

CASOS PRÁCTICOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CASO 12: VIGILANDO A LOS JARDINEROS¹

Fernando Robles, director general de Jardinería Integral, S. L., que cuenta con aproximadamente cuarenta trabajadores, se enfrenta a un problema importante. Los costes de las últimas obras de jardinería se han disparado. Durante varios años se mantuvieron en un porcentaje constante respecto al volumen de ventas, pero hace dos años han empezado a elevarse a una tasa del 20%. El año pasado, cuando analizaron los resultados anuales, Fernando pensó que el incremento se debía a la contratación de nuevos jardineros en la empresa, que como consecuencia de su inexperiencia, despilfarro en abonos, y lentitud en el desempeño de su trabajo, habían hecho subir los costes. Sin embargo, se dio cuenta de que las obras de jardinería que habían incrementado más sus costes habían sido desempeñadas por los jardineros que llevaban más tiempo en la empresa. El reciente cálculo de los resultados de este año ha puesto de manifiesto un incremento muy importante en los costes. Fernando tiene que hacer algo y rápido, antes de que los accionistas se enfaden más por no haberse cumplido las expectativas de beneficio.

La empresa se dedica a dar servicios de jardinería en viviendas unifamiliares de la ciudad de Granada y su área metropolitana, que cuenta aproximadamente con 400.000 habitantes. Se constituyó como una sociedad limitada, pero realmente funcionaba como una cooperativa de hecho, porque los accionistas eran todos jardineros que tenían la misma participación, trabajaban todos en la empresa, y juntos participaban en la toma de decisiones. Contaban con una clientela fija, formada por propietarios de viviendas unifamiliares dentro de la ciudad, que vivían allí desde siempre y

¹ Fuente: Adaptado de Hernández, M.J. et al. (2008): Casos Prácticos de Administración y Organización de Empresas. Madrid. Pirámide. (45-48).

con quienes tenían una relación muy estrecha. Poco a poco empezaron a surgir clientes en la zona metropolitana más cercana a la ciudad, con quienes tenían el mismo contacto y les prestaban más o menos los mismos servicios. También, con el paso del tiempo, entraron nuevos socios capitalistas, que no trabajaban dentro de la empresa.

Fernando era uno de los jardineros que crearon la empresa, pero poco a poco estudió la Licenciatura en Administración de Empresas, y cuando acabó, dejó sus trabajos de jardinería y se dedicó a desarrollar labores de dirección.

Durante los años del boom inmobiliario, debido al exorbitante precio de la vivienda en la capital, un gran número de personas decidió adquirir su vivienda en localidades del cinturón metropolitano más alejadas de Granada. Esta situación provocó un gran aumento en el volumen de negocio de la empresa, porque en un primer momento los dueños de las fincas piensan cuidar ellos mismos sus plantas, parterres, piscinas, etc. Pero cuando llevan una temporada en su nueva vivienda, se dan cuenta que además de trabajar, cuidar a los hijos y atender a todas las tareas del hogar, tienen una nueva obligación y su tiempo es muy limitado para hacer frente a unas tareas campestres más complejas de lo que suponían, por lo que deciden contratar los servicios de Jardinería Integral.

Cuando comenzaba un ejercicio, en función de su cartera de clientes, planificaban el número de horas de trabajo por vivienda al año, los tipos de tareas a realizar en cada una, la necesidad de abonos, tratamientos fitosanitarios, material de siembra, productos químicos para las piscinas, herramientas, uniformes, etc. También consideraban una cantidad fija para desplazamientos y establecían sus presupuestos. En función del presupuesto se fijaba el precio por hora a cobrar a cada uno de sus clientes para el próximo año. El personal tenía una remuneración fija según convenio. Al final del año controlaban los resultados comparando los costes reales con los previstos. Actualmente, se planifica de la misma forma, siendo Fernando y el responsable del Área de Producción quienes realizan esa labor.

El control del rendimiento de los trabajadores al principio corría a cargo del trabajador, puesto que en la empresa existía una gran cohesión entre los jardineros, todos ellos propietarios, con unas normas y valores compar-

tidos que les hacían coordinarse con gran facilidad y cumplir lo planificado; apenas si había desviaciones. Los problemas se resolvían conforme se iban produciendo, por ejemplo, cuando había bajas, ellos reasignaban el trabajo inmediatamente, o cuando faltaba material, rápidamente alguno de ellos acudía al almacén para que no se retrasase el trabajo.

A medida que fue incrementándose el número de clientes de la empresa, se empezó a establecer un control más formal. Se crearon áreas de responsabilidad en Producción, Aprovisionamiento y Financiación y Marketing, al frente de las cuales se pusieron directivos reclutados de entre los jardineros de la empresa que tenían una cualificación adecuada. Así, en el Área de Producción se nombró como responsable a Antonio Flores. Este departamento es el que contaba con más personas, dividiéndose en cuatro unidades operativas, siembra, poda, piscinas y jardinería en general. Todos los jardineros tienen la misma categoría profesional en la empresa y Antonio es responsable de controlar directamente su trabajo. Diariamente tienen que entregar partes de trabajo en la oficina central, indicando el número de horas/hombre, los materiales consumidos y el tipo de trabajo. Los trabajadores protestan porque muchos días les resulta muy pesado volver a la oficina central para llevar los partes de trabajo; ellos piensan que llevarlos una vez por semana podría ser igual de efectivo para la empresa. Antonio también tiene problemas cuando asigna a los trabajadores a las viviendas que están más lejos de la ciudad, porque pierden mucho tiempo en el camino y regresan a sus casas muy tarde. También consideran excesivo el estricto control que lleva sobre todos los materiales y herramientas, para que no haya pérdidas o extravíos. Ellos tratan de justificar más material de la cuenta, para que no haya problemas cuando cogen algún material para sus casas de campo. Últimamente, algunos clientes se han quejado porque los jardineros hacen el trabajo con poco agrado y muchas veces descuidando su realización.

Antonio de vez en cuando se pasea por alguna de las viviendas para supervisar el trabajo directamente, lo que hace que los jardineros intenten por todos los medios buscar espías en la oficina que les digan qué día va a pasar Antonio por la vivienda en la que tienen que trabajar para no tener ningún tropiezo con él. Cuando un cliente nuevo les demanda sus servicios, si está muy lejos de la ciudad, ellos le ponen toda serie de trabas para

que desista en su intento de pasar a formar parte de la cartera de clientes de la empresa. Fernando no se entera de estas cuestiones, aunque a final de año sí nota que el rendimiento de los trabajadores ha disminuido.

El Área de Finanzas y Aprovisionamiento cuenta con tres personas, al frente de las cuales está Rosa Hervás, cuyo principal problema es financiar el crecimiento de la empresa, porque está muy condicionada por la política de repartir dividendos muy elevados. También se dedica a gestionar la adquisición de materiales para toda la empresa. En este aspecto, el objetivo de este departamento es minimizar el coste de adquisición. Dan prioridad a aquellos proveedores que sirven a un menor coste, hacen mayor descuento y que además permiten un aplazamiento de pago mayor. Algunas veces tienen problemas porque los sistemas de riego o los aperos de jardinería que utilizan tienen que repararse continuamente, porque no se tiene en cuenta la calidad.

El Área de Personal está bajo la responsabilidad directa de Fernando Robles, ya que la considera como la de mayor valor estratégico para la empresa. Hacen mucho hincapié en la formación de los empleados, están pendientes de los cursos externos de formación o de organizar por ellos mismos seminarios para aumentar la especialización de los jardineros. Fernando Robles cree que la fuente primordial de competitividad de su empresa descansa en la calidad del servicio que ofrece, el cual está directamente relacionado con la calidad de los profesionales que lo prestan. Entre los problemas a los que se enfrenta este departamento destaca la constante búsqueda, selección y entrenamiento de nuevo personal con muy poca experiencia ya que algunos de los jardineros más antiguos, descontentos con el “modo de trabajar de la gerencia” se han ido a otras empresas surgidas por el empuje del sector en la zona o lo que es peor, se han constituido por su cuenta aprovechando todos los conocimientos adquiridos (y no sólo los técnicos) en Jardinería Integral.

CUESTIONES Y RESOLUCIÓN

1. Identifique los controles que se llevan a cabo en la empresa justificando si se trata de controles *a priori*, concurrentes o de retroalimentación.

A priori:

- Cuando hace la planificación a principio de año está estableciendo la cantidad de recursos que va a necesitar.
- No se realiza sobre los recursos humanos, puesto que se encarga de buscar, seleccionar y entrenar a nuevo personal con muy poca experiencia.
- No se realiza sobre las materias primas, pues el criterio de compra hace énfasis en el coste y no en la calidad de los materiales, lo que da lugar a que se estén reparando continuamente.

Concurrente:

- Autocontrol basado en la responsabilidad realizado por ellos mismos, pues eran trabajadores y socios de la empresa. Cuando había un problema lo solucionaban ellos mismos.
- A medida que la empresa creció se estableció un control más formal, así por ejemplo, Antonio Flores se encarga de controlar diariamente el trabajo de los jardineros exigiendo partes de trabajo donde constan el número de horas, los materiales consumidos y el tipo de trabajo. Antonio Flores también supervisa directamente el trabajo de los jardineros haciendo visitas a las viviendas.

De retroalimentación:

- A final de año analizan los resultados anuales y se comparan los costes reales con los presupuestados a principios de año.
2. Indique si en el caso se observan efectos negativos del control sobre la motivación, el desempeño y el logro de objetivos.
- Todos los empleados se sienten incómodos por el hecho de ser medidos y controlados. La motivación en el trabajo se ve claramente afectada. De controlar su propio trabajo, de ser propietarios, de disfrutar de recompensas intrínsecas por el desarrollo del trabajo en sí mismo, SE PASA a ser un simple empleado al que se le dice qué tiene que hacer, cuándo y cómo, y se controla toda su actividad, debido, en última instancia al control externo de los accionistas que exigen un nivel de beneficios. De ahí que los clientes empiecen a quejarse del trabajo realizado por los jardineros (bajo desempeño) y del poco agrado con el que realizan su labor (baja motivación).
 - Presión y tensión. Entrega de partes diarios en la empresa en la que se indica el número de horas, materiales consumidos y tipo de trabajo (antes este control lo realizaban ellos mismos y no una persona externa). Los trabajadores se quejan de tener que volver a diario a la empresa para devolver los partes (hay que tener en cuenta que muchos de los clientes están lejos de la capital, donde antes todos trabajaban). Los trabajadores también se quejan del excesivo control sobre materiales y herramientas. Todo esto da lugar a una baja motivación por el excesivo control, la escasa autonomía, la desconfianza hacia los empleados y el inconveniente de devolver los partes diariamente.
 - Énfasis en el corto plazo por la exigencia de repartir dividendos muy elevados. El control de los accionistas sobre su dividendo anual fuerza a la gerencia a centrarse en maximizar el beneficio a fuerza de una reducción de las inversiones y una reducción del coste de adquisición de materiales en detrimento muchas veces de la calidad de los mismos, lo cual repercute en la cali-

dad del servicio y en última instancia en la consecución de los beneficios.

- Puntos de vista estrechos que repercuten en el logro de los objetivos generales de la empresa:
 - Cuando sale un cliente nuevo lejos de la ciudad, los empleados ponen todo tipo de trabas para que no lo cojan (repercusión negativa en los objetivos de la empresa).
 - En cuanto a los trabajadores, se preocupan más por buscar nuevos trabajadores sin experiencia y formarlos que en evitar que los que ya tienen formados se vayan.
 - Por otro lado, en la compra de los materiales se centran en el coste más que en la calidad de los mismos.
- Evasión de los controles. Justifican sistemáticamente más consumo de material para que así les quede algo de remanente para ellos, luego la información de los partes de trabajo no es veraz. Búsqueda de espías en la oficina para que les indique cuándo se va a pasar Antonio por las viviendas.