáis lo mismo".

El primer día de este nuevo programa no estuvo la señora Weber, con tanta frecuencia en la cadena de fabricación como era su costumbre; aparentemente se escudaba en excusas más o menos justificables. Una de las trabajadoras que preparaba el material, Käthi, no podía ni siquiera mantener la misma velocidad que necesitaba la preparación del material con la velocidad ya reducida de la propia cadena. Por lo que la cadena tuvo que interrumpirse varias veces hasta que se disponía del material preparado por estas trabajadoras. Käthi se había colocado en esa cadena durante la segunda fase y pertenecía a aquellas trabajadoras de la fase de preparación y había sido colocada de nuevo en este período en el departamento de fabricación. Era precisamente la "única nueva" en el primer grupo que se veía afectado por la innovación arriba mencionada. Las relaciones de Käthi con el resto de las trabajadoras eran muy cordiales. Antes de la introducción de la "nueva-vieja" organización ayudaba frecuentemente a las otras trabajadoras de su cadena en los momentos que tenía disponibles. Muchas de sus compañeras intentaron en este primer día

de la innovación ayudar por su parte a Kätni y se ofrecieron a separar el papel protector del forro de la plantilla. Kätni rechazó esta ayuda: "¡No necesito ayuda!".

Durante el segundo día se incrementó la velocidad de la cadena. Casualmente apareció una amiga de Kätni que en épocas anteriores trabajaba en el departamento de fabricación. Esta amiga se sentó junto a Kätni y le ayudó durante el segundo día. Gracias a ello fue posible que la cadena de Kätni en este segundo día alcanzase la producción prescrita de fabricación de zapatos. Sin embargo esto no se logró con la capacidad de prestaciones propias de Kätni.

Por último, durante el tercer día, se implantó en la cadena la velocidad existente al principio y todas las trabajadoras percibían su retribución de acuerdo con el destajo, esto es, de acuerdo con el número de zapatos fabricados. Kätni no tomó ninguna iniciativa para acelerar su ritmo de trabajo. La señora Weber no tardó en dirigirse a ella y concretamente con las siguientes palabras: "¿Qué es lo que te crees, Kätni? Con tu comportamiento no logras nada. Cuanto más rápidamente abandones tu terquedad y comiences a trabajar tanto mejor para tí".

Kätni le contestó: "¿Por quién me has tomado? Para mí es totalmente imposible poder hacer este trabajo extra y no tengo previsto hacer estas prestaciones".

En el transcurso del turno de mañana se produjo ya una cierta intranquilidad entre las otras trabajadoras de la cadena. Su comportamiento generalmente amistoso se transformó en un comportamiento agrio. Así pudieron escucharse las siguientes conversaciones: "¿Quién te crees que eres? ¿Qué es lo que te has creído? ¿Pero no ves que estás deteniendo todo nuestro trabajo?".

A lo cual contestó Käthi: "O se me vuelve a dar el peón que me ayude, o se me facilitan a mí los forros de las plantillas sin papel protector. Antes abandono todo mi trabajo que realizar todos estos trabajos adicionales sin una compensación adicional".

Estos comentarios se conocieron naturalmente en las otras cadenas que aún no se habían visto afectadas por esta innovación y otras trabajadoras de la fase de preparación del material acudieron a Käthi a señalarle: "Tienes razón, Käthi, no te dejes asustar, no te vendas tan barato".

Este era aproximadamente el cuadro que se encontró el señor Rolf Sommer cuando se encontraba en el camino a la cantina de la empresa. Se decidió que había que hacer algo cuando regresase del almuerzo. Pero lo que no tenía claro es qué es lo que tenía que hacer.

TRABAJO

Detectar el origen, problemas apuntados desde la perspectiva del ejercicio de la "Dirección". Catalogarlos y enfocar las posibles soluciones.

**CASO N° 5 : El Sistema de Dirección
Arnold Bosch.**

Autor: St. Gallen

CASO N° 5**ARNOLD BOSCH**

Arnold Bosch es empleado de una empresa mediana de confección de ropa de "pret a porter" situada en la región central de Suiza y con dos plantas de fabricación. En ella se producen vestidos y trajes para grandes almacenes y empresas distribuidoras de Suiza.

En las últimas 6 semanas han surgido problemas en el suministro a clientes debido a distorsiones en los aprovisionamientos de tejidos y en la producción. Los tejidos proceden de Suiza, Gran Bretaña, Italia y sur de Alemania. Ante la situación se ha podido tranquilizar a dos de los clientes más importantes, pero un tercero, una importante empresa distribuidora, ha amenazado con la ruptura de relaciones comerciales si en dos meses no se recupera el ritmo normal de suministro.

La dirección ha realizado para ello una investigación que inicialmente ha tenido los siguientes resultados:

- La producción se ve afectada por la diferente calidad de los tejidos cuya manipulación resulta difícil en ciertos casos. Frecuentemente se producen averías y daños en las máquinas de coser, asimismo son frecuentes los rechazos en el control de calidad por defectos, nunca se alcanzan los niveles de producción previstos, y los operarios se han negado en ciertos casos a trabajar con determinados géneros, etc.

- El director de compras niega esta situación, afirma que no es la primera vez que el departamento de producción se queja injustamente y trata de desplazar el problema de su departamento y sus subordinados que cumplen con su obligación como siempre.

En posteriores investigaciones se ha puesto de manifiesto que trabajadores del departamento de "Control de entradas" de aprovisionamientos no han hecho durante las 5 últimas semanas los correspondientes "Informes de control de calidad" de los materiales recibidos.

Estos informes se realizan con el fin de asegurar la calidad de los materiales y sirven de base al director de compras para negociar con los proveedores. Su realización está descrita dentro de las funciones del departamento de compras como una de las tareas a realizar permanentemente.

El "Control de entrada" está dirigido por el Sr. Arnold Bosch que depende jerárquicamente del director de compras. El Sr. Bosch justifica las irregularidades en los controles de la siguiente forma:

" Dos de mis trabajadores están de baja, uno debido al servicio militar y el otro por enfermedad. El tercero está siendo entrenado como sustituto para ser verificador en una prueba especial. No obstante, yo he comunicado insistentemente a todos mis subordinados que ellos son los responsables de que los informes sean elevados al director de compras. Me ha sorprendido desagradablemente que esto no se haya realizado en esta ocasión, cuando siempre, hasta ahora, no se ha planteado problema alguno".

Una consulta realizada entre los implicados demuestra que éstos no se han puesto de acuerdo. Así, se recogen argumentos como los siguientes:

"Compras no nos ha pedido estos informes y por ello pensamos que primero deberíamos hacer nuestro propio trabajo y que los informes podían esperar. Seguramente, no pasará nada, pues nadie los ha echado de menos".

"Al faltar gente nos encontramos tan sobrecargados de trabajo que nos vemos obligados a ocuparnos primero de lo más importante".

"No sabemos exactamente cómo se redactan dichos informes".

El Sr. Bosch se muestra desagradablemente sorprendido por sus subordinados y rechaza toda responsabilidad por que él delegó totalmente esta tarea en sus subordinados. Estos, por su parte, habían asumido desde hace años esta tarea realizándola con notable éxito, habiéndose sustituido entre sí cuando algún compañero había faltado. El Sr. Bosch está también molesto porque los trabajadores que asumieron dicha sustitución no han hablado con él de estas dificultades. Este incidente traería consecuencias internas para sus subordinados.

De la investigación se concluyó también que los rendimientos del Departamento de Bosch, que hasta el momento había funcionado bien, eran inmejorables. En el caso actual el departamento de compras no había recibido ningún informe semanal y sin embargo no había reaccionado ante este hecho. El departamento de producción estaba recibiendo partidas defectuosas de tejidos pero no reaccionaba tampoco contra compras. En ambas unidades organizativas serían razones plausibles las que llevaron a estos comportamientos.

Cuando el director general recibió los resultados de la investigación, convocó muy enojado una reunión con todos los directivos implicados en el problema. Todos ellos negaron su responsabilidad en el caso: el director de producción afirmó que "cuando no tenía malas noticias de compras pensaba que todo estaba en orden. En su departamento se había reaccionado inmediatamente cuando habían aparecido las primeras dificultades y estas primeras quejas no habían sido escuchadas". El director de compras se defendía en general con el argumento de la "sobrecarga de trabajo". El Sr. Bosch opinó que esta vez su gente no había respondido aunque él había hablado con ellos sobre el tema, pero que tales incidentes suelen producirse alguna vez en todas partes, añadió que por lo demás él se había ocupado ya del asunto, amonestando a todos sus subordinados para que cumplieran seriamente con sus obligaciones.

TRABAJO

1. Analice y juzgue al Sr. Bosch y su departamento en relación con el subsistema de factores dispositivos, en concreto :

- Dirección.
- Decisión, implementación y control.
- Feedback e interrelaciones de información.

¿Dónde están los fallos principales?

¿Por qué repercuten dichos fallos en la producción?

¿Quién es el responsable de estos fallos?

2. Proponga qué medidas debería tomar el Sr. Bosch para evitar concretamente tales incidentes:

¿Qué es lo que se debe considerar al delegar, implementar y controlar?

PARTE SEGUNDA

LA ORGANIZACION. EL MANEJO DE LOS RECURSOS
HUMANOS.

CASO N° 6 : "Organización. Textilman"

Autor: D. Miguel Angel Martinez

CASO N° 6**"ORGANIZACION. CASO TEXTILMAN".****1. Actividad y volumen.**

Textilman S.A. es una empresa del sector textil dedicada a la fabricación y venta de hilo, telas y prendas confeccionadas.

La compañía tiene 55 años y su primera actividad fue la de producción y venta de hilo industrial. Sucesivas etapas aconsejaron integrar la fabricación y comercialización de tejidos, partiendo de una cierta cantidad de hilo-base, así como llegar a la actividad de confección de prendas.

Los productos terminados de esta compañía son:

- Hilo Industrial Comercial.
- Telas (S. Catálogo Comercial).
- Ropa confeccionada de señora.

El volumen de facturación total de la empresa es de 8.000 millones. El 45% de la producción de hilo es empleado en los telares, así como el 60% de este producto se usa en la planta de confección.

La plantilla total de la empresa es de 1.800 empleados y una buena parte de los directivos llevan en la compañía más de 10 años.

2. Evolución Organizativa. Datos.

La empresa ha sufrido en los últimos 4 años un profundo cambio organizativo para pasar de una estructura funcional centralizada a una divisional descentralizada en centros de beneficios.

El endurecimiento del mercado, la complejidad administrativa, la especialización hacia productos y la escasa identificación de los directivos con el objetivo de rentabilidad global de la compañía, aconsejaron estos cambios.

Divisiones que adoptó la empresa fueron:

- División de hilo.
- División de tejidos.
- División de consumo.
- División de logística materiales.
- División de técnica textil.
- División de recursos humanos.
- División financiera.

Todas ellas dependientes de la Dirección General.

La pretensión era que las 3 primeras constituyesen auténticos "centros de beneficios" con responsabilidad total sobre resultados y por tanto sobre ingresos y gastos, mientras que los restantes sirvieran de apoyo gestional y coordinaran el conjunto.

El "cambio" se hizo siguiendo la pauta de un esquema organizativo óptimo, estudiado por un consultor exterior, quien a su vez se encargó de explicar a los directivos de la empresa, las ventajas e inconvenientes de los dos modelos.

Los responsables de las divisiones fueron nombrados por el Director General en función de su vocación y preparación técnico-comercial.

Existía un grupo de objetivos únicos en la compañía, basado en la rentabilidad sobre inversión exigida al negocio.

El problema de los precios de cesión o transferencia fué objeto de numerosas controversias interdivisionales, adoptándose el criterio de tomar el coste de las materias primas y mano de obra más un Std. de costes fijos que fijaban la Dirección General y el Controller.

La División de Logística se ocupa de proveer al conjunto de un sistema de transporte interno y externo, así como negocia las compras centralmente.

La División Técnica, coordina la ingeniería de las fábricas y se responsabiliza de las inversiones en activo fijo. También actúa apoyando la gestión productiva de cada planta y juzga si los resultados están dentro de las "normas técnicas" admisibles.

La Dirección Financiera tiene bajo su responsabilidad la gestión de los recursos económicos, la contabilidad y el centro de proceso de datos.

Se utiliza el presupuesto (Budget fijo) como instrumento de gestión y cada división genera información física y contable que el ordenador transforma al final de cada mes en las cuentas de explotación de cada división.

La Dirección General interviene en la marcha de la empresa a través de un Comité Directivo con los responsables de División, reuniones semanales ejecutivas, reservándose la última palabra en especial en temas de movilidad de plantilla, remuneraciones, etc...

3. Problemas actuales.

1. Después de más de tres años de puesta en marcha de la estructura nueva, el Director General se encuentra desbordado en su actuación, no de decidir en tres frentes distintos y coordinar el conjunto, él estima que es demasiado y nota que ha perdido eficacia. A veces emplea demasiado tiempo en discutir con los responsables sobre su opinión en temas comerciales o de productos, falta experiencia y los riesgos son altos... Hoy piensa en montar un sistema de incentivos económicos o quizás en cambiar algunas personas que llevan demasiados años en la compañía...
2. Los directivos opinan que el "papeleo", las "normas", han invadido la empresa. En cambio la respuesta de las divisiones técnicas a los problemas de las fábricas, es lenta e ineficaz y tiene la sensación de perder el tiempo dedicándose a los temas anteriores: su misión está en el mercado... Parece que en sus actuaciones están mediatizados. Tienen la sensación que se ha desnecho el equipo de trabajo que en su día formaron... ¿El cambio para que ha servido?.

TRABAJO

1. Describir si el proceso de delegación, descentralización, ha sido adecuado: puntos fuertes y débiles. Barreras existentes.

2. El papel de los Staffs, Crítica.

3. Control. El sistema de información. Crítica y necesidades.

CASO n^o. 7
FERRO ELEMENTOS S.A.

Autor: D. Miguel Angel Martinez Martinez

FERRO ELEMENTOS S.A.

Ferro Elementos S.A. tiene las dificultades propias del crecimiento. El entendimiento mutuo y las relaciones entre los Directores de la Sede Central y la nueva División de Galicia no se han aclarado ni aceptado plenamente.

Ferro Elementos S.A. es una conocida firma fabricante de maquinaria agrícola. Algunas de las máquinas son de "serie", pero otras están diseñadas "ad hoc" para el cliente.

La oficina principal y la sede central (incluyendo la dirección general, comercial, producción, administración, etc..) están en Zaragoza. Los vendedores de la compañía cubren completamente la España peninsular a través de 10 delegaciones comerciales propias que funcionan como "centros de beneficios" asistidos por los departamentos y staffs centrales de Zaragoza. En cada delegación se llevan a cabo las operaciones de contratación y venta de maquinaria, pequeños montajes así como la asistencia técnica.

Hace dos meses la empresa compró en La Coruña el negocio de DURAN S.L. (material agrícola) ya que no disponía de delegación propia en Galicia. Una de las condiciones del acuerdo fué que el hijo de los Sres. Durán (conocedor por muchos años de este sector) se quedaría como director en plantilla de la delegación gallega.

Las instalaciones de esta nueva delegación disponen de talleres de pre-montaje y acabado para reparación de maquinaria, lo que sin duda redundaría en un mejor servicio al cliente en ese área.

Hace una semana, se recibió en la oficina de la dirección general de Zaragoza la siguiente carta del Sr. Durán (hijo):



. . .
Atten. Sr. Bernaldez
Director General de Ferro Elementos S.A.
Zaragoza

Mi querido amigo:

Adjunto tres pedidos recibidos esta semana en esta zona. Se los envío sólo para que examine ejemplos concretos de lo que podemos hacer para cumplir con nuestra tarea en esta nueva Delegación. Los pedidos han sido muy difíciles de conseguir ya que la competencia ha sido durísima. He tenido que bajar un poco el precio, pero tengo confianza en que el efecto multiplicador de estos pedidos a la larga producirán beneficios muy satisfactorios.

Hay más negocios de este tipo si los buscamos y esto ha de suponer sin duda un mayor esfuerzo de venta. Nuestro personal técnico invierte mucho tiempo en resolver los problemas tecnológicos de nuestros clientes, pero este es precisamente el valor añadido que nos diferencia de la competencia.

Hoy además, estoy preocupado por la enorme cantidad de correspondencia y otros "papeles" que intercambiamos en las últimas semanas con nuestra oficina central.

Entiendo que esto es un trabajo demasiado grande, por lo menos hasta que aumentemos nuestra dimensión en ventas...

Está claro que no podemos realizar la economía que esperamos si la oficina central ha de supervisar todos los trabajos, preguntando todo lo que es preciso para cada actuación...

No quiero que caigamos en el error de creer que "fabricar

dinero es igual a intercambiar cartas entre La Coruña y Zaragoza".

Yo comprendo y conozco los beneficios y utilidades que pueden reportar la "Oficina central y sus staffs" para nuestra división. Es importante saber que contamos con este apoyo y naturalmente pienso usarlo. Yo entiendo que en el organigrama, los departamentos "línea" que actúan, tienen la responsabilidad de la situación y de los resultados, y por tanto ellos son los que deben decidir cuando hay que pedir ayuda a Zaragoza.

Como usted sabe, no hay nada más importante que la venta y conocer las necesidades de los clientes. Podemos seguir realizando ventas como las que explico en el principio de esta carta?... Espero que no me estare alarmando sin necesidad y que todos los asuntos quedarán arreglados pronto.

Todo lo que usted pueda realizar para ayudarnos será bien recibido, atentamente

M. Durán
Director Delegación Galicia

. . .

Tras la lectura de la carta y después de una reunión con sus colaboradores, el Sr. Bernaldez tomó algunas notas en su agenda (se trataba de cómo simplificar las relaciones entre "Central-Delegación").

- "Director Comercial": 1. Piensa que Durán tiene razón... más libertad de acción.
2. Los vendedores de la Delegación (antiguos empleados de Durán) no actúan con el criterio y estilo de

nuestra empresa.

3. Han de controlarse mejor los gastos de la Delegación... pero no ahogarla en papeles.

"Director de proyectos": 1. Si somos responsables de la calidad y la Delegación no nos dice lo que ella piensa del comportamiento de los productos... cómo podemos adivinarlo?... o sólo lo haremos a través de los fallos que se produzcan.

2. Si ellos disponen de taller propio no podría aumentarse el montaje de mas elementos procedentes de la central para independizar más la salida de los pedidos?. Debemos arriesgar aquí la imagen de la empresa?.

"Director de personal": 1. La Coruña está demasiado lejos para que nosotros podamos intervenir sobre todos los aspectos de los recursos humanos de la delegación (unos 30 hombres).

"Director de Control de Gestión": 1. Estaba muy disgustado y dispuesto a viajar a La Coruña para exigir la documentación necesaria para consolidar balances, garantizar inventarios, etc...

2. Es necesario que para cada pedido previamente y desde la central se aprueben los márgenes y los costos de cada pedido.

Repetimos que esto eran simplemente notas tomadas por el

director general respecto a las opiniones subjetivas de cada ejecutivo en ese momento.

=====

Trabajo del alumno:

1. Si Ferro Elementos S.A. dispone de 400 empleados en España, cuál es su modelo actual de organización? Justifíquelo.
2. Cómo podría aplicarse la noción de staff a esta situación?
3. Enumere los conflictos más significativos del supuesto. A la luz de la teoría de organización cuáles son las posibles soluciones?.
4. Critique el proceso de delegación en el supuesto.
- 5.Cuál sería la estructura mínima de controles que usted establecería en la delegación congruente con las soluciones apuntadas arriba?.

CASO nº 8:

Los hombres en la organización
(El conflicto) GRUPO WESTGATE

Autor: D. Miguel Angel Martinez Martinez

GRANDES ALMACENES: GRUPO WESTGATE: CONFLICTO EN UNA FILIAL

En la segunda mitad del ejercicio económico, en el mes de agosto, el Sr. Valderas, director de unos grandes almacenes, reflexionaba sobre la reunión mensual con los jefes de sección, Sres. Gimenez, Rodríguez, Trapa y Sanz en la que se iban a tomar algunas decisiones sobre medidas internas.

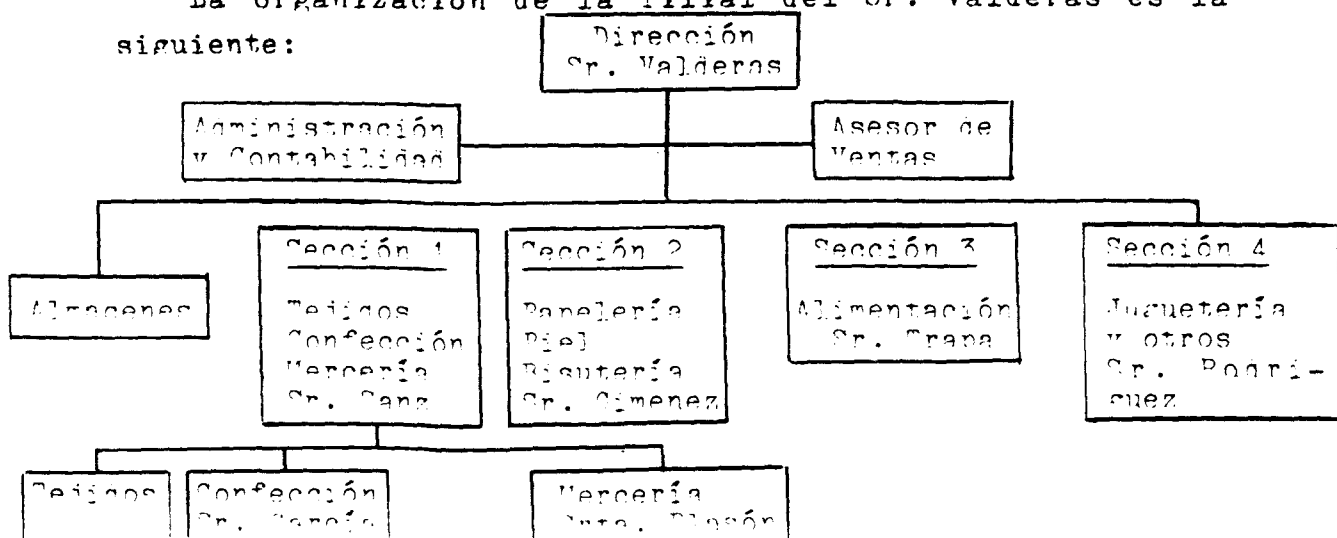
A. LA EMPRESA Y SU ORGANIZACION

El Sr. Valderas es director de un almacén filial del grupo Westgate, que tiene su sede social en Madrid y sus filiales repartidas en ocho ciudades españolas. Cada una de estas filiales tiene una superficie de venta entre 5.000 y 7.000 m². El surtido es relativamente reducido, formado en su mayoría por artículos de bajo precio.

El aprovisionamiento, las acciones publicitarias, coordinación, ventas, el manejo de recursos humanos y los asuntos financieros, están centralizados en el grupo en España. Los directores de cada filial manejan presupuestos reducidos, sin embargo, gozan de gran autonomía en la utilización de dichos presupuestos, así por ejemplo, es competencia de cada director el contratar al personal necesario de acuerdo con las condiciones establecidas en su zona. También se pueden realizar acciones propias dentro de los límites fijados por la central.

B. SITUACION ACTUAL

La organización de la filial del Sr. Valderas es la siguiente:



Las ventas durante la primera mitad del año fueron muy positivas en las secciones 2 y 4. En concreto el Sr. Gimenez ha actuado gracias a algunas ideas originales, impulsar fuertemente las ventas de bisutería de moda y artículos de piel. También su viejo amigo el Sr. Rodríguez, ha actuado con éxito.

La situación del Sr. Sanz es algo más difícil, éste es director de ventas de la sección 1 y ha sido promocionado recientemente, lo que ocasiona algunas fricciones en su momento, ya que el Sr. García, 58 años, 32 en la empresa, había contado con dicha promoción. El Sr. Valderas promocionó al Sr. Sanz porque a pesar de ser un joven con poca experiencia había demostrado tener una gran imaginación y parecía tener un importante potencial directivo.

Poco después de la promoción hubo tensiones que hasta el momento no han podido ser solucionadas. Algunos antiguos compañeros se habían solidarizado con el Sr. García, creando un ambiente enrarecido para el clima de trabajo deseable, existiendo un fuerte desánimo. El Sr. Valderas sospechaba que la Srta. Blasón, Jefe de ventas del departamento de Mercería era la incitadora de sus colaboradores, pues a menudo había sido sorprendida en manifestaciones contra las decisiones de la dirección. La situación actual es de una insatisfacción absoluta en cuanto a la moral de trabajo en la sección 1. Los colaboradores del Sr. García llegan tarde al trabajo, costumbre igualmente seguida por los de la Srta. Blasón y además, tanto el Sr. García como la Srta. Blasón protegen a sus subordinados frente a la dirección.

Por si fuera poco, existen deficiencias en el suministro de mercancías, por lo que numerosos artículos de moda, en los que se hacen fuertes inversiones en publicidad, apenas se venden. En los departamentos de tejidos y mercería las ventas se sitúan en un 18% menos de lo presupuestado.

En el caso del Sr. Trapa, la situación es igualmente insatisfactoria. Aquí, las ventas están en un 25% por debajo de lo presupuestado. El problema fundamental es que hace 2 meses un mayorista abrió un supermercado cercano a los grandes almacenes. Además el Sr. Valderas, por una conversación con un vendedor, ha sabido que muchos trabajadores de esta sección están descontentos con el salario. De hecho, por un estudio comparativo se ha sabido que los sueldos de este departamento son inferiores a los del resto. El Sr. Trapa justifica este hecho basándose en la menor cualificación de los subordinados de su departamento. Al final del año, el Sr. Trapa se responsabilizará de los costes de su departamento y desea que los salarios no se eleven demasiado.

El Sr. Valderas sabe que le quedan 5 meses para tomar las correspondientes medidas correctoras. Además debe tenerse en cuenta que en la central se realiza una Dirección por objetivos, dándose gran importancia a la consecución de los objetivos previstos. También se valora el éxito a medio y largo plazo.

C. TRABAJO

1. Analizar y enumerar sistemáticamente los problemas existentes en la filial del Sr. Valderas. Soluciones que a su juicio, pueden ser las más adecuadas. Qué medidas propondría en la reunión?
2. Describase el modelo organizativo del grupo Westgate en España. Conveniencia de la descentralización hasta donde? Buscar alternativas organizativas más eficaces.

**CASO N° 9. Implementación
de Dirección Descentralizada:
Isolfa A.G. Zurich**

Autor: Management Center St. Gallen

CASO N° 9

CASO DE LA IMPLANTACION DE UNA DIRECCION DESCENTRALIZADA.
ISOLFA AG, ZURICH

A. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

La empresa Isolfa AG, con sede en Zurich se ocupa del montaje y comercialización de aislamientos térmicos y acústicos en todo el sector de la construcción y del sector industrial. Pero además, distribuye también determinados productos químicos y elementos plásticos. Actualmente Isolfa AG ocupa 500 colaboradores, de ellos aproximadamente 350 como personal de montaje, que se utiliza en todos los pedidos y que está en función de las obras dentro de todo el territorio de Suiza. El volumen de ventas se ha incrementado continuamente en los últimos años y se distribuye entre los distintos grupos de trabajo así :

(1) Sector de Instalaciones

Francos suizos

- Aislamiento térmico industrial	
- Región de Zurich	8 millones.
- Región de Basilea	5 millones.
- Región de Berna	4 millones.
- Región de Ginebra	4 millones.

Subtotal 21 millones.

- Aislamiento Acústico	4 millones
- Aislamiento en construcción	5 millones

(1) TOTAL..... 30 millones

(2) Area Comercial

Francos suizos

- Aislamiento térmico industrial	4 millones
- Productos químicos	3 millones
- Elementos de plástico	4 millones
- Aislamiento de edificios	9 millones

(2) TOTAL	20 millones

Lo que es característico para el "sector de instalaciones" es el hecho de que los productos solamente se venden en combinación con las prestaciones de servicio (montaje). Las sucursales de Basilea, Berna y Ginebra se ocupan exclusivamente en la adquisición de pedidos de los montajes de aislamientos térmicos para la industria. La realización de los proyectos, el cálculo y montaje para los pedidos se realiza de forma centralizada desde Zurich.

En el "aislamiento de edificios y aislamiento acústico" se lleva la gestión desde la sede central de Zurich.

El "área comercial", por el contrario, se ocupa de la venta de los productos sueltos (catálogos). En parte se trata de los mismos elementos vendidos en "Instalaciones", pero que ahora en el sector industrial y en el de la construcción se venden a empresas de aislamientos y montajes o clientes directos. Así pues, se produce frecuentemente que visita al mismo cliente algún representante del área comercial como el representante del área de instalaciones.

Teniendo en cuenta los derechos de exclusividad de algunos productos fundamentales, está asegurado el futuro de Isolra S.A. En el "área de instalaciones", como consecuencia

del reducido potencial de mano de obra disponible, se puede contar con un crecimiento anual del trabajo del 15-20%. En el "sector comercial" puede alcanzar el volumen de ventas anual hasta un incremento del 30%. Ahora bien, lo que se empieza a apreciar en el área de aislamiento de edificios industriales es una creciente competencia de pequeñas empresas de aislamiento locales que pueden ofrecer sus servicios con menores costes y por lo tanto se presentan al mercado con precios más favorables, con lo cual pueden ajustarse más a deseos individuales.

B. LA OFERTA DE PRESTACIONES

La oferta de prestaciones de Isolra S.A. puede considerarse como ampliamente dispersa. Vamos a citar a continuación solamente algunos de los puntos más importantes.

Area	Producto	Tipo de clientes
Instalaciones: - Aislamiento Térmico Industrial	Frigoríficos Areas de enfriamiento. Aislamiento de canales de ventilación. Aislamiento de tube- rias para la conduc- ción de calor y frío.	Mayoristas e Indus- trias para bienes de consumo. Empresas industriales. Empresa general para empresas industriales.
- Acústicos	Aislamiento para unida- des: habitaciones, com- presores, condiciones de ventilación.	Industrias
- Aislamiento edificios	Revestimiento de te- cnos. Protección fue- gos, separación pare- des y fachadas.	Empresas constructoras la mayoría de las ve- ces en colaboración con los arquitectos.
- Comercio: Aislamiento Térmico Industrial	Todos los productos del sector instalacio- nes menos los frigori- ficos e instalaciones de enfriamiento.	Firmas de aislamiento.
- Productos Químicos	Filtros para depura- ción de aguas.	Industrias y adminis- traciones comunales.
- Elementos Plásticos	Partes de materias plásticas para apara- tos.	Industrias de maquina- ria. Industrias químicas.
- Aislamiento de edificios	Idénticos productos al sector instalaciones.	Ver sector de insta- laciones.

C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL

La actual estructura organizativa de Isolra S.A. se puede ver en base del organigrama adjunto que está estructurado en 4 sectores: el "sector de instalaciones"; el "sector de comercio"; los "servicios centralizados" dentro de la administración así como las filiales extranjeras. Puesto que las

últimas son unidades autónomas desde el punto de vista organizativo y que prácticamente lo que venden son productos comerciales se ha excluido aquí la problemática de la organización en la exportación.

El **Sector Instalaciones** está caracterizado por una clasificación funcional más rígida. Los responsables directivos de cada uno de los sectores (ventas, proyectos, cálculo y montaje) son responsables del programa de prestaciones de esta compañía, esto es, de:

- Aislamiento térmico industrial.
- Aislamiento de edificios.
- Aislamiento acústico.

Con el fin de utilizar de forma más adecuada las ventajas de dirección, se ha abierto para la venta de prestaciones del aislamiento industrial, además de Zurich las oficinas de ventas de Basilea, Berna y Ginebra. La venta de frigoríficos, así como de aislamientos acústicos se dirigen de forma centralizada desde Zurich ya que se trata generalmente de proyectos importantes. Para el aislamiento de edificios, por idénticos motivos se ha visto confirmada como más adecuada una dirección centralizada de las ventas.

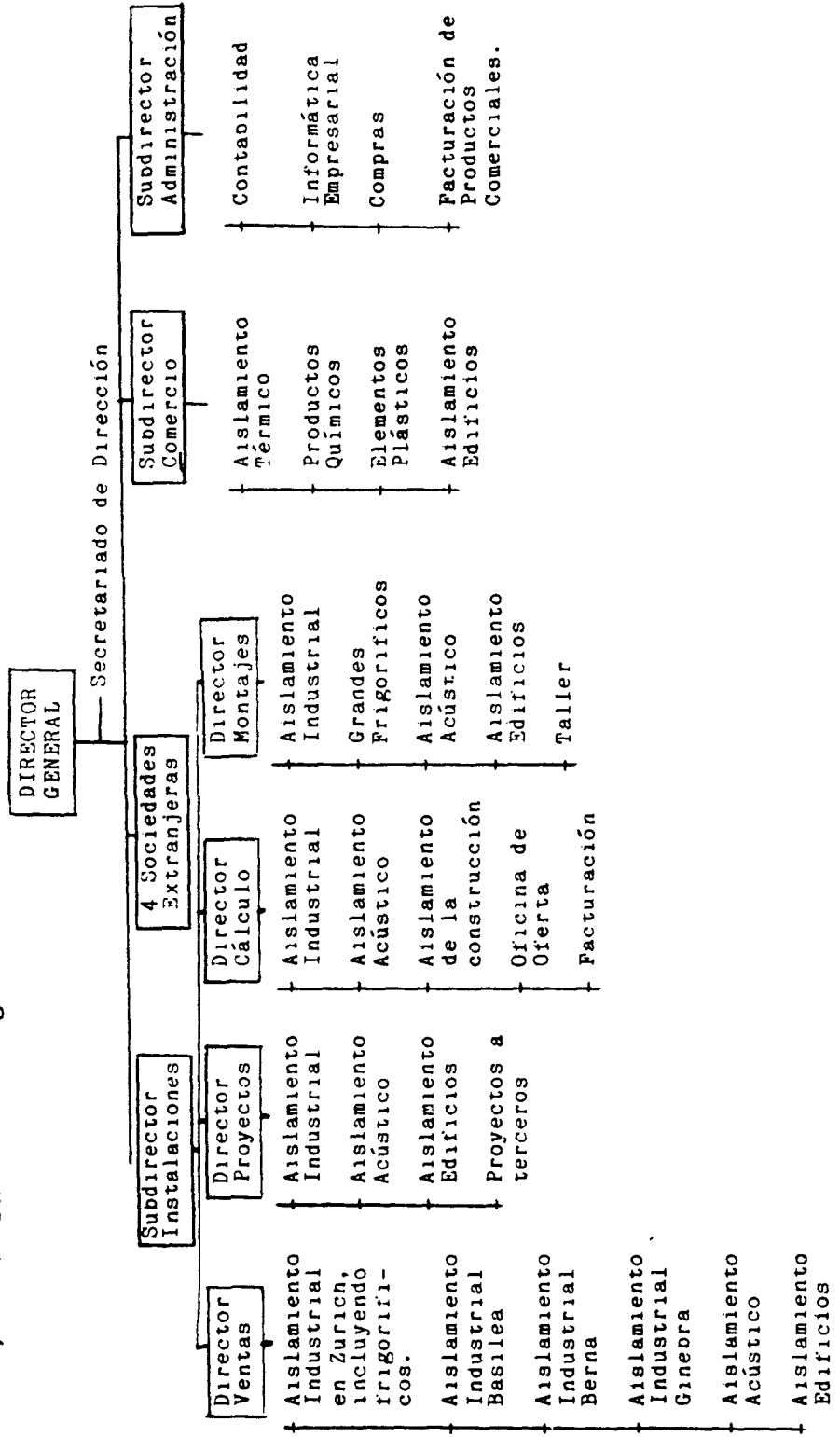
El **Departamento de Proyectos** implica todo un equipo de especialistas altamente cualificados. Este equipo es al que se debe en la empresa en el sector de instalaciones disponga de sistemas de aplicación de gran desarrollo tecnológico. Y puesto que las tasas de modificación en cuanto a los productos son muy reducidas no puede sobrecargarse hoy más el departamento de proyectos. El intento de poder trasladar a empresas exteriores las funciones complejas de planificación ha fracasado, ya que el círculo de clientes considera que este asesoramiento de ingeniería son prestaciones gratuitas.

En el **Departamento de Cálculo** se realizan tanto los cálculos de los distintos países así como las ofertas y la facturación.

En el **Departamento de Ejecución** se dispone de un taller el cual se ocupa frecuentemente de la pre-fabricación y de los elementos que han de ser utilizados en el sector de montaje.

En el **Area Comercial** está clasificada por grupos de productos según los cuales se le da una gran autonomía por cada una de las áreas. El **Departamento de Publicidad** está asignado al Subdirector comercial por motivos personales y es responsable de la concepción publicitaria de los medios de publicidad para el conjunto de la empresa.

ISOLPA, S.A.: Estructura de organización actual



El estilo de dirección en el conjunto de la empresa puede definirse como directivo y autoritario. A pesar de que este estilo de dirección ha sido en un principio el más adecuado, parece ser que como consecuencia de la heterogeneidad del mercado hoy se ve afectada la flexibilidad de la empresa a consecuencia de instrucciones demasiado "doctrinales" del director general.

D. OBJETIVOS DE POLITICA EMPRESARIAL Y DIRECTRICES

- Areas de Actividad:

La Sociedad Isolra S.A. posee en el sector de Aislamiento Térmico y Acústico una posición dominante en el mercado. Intenta en el futuro reforzar sus actividades regionales.

- Estructura de prestaciones:

La Sociedad Isolra S.A. intenta modificar la oferta de productos ajustándola a las relaciones de mercado y orientando cada vez más su actividad hacia los deseos de los clientes.

E. CATALOGO DE PROBLEMAS

En base de un análisis global se pueden reconocer los siguientes problemas:

PROBLEMAS
SE APRECIA SEGUN**Areas de funciones:**

- Situación de resultados

De año en año se va reduciendo el margen de beneficios (la presión de precios por parte de las pequeñas firmas de aislamientos, que calculan con costes comunes mucho más bajos.
- Falta de flexibilidad en los precios

El pequeño grado de utilización (relación de ofertas en cuanto a pedidos). Se pierde mucho tiempo aclarando la configuración de los precios como consecuencia de una difícil coordinación entre ventas-cálculo y montaje.
- Dispersión de las actividades de ventas

Dificultades de los responsables de los departamentos de ventas, que tienen que ofrecer un programa de ventas heterogéneo para ajustarse al mercado. Los responsables de las ventas de los proyectos no pueden dedicarse suficientemente para juzgar los deseos de los clientes.

- Reclamación de los clientes En los momentos actuales existe una laboriosa determinación de las reclamaciones; existe internamente un conflicto entre ventas (solución lo más rápidamente posible) y ejecución (estrangulamiento de las capacidades).

Se nacen cada vez más frecuentes los casos de daños, ya que los responsables de la ejecución tienen que supervisar demasiados equipos de montajes.

Area comercial:

- "Area de aislamiento industrial" poco rentable La red de representantes es demasiado cara, especialmente por lo que afecta a los elevados costes de viajes.

Area Comercial y de Instalaciones:

- Mala coordinación en el aislamiento de edificios Solamente se conocen los proyectos de construcción de nuevos e interesantes en el "área comercial" parte y parte en el "área de instalaciones".

- Existe una competencia propia entre "instalaciones/comercial" Dificultades en cuanto a la dirección de los servicios exteriores. La mayoría de las veces se visita a los mismos clientes por parte de los responsables de las instalaciones como por parte de los suministradores de material comercial.
-

F. OBJETIVOS DE LA NUEVA ORGANIZACION

- Creación de una nueva estructura directiva (organización unívoca en funciones, competencias y responsabilidades).
- Fortalecimiento de las posiciones regionales del mercado mediante la configuración de unidades organizativas más flexibles.
- Orientación de la organización hacia las futuras líneas de negocio de la empresa.
- Creación de las condiciones organizativas para lograr prestaciones con mejores resultados económicos.

TRABAJO

1. Desarrolle usted dos o más alternativas para una estructura organizativa a grandes rasgos sobre todo resaltando las ventajas y desventajas principales de cada una de las alternativas.

Y puesto que este caso trata exclusivamente de problemas de una forma de organización funcional (orientada a productos y regiones) se han excluido los aspectos personales que poseen sin lugar a dudas una importancia relevante o práctica.

PARTE TERCERA

EL EJERCICIO DEL MANAGEMENT

LOS OBJETIVOS COMO INSTRUMENTO DIRECTIVO.

CASO N° 10 : "Definición de Objetivos"

Autor: Cátedra de Política Económica
de la Empresa.

CASO N° 10

"DEFINICION DE OBJETIVOS"

A la hora de establecer la planificación estratégica en la empresa para un período de 7 años se plantea el problema de definir los objetivos principales que se pretenden alcanzar, así como las formas de medición.

Los objetivos principales se refieren básicamente a los siguientes:

1. Obtención de un R.O.I. de al menos el 12% para valores constantes.
2. Una estructura de capital propio que satisfaga la exigencia de cubrir el inmovilizado.
3. Que el capital ajeno sea como máximo dos veces el capital propio.
4. Se trata de diversificar el programa de producción con el fin de reducir los riesgos existentes.
5. Se pretende alcanzar un objetivo al término de los 7 años de triplicar las ventas.
6. En cuanto a la Política de Personal se trataría de duplicar la productividad de este período y poner en práctica la implantación de una "carrera profesional" en la empresa.
7. Se estima que en el período de 7 años se deberán realizar inversiones de 5.000 millones de pts., de los cuales 3.500 millones serían proyectos nuevos y 1.500 millones corresponderían a inversiones de racionalización y mantenimiento.
8. Se estiman unas necesidades de capital propio adicionales a las existencias por 2.500 millones de pts., previéndose una política de dividendos en torno al 2% real.

9. En este período se trata de forzar la estructura de comercio exterior buscándose el objetivo de que las exportaciones alcancen el 30% de la producción total.

Con estos primeros datos :

TRABAJO

1. ¿Qué información adicional necesitaría usted disponer?.
2. ¿Cómo plantearía Vd. una posible ordenación de objetivos?.
3. ¿Qué técnicas de cuantificación utilizaría para definir los programas de inversión y de financiación?.
4. Clasificación de los objetivos.
5. ¿Qué elementos adicionales le faltarían a Vd. para fijar una política empresarial para este período de tiempo?

**CASO N°11 : "Sistema de Objetivos" :
IRETEC, S.A.**

Autor: D. Miguel Angel Martínez

CASO N° 11

"Sistema de Objetivos"

1. Dos grupos (de 3 a 5 personas) elaborarán un sistema de objetivos en la empresa, de forma que a cada unidad organizativa se le asignen objetivos y subobjetivos congruentes entre sí.
2. Los objetivos serán **cuantificados** (o al menos se expondrá la métrica usada) en su contenido propuesto, con la **norma medida** más adecuada, la **dimensión temporal** y el **nivel organizativo (individuos)** a que afecta y el **grado de influencia** del mismo sobre el objetivo.
3. Se establecerán pues, las relaciones, entre los objetivos a diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa. Se partirá de unos objetivos primarios pre fijados en el anexo 1 para construir la pirámide.
4. En el anexo 2, se cifran algunos datos sobre la empresa, su volumen de negocios y organización.

(Son datos simplificados y puede que al elaborar el resultado, deban nacerse hipótesis de trabajo no contempladas en el supuesto).

5. Las recomendaciones de trabajo están recogidas en el Anexo número 3.

El trabajo na de elaborarse en grupo, para discutirse a través de portavoces.

ANEXOS AL CASO IRETEC, S.A.

Anexo 1: Objetivos primarios

- 1.- Alcanzar una rentabilidad mínima sobre inversión (fijo y almacenes) del 22% antes de impuestos.
- 2.- Aumentar el volumen de ventas por encima de un 10% (diciembre-enero).
- 3.- Reducir los costos unitarios en un 8%, en un año (diciembre-enero).
- 4.- Alcanzar una posición de líderes en la calidad. Imagen del producto: óptimo.
- 5.- Ética en los negocios. Transparencia fiscal.
- 6.- Motivación de los ejecutivos hacia los resultados: Dirección por objetivos (MBO).

Anexo 2:

- La Empresa: IRETEC, S.A.
 - Producción: Manipulados y derivados del papel (sacos y embalajes).
 - Empleados: 550.

- La Organización: Existe un Director General, que está presente en el Consejo de Administración. El esquema organizativo es funcional, dependiendo de la anterior:
 - En "staff": - Dirección de Recursos Humanos.
 - Control de Gestión y P. Datos.
 - En "line" : - Dirección técnica y ésta a su vez con las siguientes unidades:
 - Producción.
 - Control de calidad.
 - Mantenimiento e Ingeniería.
 - Diseños.
 - Métodos y tiempos.
 - Aprovisionamientos y almacenes.
 - Dirección Comercial, con las unidades de:
 - Marketing y publicidad.
 - Direcciones Regionales de venta Norte y Sur.
 - Asistencia post-venta.
 - Distribución.
 - Dirección Financiera:
 - Recursos Financieros.
 - Administración.
 - Riesgos.

- Cuenta resultados: **Facturado** 7.800 millones (año n-1).

Valor añadido 2.500 millones

Costes fabricación :

- Personal	500
- Energía	280
- Mantenimiento	100
- Almacenes	50
- Varios	100
- Amortizaciones	30

	1.060

Costes comerciales

- Personal	170
- Comisiones	5
- Publicidad	70
- A post-Venta	150
- Distribución	250

	645

Area financiera

- Personal	50
- Previsión impag.	50
- G. Crédito	180
- G. Financieros	120

	400

Gastos Generales

- Dirección	50
- C. Gestión y P.D.	200
- Personal	50

	300

Resultado neto 95 millones

- Balance cierre ejercicio (n-1)

Activo		Pasivo	
-----		-----	
Fijo (edir. y Maq. neto)	300	C. Propio	250
Exigible	600	Reservas	100
Realizable (MP y PT)	450	Crédito a largo	50
Disponibles	50	Crédito a corto	805
	-----	Crédito proveedores	100
	1.400	Rdo. ejercicio	95

			1.400

- Para el año n puede suponerse una inflación del 10%. Existe un plan de inversiones en nueva maquinaria de unos 70 millones que debe mejorar sustancialmente la productividad de mano de obra (podría oscilar entre un 7 y un 10%) así como mejorar la calidad. Hoy el nivel de rechazos de productos acabados por problemas del proceso, representa un 2 por mil.

Anexo 3:

Recomendaciones de trabajo (fases) :

- 1° . Determinar las funciones (sistemas y elementos) organizativas jerarquizadas.
- 2° . Establecer las áreas de influencia del management (antes de asignar objetivos), ejemplo:

Organiz.	Decisión. Técnica	Decisión. Comercial	Decisión.
Facturación	(X)		
Costos			
Márgenes			
etc.			

(X) puede ser: Decisión D
 Ejecución E
 Control C

Con lo que se tendrán las áreas más representativas para cada nivel, sobre las que procederemos a

- 3° . Asignación de objetivos según cada área, ejemplo:

Puesto: Dirección Comercial

Area	Norma	Influencia	Nivel	Fecnas
1 Facturado	Ml. pts.			
				etc.

4° . Sintetizar pirámide de objetivos, problemas de conflictos, etc.

CASO N° 12 : "La coherencia de la organización". BODECA, S.A.

Autor: D. Miguel Angel Martínez

CASO N° 12

BODECASA

La empresa Bodecasa se dedica a la producción y venta de bebidas alcohólicas.

A. Datos:

- 450 empleados en una fábrica en zona centro de España.
- 150 empleados de Dirección, Administración, Dirección Comercial, etc.
- 100 empleados fijos de Mantenimiento, Almacenes, etc., en planta.
- 150 empleados de Mano de Obra variable y directa en las líneas de llenado, empaquetado y expedición.
- 18 millones de botellas es la producción del presente año.
- La planta trabaja un turno de Mano de Obra a ocupación plena.
- La estructura de Costes anual es:

Materias primas	1.800 millones
Fábrica	
Personal	300 "
(coste por persona: 1,2 millón)	
Energía y otros variables	25 "
Varios fábrica	100 "
Amortización	40 "

Subtotal fábrica	465 millones

Comerciales	200	"
Financieros	175	"
Centrales	225	"

Total 2.865 millones

- La facturación en el último año fue de 2.935 millones de pts.
- La inversión en A. fijos de la empresa es de 400 millones de pts.
- El mercado es muy competitivo, jugando los precios un factor relevante. La empresa ocupa la 2ª posición en el mismo con un 18% de cuota.
- El Consejo de Administración impone un objetivo de rentabilidad mínima del 25% sobre sus inversiones.
- La inflación es del 10% y el coste del capital de un 16%.
- La calidad del producto acabado es, sin duda, el factor relevante de la posición de la empresa.
- Las ventas llevan estancadas durante los dos últimos años.
- La dirección de la empresa encargó a un consultor externo, un examen de su organización y aptitudes para el desarrollo de los próximos años, puesto que los objetivos inmediatos eran crecer al ritmo del 8% anual mejorando la productividad y aumentando la rentabilidad hasta un 25% antes de impuesto.
- La estructura organizativa de funcionamiento era:
 - Consejero delegado (dueño).
 - Director General y de Operaciones Comité de Dirección
 - Director Financiero

Y dependiendo de éste:

- Jefe de fábrica, almacenes.
 - Jefe de compras.
 - Jefe de administración y personal.
 - Jefe de ventas y publicidad.
 - Jefe de transportes y distribución.
- Algunos problemas enunciados por el consultor fueron:
- Abandono del análisis del Mercado.
 - Escaso desarrollo innovativo del producto.
 - Muy elevado número de conflictos laborales en los últimos años.
 - Decisiones excesivamente centralizadas en el Comité de Dirección.
 - La calidad del producto no se controla.
 - Estancada la productividad, los costes de producción no consiguen bajar del nivel la inflación.
 - No existe la función de control de stocks y se calcula que la necesidad de A. circulante puede disminuirse al 50%.

B. Trabajo:

1° . Si la empresa ha de crecer un 8% al año, deben tomarse algunas decisiones en relación a la Política Productiva. Las alternativas son:

- a) - Aumentar el número de turnos de trabajo para garantizar los aumentos solicitados. La mano de obra directa (se supone con la misma productividad), arrastra 1/3 de plantilla fija necesaria de servicios auxiliares de producción. El resto del personal sería constante, ó,

- b) - Comprar unas nuevas instalaciones automáticas de mezcla de líquidos, envasado y control que permitirían aumentar un 20% de producción con la misma plantilla de mano de obra. El coste de adquisición es de 50 millones.

Examine los costos, las ventajas diferenciales, busquen un instrumental de análisis de alternativas y justifique su propia decisión.

- 2° . Para influir sobre la trayectoria de la compañía, se ha realizado un cambio organizativo que facilite la resolución de los objetivos primarios enunciados y elimine los problemas.

Proponga la/s estructura/s empresarial/es más apta/s y que atiendan:

- Política de mercado (necesidades).
- Política de productos.
- Política de costos.
- Política de personal, etc...

Justificar lo anterior: ¿A qué modelos pertenece? ¿Qué unidades? etc.

CASO N° 13 : "Organización y Objetivos.
COCINSA"

Autor: D. Miguel Angel Martínez

CASO N° 13

"Organización y Objetivos. COCINSA".

Cocinsa, empresa de 1.000 empleados dedicada a la fabricación y venta de muebles de cocina.

La producción se efectúa en dos plantas (1 y 2) con oficinas y servicios centralizados.

1. Algunos datos económicos de la empresa, referidos al ejercicio de 1987 son:

1.1. Rdo. Explotación	Pts. x 000	Notas
. Volumen de facturación	7.000	
1 Costes de materias primas	3.800	
2 Fábrica y técnicos		
. Costes de personal de fabricación (y de los que M.O. Directa Variable representa 900 millones)	1.100	Empleados 850 (450 en fábrica 1 y 400 en fábrica 2)
. Costos de energía y mantenimiento	350	(Proporcionales y variables por igual en ambas plantas)

. Costos generales fijos	
fabricación	50
. Costos generales	
ingeniería producto	200
. Amortización máquinas	
y edificios	120

Subtotal fábrica y técn.	1.820
3 Comerciales	
. Comerciales y marketing	300
. Distribución (transporte)	175

Subtotal comercial	475
4 Financieros	
. Financieros de la venta	70
. Varios de crédito	
central (fijos)	200

Subtotal financiero	270
5 G. Centrales	400

6 Resultado bruto explotación 235

1.2. Balance al cierre 1.982

	Activo		Pasivo
Fijo	750	C. Propio	300
Exigible	400	Reservas	200
Realizable (Almacenes)	500	Crédito a Largo	200
Disponibles	150	Crédito a Corto	665
		Crédito a proveedores	200
		Hacienda acreedor	77
		Rdo. Ejercicio	158
	-----		-----
	1.800		1.800

Inversiones del ejercicio: 60 millones en productividad de M. de Obra (cada 10 M. se estima mejora la productividad de M.O. en 0'5/).

2. Otros datos:

- . La venta de muebles de cocina en 1987 ascendió a 175.000 unidades teniendo un crecimiento frente a 1986 del 5%.
- . La venta fabricada en planta 1 ha sido de 100.000 unidades.
- . La cuota de participación del mercado es del 9%.
- . La inflación prevista para el próximo año es de 6%.
- . La organización de personal debe proponerse teniendo presente que:
 - . Cada unidad organizativa ha de guiarse por objetivos congruentes con los primarios de la empresa, de manera que se trabaje a través de márgenes de cubrimiento aportados por cada una.
 - . Se desea una organización básicamente funcional.

- . Crear algunos "Comités de producto" o "Product manager".
- . Exista un fuerte control de gestión de cada actividad, informatizada.
- . Se centralicen las funciones de compras y recursos humanos.
- . Se base en una especialización de tareas y una economía de costes comunes.

3. Objetivos primarios para 1988.

- Llegar a un endeudamiento (patrimonio/Créditos) mayor del 0,7.
- Crecimiento anual en ventas mínimo del 7%.
- Rentabilidad mínima sobre A. fijos y almacenes del 21% antes de impuestos.
- Organizar un sistema incentivos de M.O., invertir máximo 35 millones. Mínima productividad M.O. mejora 7% (total).

TRABAJO

1. Calcular ROI ejercicio 1987 referido a la inversión fija y almacenes. Calcular el P. muerto de 1987.

Si el coste de capital para la empresa se estima en el 14,5%, júzguese la bondad del resultado económico cotenido y posibilidades de recuperación.

Repercusiones necesarias en la estructura de coste a volumen de ventas y precio constante. Análisis crítico.

