

## **CASO CERAMICO**

*El caso CERÁMICO se debe resolver describiendo los principios organizativos que aparecen párrafo por párrafo, así como una breve conclusión de la futura organización. Este caso ha sido adaptado por E. Bueno y F.J. Valero de la obra de H. Mintzberg “La estructuración de las organizaciones” Ed. Ariel, Barcelona, 1984.*

### **LOS PRINCIPIOS DE DIRECCION Y ORGANIZACION**

La Sra. Raku elaboraba cacharros de alfarería en el sótano de su casa. Esto implicaba un número de tareas diferentes: preparar la arcilla, formar los cacharros, labrarlos cuando estén semisecos, preparar y aplicar los barnices, y cocer los cacharros en el horno. La coordinación de todas estas actividades no presentaba ningún problema: ella las hacía todas por sí misma.

El problema fue su ambición y el atractivo de sus cacharros: los pedidos excedieron su capacidad de producción. Por tanto ella contrató a la Srta. Bisque, quien estaba ansiosa de aprender la elaboración de cerámica. Esto significó para la Sra. Raku la necesidad de dividir su trabajo. Como quiera que las tiendas de artesanía deseaban los cacharros hechos por la Sra. Raku, se decidió que la Srta. Bisque prepararía la arcilla y los barnices, mientras que ella haría el resto. Todo esto requirió una coordinación del trabajo: un pequeño problema, en realidad, con sólo dos personas en el estudio de cerámica: ellas simplemente se comunicaban de un modo informal.

El acuerdo funcionó bien, así que antes de que transcurriera mucho tiempo, la Sra. Raku se encontró de nuevo desbordada de pedidos. Se necesitaban más auxiliares. Esta vez, previendo el día en que ellos llegarían a elaborar cacharros de alfarería por sí mismos, la Sra. Raku decidió contratarlos entre los graduados de la escuela local de cerámica. De esta forma, mientras que entrenar a la Srta. Bisque había llevado algún tiempo, los tres nuevos auxiliares conocían exactamente lo que hacer desde el principio y encajaron perfectamente bien. Aún con cinco personas, la coordinación no supuso ningún problema.

Sin embargo, cuando se incorporaron dos nuevos auxiliares, los problemas de coordinación comenzaron. Un día la Srta. Bisque tropezó con un balde de barniz y rompió cinco cacharros; otro día la Sra. Raku abrió el horno y se encontró con que los tiestos allí existentes habían sido pintados todos de una forma errónea. En este momento ella se dio cuenta que siete personas en un pequeño estudio de cerámica no podían coordinar todo su trabajo mediante el simple mecanismo de la comunicación informal. Para hacer las cosas peores, la Sra. Raku, que ahora se titulaba a sí misma presidenta de Cerámica S.A., tuvo que pasar más y más tiempo con los clientes, en aquellos días, pues, era mucho más corriente verla bien vestida que en traje de

faena. Por tanto, designó a la Srta. Bisque directora del estudio, con la misión de ocuparse plenamente de la supervisión y coordinación de los cinco trabajadores de la alfarería.

La empresa siguió creciendo. Nuevos e importantes cambios se sucedieron cuando se contrató a un analista de tareas, quién recomendó que cada persona realizase sólo una actividad para una de las líneas de productos (cacharros, bandejas, tiestos y animales de cerámica), la primera amasaba, la segunda daba forma, la tercera labraba, etc. Por tanto, la producción se estructuró en cuatro líneas de proceso. Cada persona seguía un conjunto de instrucciones normalizadas, diseñadas por anticipado para asegurar la coordinación de todo su trabajo. Desde luego Cerámica S.A. dejó de vender a tiendas de artesanía; la Sra. Raku sólo aceptaba pedidos en grande, la mayoría de los cuales procedían de cadenas de grandes almacenes.

La ambición de la Sra. Raku no tenía límites, y cuando tuvo la oportunidad de diversificar, así lo hizo. Primero, azulejos de cerámica, después saneamiento para el baño, y, finalmente ladrillos corrientes. La empresa se subdividió en tres divisiones: productos de consumo, edificación e industriales. Desde su oficina en el piso 55 de la torre de alfarería, la Sra. Raku coordinaba las actividades de las divisiones revisando sus resultados cada trimestre y actuando personalmente cuando las cifras de ventas y de beneficios descendían de las presupuestadas. Un día, mientras estaba sentada ante su escritorio examinando los presupuestos, echó una mirada a los rascacielos circundantes y decidió cambiar la denominación de su compañía: CERAMICO.

Más adelante, en sus años maduros, cuando la Sra. Raku salía de su oficina para presidir la ceremonia de inauguración de la hasta la fecha mayor factoría de CERAMICO, ella resbaló con su bastón, y cayó en el barro. Su sentido de repulsión por haber manchado su vestido fue súbitamente reemplazado por una profunda nostalgia: ella se dio cuenta que era su primer contacto con la tierra desde sus días en el estudio. Entonces vino la inmediata revelación de que hacer cacharros era más importante que hacer dinero. Y así la organización adoptó una nueva misión: la realización a mano de hermosos, pero todavía funcionales cacharros y se desarrolló una nueva estructura que reflejara esta nueva concepción. En su último acto, como presidenta, la Sra. Raku volvió a cambiar el nombre de la organización una vez más: ALFAREROS DE LA TIERRA.