

CASOS PRÁCTICOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CASO 8: PAVIMENTOS Y AZULEJOS¹

FERCASA es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de pavimentos, baldosas, azulejos y áridos, empleados para el recubrimiento de suelos y paredes. Fundada en 1962 por su actual presidente, Emilio Fernández, comenzó su andadura como empresa familiar vendiendo pavimentos en la provincia de Granada. En la actualidad, FERCASA, cuya plantilla alcanza los 107 trabajadores, opera a nivel nacional e internacional, exportando en torno al 4% de su producción a diversos países (Alemania, China, Polonia, Estados Unidos y Australia).

Emilio Fernández tiene el cargo de presidente de compañía. No obstante la mayoría de sus funciones ejecutivas de dirección las ha delegado en el gerente. Su aprobación sigue siendo necesaria para aquellos asuntos que afectan a toda la organización. Sin embargo, dicha aprobación tiene más el carácter de ratificación de lo decidido por el gerente, que es quien realmente dirige la empresa.

El puesto de gerente lo ocupa Ernesto Fernández, hijo del presidente, que además ostenta el cargo de director del departamento de administración y compras y el puesto de secretario de la comisión de calidad. Es la persona que dirige de facto la organización supervisando tanto el proceso diario de producción como las actuaciones del resto de departamentos. Nada de lo que sucede respecto al funcionamiento de la organización escapa a su control y únicamente debe rendir cuentas ante el presidente de la compañía.

¹ Fuente: Elaboración propia.

Puestos y unidades de FERCASA

El *departamento de producción*. Depende jerárquicamente de la gerencia y agrupa a un total de 83 personas que se distribuyen de la siguiente forma:

- 74 operarios de fabricación divididos en dos categorías: 6 maquinistas y 68 ayudantes de maquinistas. Los primeros pueden considerarse como expertos en el uso de la compleja maquinaria de la que dispone la empresa de forma que son capaces de controlar el funcionamiento completo de la misma. Para adquirir dichos conocimientos deben pasar un periodo de instrucción en las instalaciones del proveedor de la maquinaria. Por su parte, los ayudantes de maquinistas únicamente saben utilizar las funciones básicas de dicha maquinaria para lo cual son instruidos por los maquinistas.
- El jefe de mecánicos, que tiene a su cargo a seis mecánicos que se encargan del mantenimiento y reparación de la gran cantidad de maquinaria de la que dispone la organización. Todos ellos tienen una formación profesional especializada.
- Un encargado del almacén de productos terminados.

Todos estos trabajadores están bajo la supervisión del director de producción. Aunque habitualmente trabaja como un operario más (maquinista), como responsable del departamento ha de supervisar el trabajo de los operarios para que lo realicen conforme a las normas y procedimientos descritos en el manual de calidad de la empresa. Asimismo, el puesto requiere de una considerable habilidad para dirigir y relacionarse con personas (motivación, liderazgo, negociación, etc.) para intentar evitar y resolver conflictos personales en el trabajo, minimizar el absentismo laboral, evitar trabajos descuidados, huelgas e incluso sabotajes, etc. Este puesto no precisa de preparación formal ya que los conocimientos necesarios se adquieren a través de la experiencia.

El director de producción suele reunirse todos los jueves con la directora comercial y con el responsable de expedición para elaborar el plan se-

manal de fabricación, donde se fijan las cantidades de producción proyectadas y las necesidades de materias primas.

El *departamento comercial* se encarga de todo lo relativo a la venta de los productos de la empresa y de la relación con clientes y proveedores. Al frente del mismo se encuentra la directora comercial que responde directamente ante el gerente. Sus funciones principales son la supervisión y gestión de pedidos, y la representación externa de FERCASA. Posee una formación universitaria en comercialización y marketing y domina cuatro idiomas (español, francés, inglés y alemán). Tiene a su cargo los siguientes empleados:

- Encargado de expedición: toma nota de los pedidos y organiza el transporte y la producción de los mismos.
- Encargado de exportación: organiza la venta al extranjero de los productos. Debido a la naturaleza del trabajo, este puesto requiere amplios conocimientos legales en materia de comercio internacional y dominio de idiomas.
- Encargado de ofertas: es responsable de organizar eventos que den a conocer los productos de nueva creación. También se encarga de organizar la asistencia de la empresa a ferias, congresos y exposiciones donde promociona sus productos.
- Encargado de la exposición: se ocupa de asesorar a los clientes en sus visitas a la empresa para decidir entre la amplia gama de productos que ofrece la empresa.
- Tres agentes comerciales que se encargan de establecer relaciones duraderas con los clientes de la empresa.

El *departamento de administración y compras*. El director de este departamento es el propio gerente de la empresa. De este departamento dependen el Encargado de compras y la jefa de administración:

- El Encargado de compras es el responsable de realizar todas las compras de la organización (tanto abastecimiento de bienes de uso general como de repuestos y de materias primas), aunque cada pedido debe llevar la aprobación y firma del director de

administración y compras. Asimismo es el responsable del almacén de repuestos y del de materias primas.

- La jefa de administración se encarga de elaborar toda la documentación relativa a la gestión económica de la compañía así como de la contabilidad. Posee una titulación universitaria en gestión de empresas. Tiene a su cargo a una empleada que se encarga de la facturación y la gestión de proveedores y a una persona que se ocupa de la caja.

El *laboratorio* depende directamente de la gerencia y está integrado por dos licenciados en Químicas (el jefe de laboratorio y su ayudante) que se encargan de la creación y desarrollo de nuevos productos así como de la mejora de los actuales.

El *departamento de calidad* está integrado por dos expertos en la gestión e implantación de sistemas homologados de calidad. Ambos son ingenieros técnicos industriales y el responsable del departamento además posee un máster en gestión de la calidad. Su trabajo básico consiste en elaborar las instrucciones y procedimientos que posteriormente se deben añadir al manual de la calidad de la compañía. Suelen reunirse con el personal del laboratorio al objeto de comprobar si los nuevos límites de calidad impuestos por el manual se ajustan a los productos actuales o a los nuevos productos creados y, caso de no ser así, colaboran en la mejora de los mismos.

La empresa también tiene un *servicio de limpieza* del que se ocupan siete trabajadores de los cuales cuatro trabajan en horario nocturno dedicándose exclusivamente a la limpieza de la maquinaria, para lo cual es necesario que dispongan de algunos conocimientos sobre la estructura y funcionamiento de las mismas.

FERCASA dispone de un *comité de calidad* que depende directamente del presidente y que está integrado por éste último, que también preside el comité, el gerente, que actúa como secretario, y cuatro vocales: los dos miembros del departamento de calidad, el jefe de laboratorio y el director de producción. El comité se reúne cada dos o tres meses y se encarga de autorizar el manual de calidad. De este comité depende que la organización renueve anualmente el certificado de calidad ISO 9001/2000.

Otros datos sobre el funcionamiento de la empresa

El *manual de calidad* es un documento que se aprueba anualmente y que recoge la normativa para realizar el trabajo correspondiente a todas las áreas de la empresa. Por ejemplo, en el manual quedan establecidos los procesos de utilización de la maquinaria por parte de los operarios, especificándose el tiempo a emplear en la ejecución de cada tarea, el sistema de turnos de trabajo, los procesos que hay que realizar para la obtención de los productos finales, etc.

El manual se compone de normas, procedimientos e instrucciones. Las normas tienen un carácter general y contienen los principios básicos de actuación de la organización; los procedimientos engloban la forma en que se ha de realizar la actividad principal de la empresa, desde que un cliente realiza un pedido hasta que éste es entregado al cliente; por último, las instrucciones regulan el funcionamiento interno de cada departamento y unidad, y se crean tanto por productos como por sección. Tanto los procedimientos como las instrucciones se materializan en formatos específicos como, por ejemplo, el formulario de pedido, el informe de no conformidad de producto, la hoja de reclamaciones, o el estado de turnos de trabajo.

Como quiera que FERCASA aspire a liderar el sector a nivel nacional, su laboratorio trabaja intensamente tratando de obtener nuevos productos que se ajusten a las necesidades de sus clientes. Todo comienza cuando el laboratorio desarrolla un nuevo producto o una mejora de uno ya existente. En primer lugar, debe comprobarse su viabilidad de cara a la producción en serie realizando las pruebas pertinentes en su sala de ensayos. Si los resultados son positivos, se procede a una reunión con el departamento de calidad para estudiar la adecuación del producto y su producción a la normativa de calidad de la empresa (manual de calidad). Una vez superada esta etapa se informa al gerente y éste, a su vez, informará al director de Producción, a la directora comercial y a la jefa de administración. Entre todos se procede a realizar las pertinentes comprobaciones y estudios de costes, de rentabilidad y de mercado antes de tomar la decisión de proceder a su fabricación. Es entonces cuando se envía el pertinente informe al presidente para obtener la ratificación final. Como resultado de esos es-

fuerzos, FERCASA acaba de desarrollar dos nuevos productos: Fercastone y Neotesal-5.

No obstante, en ciertas ocasiones, es el propio cliente el que recurre a la empresa solicitando uno de los productos ofertados pero con alguna característica especial. En este caso, el cliente informará al encargado de expedición, que lo comunicará a la directora comercial y ésta al laboratorio que procederá a buscar una solución. Si el resultado es positivo, se remite toda la información al departamento de administración y compras (cuyo responsable es el propio gerente), donde se analizará si la inversión necesaria resulta o no rentable. Si el proyecto se aprueba se someterá a la consideración del Presidente para que, tras su ratificación, pueda comenzar la producción.

CUESTIONES Y RESOLUCIÓN

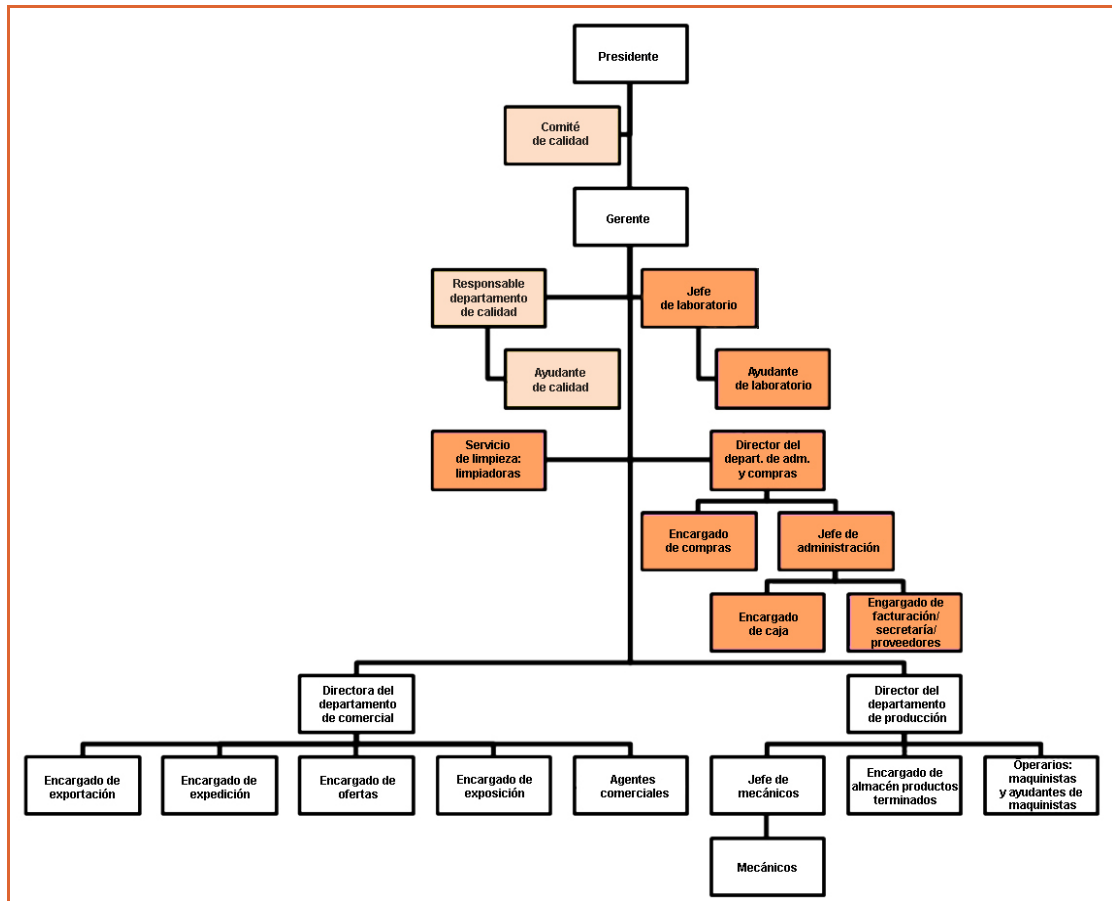
1. Dibujar el organigrama de la empresa FERCASA e identificar en él los departamentos o unidades de línea y de *staff* de esta organización.

— Departamentos de línea:

- Alta dirección: presidente y gerente
- Directivos de línea media (intermedios): responsables departamento comercial y departamento de producción y jefe de mecánicos.
- Núcleo de operaciones: encargado de explotación, encargado de expedición, encargado de ofertas, encargado de exposición, agentes comerciales, mecánicos, encargado de almacén, maquinistas y ayudantes de maquinistas.

— Departamentos de *staff*:

- Departamento de calidad (y comité de calidad): normalizan procesos de trabajo (para obtener determinados estándares de calidad) actuando como analistas de estudios de trabajo.
- Departamento de administración y compras: apoyo en la vertiente contable.
- Laboratorio: apoyo trabajando en I+D.
- Servicio de limpieza.



- Identificar, por orden de importancia, los mecanismos de coordinación utilizados en FERCASA.

Fundamentalmente destaca la *normalización de procesos* de trabajo en el núcleo de operaciones, porque el contenido del trabajo queda especificado y programado por las normas, procedimientos e instrucciones que fija el manual de calidad aprobado: “en el manual quedan establecidos los procesos de utilización de la maquinaria por parte de los operarios, especificándose el tiempo a emplear en la ejecución de cada tarea, los procesos que hay que realizar para la obten-

ción de los productos finales...”. Dichas normas, además, acaban extendiéndose al resto de la organización.

En segundo lugar habría que destacar la supervisión directa ejercida sobre todo por el director de producción y el gerente. Por último también puede apreciarse la adaptación mutua, sobre todo ante el desarrollo de nuevos productos, el trabajo del comité de calidad y el grupo trabajo de previsión de la producción semanal.

3. Comente brevemente los valores que toman las variables de diseño de la especialización y formalización del comportamiento de los puestos del núcleo de operaciones.

Se puede observar que los puestos del núcleo de operaciones están muy especializados y tiene de una alta formalización del comportamiento. El flujo de trabajo está altamente racionalizado, con tareas de operaciones sencillas y repetitivas. Todo ello que explicaría el comportamiento formalizado y burocratizado del núcleo de operaciones.

4. ¿Cómo están agrupados los departamentos? ¿Se pueden identificar dispositivos de coordinación entre ellos?

Los puestos se agrupan en unidades funcionales (producción, comercial, etc.).

Se puede apreciar el uso de dispositivos de enlace, de naturaleza interfuncional, en forma de comités para planificar la producción semanal (director de producción, directora comercial, encargado de expedición) y decidir sobre la manual de la calidad (comité de calidad -integrado por el presidente, el gerente, los dos miembros del departamento de calidad, el jefe de laboratorio y el director de producción), y de grupos de trabajo (laboratorio-departamento de calidad) para la adaptación de los nuevos productos a la normativa de calidad, una vez realizadas las confirmaciones, se desagrupa y no se vuelven a reunir hasta que varíen los límites de calidad exigidos por la organización.

5. ¿Se trata de una estructura centralizada o descentralizada? ¿Por qué?

Se trata de una estructura centralizada. El papel central que ocupa el ápice estratégico, con un amplio control sobre toda la organización. El ápice estratégico (principalmente el gerente) busca continuamente la mejora del rendimiento y asumiendo las decisiones que escapan a la normalización. Aunque en aspectos muy concretos relativos al control de operaciones, el director de producción y directora comercial también participan en la toma de decisiones.

6. ¿Cómo afecta la tecnología a las dimensiones de la estructura de esta empresa?

El sistema técnico de operaciones es muy regulador lo cual también explica el comportamiento formalizado y burocratizado del núcleo de operaciones. No es sofisticado aunque requiere que los operarios tengan que seguir un curso de formación impartido por la empresa proveedora de la maquinaria. En cualquier caso no existe un *staff* de apoyo propio que se dedique al mantenimiento, modificación o adecuación del sistema técnico.

7. En base a las respuestas anteriores, ¿estamos ante una estructura burocrática u orgánica?

Se aproxima a una burocracia maquinal, donde el flujo de trabajo está altamente racionalizado, con tareas de operaciones sencillas y repetitivas, que precisan escasa preparación. El comportamiento formalizado del núcleo de operaciones y la fuerte normalización de los procesos de trabajo se observa en el contenido del trabajo pues queda especificado y programado por las normas, procedimientos e instrucciones que fija el manual de calidad aprobado.

El ápice estratégico (principalmente el gerente) trata de poner en funcionamiento la máquina burocrática, buscando continuamente la mejora del rendimiento y asumiendo las decisiones que escapan a la normalización.

El departamento de calidad y comité de calidad desempeñan un papel esencial normalizando el trabajo de operaciones. También hay que destacar que, en relación con su tamaño, la estructura de FERCASA cuenta con un (relativamente) desarrollado *staff* de apoyo (laboratorio, servicio de limpieza y departamento de administración).

La alta especialización, la agrupación funcional, la formalización del comportamiento y la centralización son también propias de esta configuración (compleja, formalizada y centralizada). El sistema técnico altamente regulador del trabajo realizado en el núcleo de operaciones y el entorno estable al que se enfrenta reforzaría la explicación de su carácter burocrático y explicaría la relativa centralización de la estructura.