

CAPÍTULO 11

Se corresponde con el “Para poner en práctica” de la página 333

El conflicto entre los departamentos de producción y compras (adquisiciones) en la Cooperativa Metala (Caso ficticio)

La cooperativa Metala fabrica ventanas de aluminio. En esta empresa son frecuentes los conflictos entre los departamentos de producción que es el responsable de la fabricación de las ventanas y el departamento de compras, cuya misión fundamental adquirir los materiales necesarios para poder llevar a cabo la producción.

Una de las principales preocupaciones del director de producción es disponer de cantidades suficientes de existencias de materias primas de primera calidad, de forma que pueda llevar a cabo la fabricación de ventanas en la cantidad, en la fecha y con la calidad que le reclama el departamento de comercial. Los objetivos del director del departamento de compras son adquirir los materiales al precio más bajo posible, respetando unos niveles de calidad estándar, y procurar que el nivel de existencias sea el mínimo imprescindible, de forma que se tenga la menor cantidad de dinero posible inmovilizada en forma de stock.

Dado que los objetivos de ambos departamento son claramente distintos, es frecuente que surjan conflictos entre ambos gerentes. Así, en ocasiones el responsable del departamento de producción reclama al departamento de compras o adquisiciones porque los materiales que está comprando son de una calidad inferior a los mínimos requeridos, lo que dificulta la producción. El director del departamento de compras argumenta que está cumpliendo las recomendaciones que le ha encargado la dirección general; comprar al menor precio posible, y alude a su poder de negociación con los proveedores, pues los mínimos exigidos de calidad siempre son respetados.

Así resulta que surge un conflicto entre dos objetivos aparentemente contradictorios: el de producción, que es lograr fabricar las ventanas con la calidad requerida, y el de compras, que consiste en lograr adquirir los materiales en las condiciones más favorables para la empresa.

El conflicto surge cuando ambos objetivos se plantean de forma maximalista.

Sin embargo, están trabajando por implantar en su plan estratégico el objetivo de la calidad total, que va a dejar claro los objetivos generales por el que se han de regir todos los departamentos, poniendo hincapié en buscar la calidad en el origen del proceso, esto es en la selección de los proveedores, en la supervisión de los materiales y procesos que usan, etc., y logrando simultáneamente el objetivo de costes bajos gracias a los acuerdos a largo plazo y a la logística que se está empleando

Conflicto entre los departamento de personal y de producción de la empresa Rodas (Caso ficticio)

En la empresa Rodas, fabricante de muebles de oficina ha surgido un conflicto entre los departamentos de personal y de producción, a raíz de unos cursos de formación para capataces. El departamento de personal, con el deseo de mejorar la formación de los

capataces en los nuevos estilos de dirección ha organizado un curso de formación. El objetivo es modificar el sistema de dirección bastante autocrático que tenían los capataces y poder cambiarlo por una dirección más participativa. Dado lo apretado de la jornada laboral el departamento de personal ha decidido que el curso para los capataces se imparta durante la última hora de la jornada laboral de cada día durante un mes. Transcurrido un mes los capataces estarán suficientemente familiarizados con el nuevo estilo de dirección y ellos lo trasladarán en su práctica diaria al resto de la plantilla, lo que incidirá positivamente en el clima laboral y a largo plazo contribuirá a mejorar la productividad. Ante esta propuesta del departamento de personal, el departamento de producción ha planteado una reclamación alegando que la ausencia de los capataces de sus puestos de trabajo en la última hora de cada día durante un mes incidirá muy negativamente en la productividad de la fábrica. La consecuencia será que el departamento de producción no podrá hacer frente a los objetivos que se había comprometido. De nuevo estamos ante un conflicto entre los dos departamentos debido a las diferencias entre los objetivos de las distintas unidades administrativas de la empresa y a los distintos horizontes temporales en que estos se plantean.