

CONTROL QUALITY S. A.

Víctor Tateishi Saito

PROFESOR CONTRATADO DE ESAN
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

La empresa

Control Quality S. A. es una empresa multinacional líder en el control de calidad de productos mineros y alimenticios. Cuenta en la actualidad con cuatro laboratorios (hay un quinto por inaugurarse dentro de 30 días) distribuidos en la ciudad de Lima. Para el desarrollo de sus actividades se encuentra organizada en distintas gerencias centralizadas: Comercial, Financiera, Marketing, Recursos Humanos, Laboratorios y Almacén Central.

Los laboratorios están conformados por un conjunto de áreas de diferentes especialidades y están dirigidos por supervisores. Cada laboratorio dispone de un ente administrativo que tiene a su cargo el almacén, el control del personal y la caja chica; cuenta también con un encargado de mantenimiento, quien es responsable de que las instalaciones y equipos estén en óptimas condiciones de uso.

El área Comercial limita sus funciones a las ventas, mientras que Marketing se encarga de todo lo concerniente a la difusión de los servicios que brinda La-

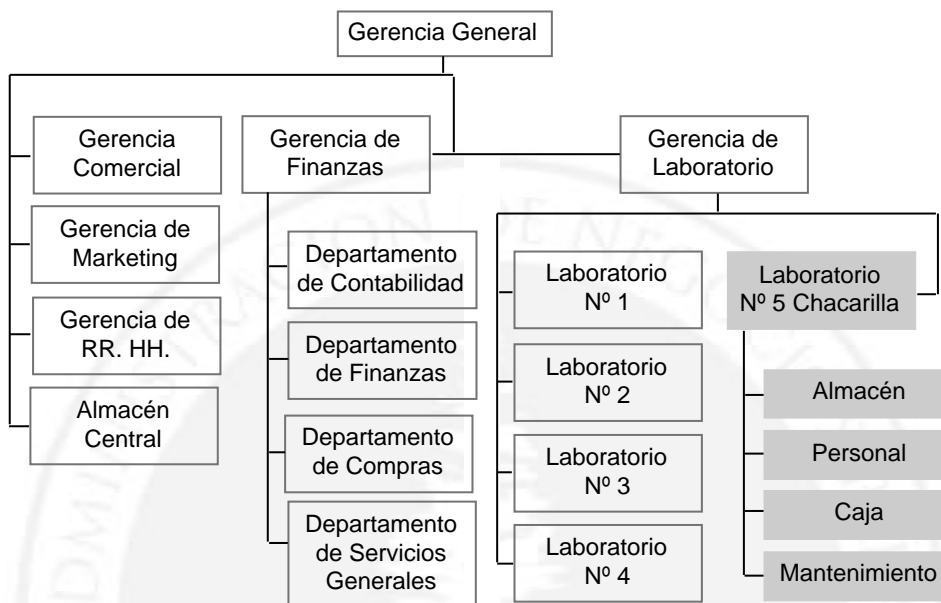
boratorio, además de la proyección de la imagen institucional.

Hace algunas semanas, Óscar Pérez, biólogo de vasta experiencia, acaba de asumir el cargo de supervisor del laboratorio de Chacarilla. Su principal función es solicitar materiales para un adecuado funcionamiento de su local. Así, los fines de mes debe enviar al Almacén Central la relación de los materiales necesarios para el desarrollo de las pruebas y ensayos, denominados «materiales de reposición de stock». Luego de consolidar sus pedidos y de contar con la aprobación del gerente de Finanzas, debe enviarlos al área de Compras, perteneciente a dicha gerencia, para la adquisición respectiva. El mismo procedimiento debe seguir en la compra de repuestos necesarios para el mantenimiento de los equipos.

Situación particular

Transcurridos aproximadamente veinticinco días de su pedido, Óscar preguntó a Compras cuándo estarían llegando sus materiales. Le respondieron que la mayoría

Organigrama de Control Quality S. A.



de los productos solicitados estaban por llegar; sin embargo, dos de ellos no habían sido ubicados en el mercado local, por lo que debían ser importados. Para ello, Compras solicitaba, de acuerdo al procedimiento establecido para estos casos, que el laboratorio elaborara su «Pedido de Compras» especificando el uso y las características técnicas del producto y el tiempo de duración de cada una unidad de producto. También indicaba que los productos llegarían aproximadamente en un plazo de tres semanas.

Casi al instante, Óscar recibió una comunicación del área Comercial, con copia a la gerencia de Laboratorios, en la que se señalaba que en los próximos días se estaría recibiendo un alto número de muestras con plazos de entrega fijados de antemano. Haciendo la revisión de los

materiales que se necesitarían para realizar ese trabajo, Óscar se dio cuenta de que en los ensayos se emplearían, justamente, los reactivos que no había y que se tenían que importar. Decidió, entonces, llamar al gerente de Laboratorios e informarle de lo sucedido. Dada la coyuntura y a fin de cumplir con el servicio solicitado, éste le dio carta libre para solucionar el impase.

De modo que Óscar tomó contacto directamente con los proveedores y consiguió algunas unidades de cada material. Por suerte, estas cantidades alcanzaban para los trabajos que debían desarrollarse durante el plazo en que se esperaba la llegada de los productos importados. Comunicó a Compras el resultado de su búsqueda para que esta gerencia gestionara la adquisición respectiva.

Prosiguiendo con sus actividades, Óscar recibió también el encargo de la gerencia de Laboratorios de apoyar un nuevo proyecto de servicio y advirtió que para ello se necesitaría varios equipos, algunos ya los tenían, pero otros tendrán que adquirirse. En tal sentido, envió un memorando a la gerencia de Compras preguntando qué requisitos debían cumplirse para proceder a la adquisición de dichos equipos. Tres días después, al no recibir respuesta, llamó telefónicamente a Compras para averiguar qué fue de su comunicación; le dijeron que en esa área todos estaban sumamente ocupados en el proyecto del nuevo local encargado por la gerencia general y que iban a demorarse en los trámites de cotizaciones, seguimiento y evaluaciones. Pero le dijeron que él podría ayudarlos si avanzaba con la obtención de cotizaciones de los proveedores. Es más, argumentando que Óscar sabía más que nadie lo que quería, le sugirieron que él mismo hiciera el pedido. Luego sólo tendría que enviar la documentación a Compras y Almacén. Así se ganaría tiempo.

No teniendo más remedio que acceder a este «pedido de ayuda», Óscar se comunicó con varios proveedores, les envió las especificaciones técnicas correspondientes y los llamó por teléfono regularmente para hacerles seguimiento y obtener la mejor cotización. Algunos respondieron inmediatamente, otros lo llamaron después y hubo algunos a los que debió volver a llamar repetidas veces.

Transcurridos diez días aproximadamente, Óscar terminó de recibir toda la información que consideraba necesaria y elaboró el memorando correspondiente a Compras, con copia al Almacén Central, indicando los equipos que se requería, las especificaciones técnicas y usos de estos

equipos, y los precios. Cuatro días después, el documento le fue devuelto del Almacén Central porque le faltaba adjuntar la orden de compra, la justificación de la compra y las tres cotizaciones por cada equipo.

Muy mortificado ante esta respuesta, el supervisor procedió a preparar cartas y a comunicarse nuevamente con los proveedores. Seis días después consiguió recolectar las cotizaciones de los equipos y volvió a despachar todos los documentos a las mismas áreas de Compras y Almacenes. Esta vez su pedido sí fue aceptado.

Sin embargo, Óscar siguió disgustado. Pensaba que el trámite efectuado le había quitado un tiempo precioso y hecho descuidar las actividades propias de su cargo. Dándole vueltas al asunto, decidió manifestar abiertamente su queja al gerente de Laboratorios, su jefe, y plantearle una reunión con las áreas involucradas para intercambiar opiniones a fin de mejorar esta actividad de gran importancia para el cumplimiento del servicio.

El gerente de Laboratorios lo escuchó con atención y lo felicitó por haber cumplido con los objetivos a pesar de todos los inconvenientes. Le confió cómo estaban funcionando organizacionalmente las cosas en la empresa, le explicó que siempre ocurren desbalances en la coordinación cuando se llevan a cabo planes de expansión y, finalmente, le pidió un poco de paciencia. Luego, casi dando por terminada la conversación, le dijo que efectivamente no se podía seguir trabajando de esa manera: «Óscar, tú que todavía no estás contaminado por la rutina de los procedimientos, ¿por qué no preparas alternativas de nuevos procesos y propones una nueva organización para presentarla

al gerente general? Verás que así solucionamos estos problemas de una vez por todas».

Óscar Pérez no lo podía creer. Pugnaban en su ánimo sentimientos encontrados. Por un lado, creía que debía sentirse hasta halagado: «Mi jefe entiende la situación y está dispuesto a respaldar mi punto de vista ante el gerente general». Pero por otro lado advertía que su jefe lo había recargado con mayor trabajo. Se repetía: «¡En buena hora se me ocurrió hablar con él!; ahora me ha enganchado con más trabajo». Si bien se daba cuenta de que estaba frente a una oportunidad de

hacer méritos en una empresa nueva para él, pensaba: «Si lo que les planteo no les gusta o está fuera de sus patrones, ¡uy!, me meto en problemas no muy simpáticos; perderé credibilidad... y me alejaré de cualquier posible ascenso».

TRABAJO POR HACER

- Si usted fuera Óscar Pérez, ¿cómo tomaría el encargo del gerente de Laboratorios?
- ¿Qué elementos consideraría en la propuesta de nueva organización?
- ¿Cuáles serían sus principales recomendaciones?