

Caso: Compañía de Taxis de Colombia S.A.

RAFAEL PEREZ URIBE*

RESUMEN

Con base en la experiencia personal como profesor universitario y asesor de empresas he elaborado este caso que trata algunas situaciones que se dan en la vida empresarial colombiana. El nombre de la compañía es ficticio y cualquier parecido con la realidad es casualidad. Se puede utilizar para llevar a la práctica aspectos relacionados con el quehacer administrativo y otros puntos en el ámbito organizacional de la empresa colombiana, que a criterio del profesor se puedan desarrollar con su grupo de acuerdo al tema teórico desarrollado.

En la Compañía TAXIS DE COLOMBIA S.A., se realizan semanalmente de 7 a 9 a.m., todos los lunes, reuniones por áreas de trabajo, y cada 15 días se reúnen los directivos, encabezados por el señor Manuel Ortiz Gerente General y socio industrial de la empresa, Marcelo Pineda Gerente de RR.HH., Adriana Silva Gerente de Mercadeo y Servicios, Miguel Urrutia Gerente Financiero, Patricia García Gerente Administrativo, y Abigail Sánchez Gerente Operativo. Esto se hace con el fin de evaluar actividades, comentar sucesos semanales de importancia y planear actividades.

En una de las reuniones del lunes se grabó lo siguiente: "Aquí hay que cumplir con lo que se dice amigo Benítez; usted como chofer, debe responsabilizarse por sus actos... yo no me voy a colocar de policía en cada taxi, a vigilarlos, que hagan bien las cosas", le decía el señor Sánchez a Jairo Benítez, chofer del taxi de la zona occidental de Bogotá. Por el otro lado Benítez le comentaba a un compañero: "Yo no se mano, pero estoy hartado, de que no lo comprendan a uno, sobre todo que yo no fui culpable del choque... este Sánchez lo trata a uno como perro, debía entender que uno también es un ser humano, como él...".

Una de las reuniones quincenales comenzó a las 7:15 a.m. Adriana Silva presentó un cuadro de planeación correspondiente a un año vista, donde exponía muy claramente, los objetivos de su área de trabajo, nacidos de todo un análisis situacional del mercado, incluyendo una recopilación de información correspondiente a datos estadísticos de años anteriores, con los cuales elaboró su programación

* Administrador de Empresas
Maestría en Control de Calidad
Docente EAN

de ventas de servicios, un estimativo de tarifas, y el presupuesto con que iba a trabajar la compañía. Dijo además que se estaba elaborando cronogramas de trabajo distribuidos por zonas de servicio, y que cada equipo de taxistas zoneros (como se le denomina a los taxistas que trabajan cada zona), estaba colaborando en el diseño de los mismos. "Como objetivo general se tratará de agilizar y mejorar el servicio, con el fin de llevar a la Compañía al primer lugar en transporte urbano de taxis, y crear en el usuario una buena imagen con respecto al distintivo (el color de los taxis es verde)... "Pero como ustedes observarán, esto no se puede desarrollar sólo a nivel de área de mercadeo, sino que vamos a necesitar la integración de todas las áreas, entorno a este gran objetivo". En ese momento se notó un ambiente muy positivo con el planteamiento y tomó la palabra Patricia García y dijo: "Pienso que este objetivo lo podemos tomar como uno general para toda la Compañía". "Por el lado de mi área administrativa colaboraríamos en lo que se pueda, sobre todo con el departamento de capacitación y entrenamiento a fin de que los choferes lleguen a un nivel excelente de desempeño, en cuanto a atención de los usuarios, colaboración con sus compañeros, amabilidad cuando conduzcan con respecto a los que los rodean, y atención mecánica al vehículo". "Sin embargo, para esto debemos hacer un sondeo de realidad, y a partir de esto, instruir y entrenar adecuadamente a cada chofer, como dije antes, y definir exactamente qué tiene que hacer cada cual". "Pero hay una cosa que ustedes no han tenido en cuenta" dice Sánchez... "Y es que hay que darles a los carros un eficaz mantenimiento, combinado con un control minucioso de las rutas, y el cumplimiento de las zonas de trabajo, porque en el momento no se están cumpliendo; además que no se que pasa, pero en los últimos tres meses se han chocado 3 carros, que es un promedio alto de fricciones. Yo soy consciente que la empresa es la encargada de organizar todos los elementos para que ésta produzca más, porque a esta gente no se le puede "soltar" el trabajo para que hagan lo que quieran; a esta gente hay que "chuzarla" para que trabaje; la mayoría son unos "vagos", y sólo esperan el momento de la paga para irse a tomar trago; lo que hay que hacer es buscar formas, de que al momento que no quieran bajar se les descuenta del sueldo un porcentaje".

"¡Usted está desfasado de época!" dice Marcelo Pineda... "Si nosotros guiamos bien a la gente podremos hacerlos más productivos; más bien hay que buscar los mecanismos adecuados para tratar

de fusionar, sus necesidades individuales a las de la Empresa. Nosotros debemos tratar de cambiar de modo de pensar, y ser más positivos, con respecto al nivel operativo. Debemos crear las condiciones necesarias para que las personas alcancen mejor los objetivos de nuestra organización".

El señor Ortiz, por otro lado dijo: "Yo me quiero fijar, además de lo que ustedes han dicho, en el plantamiento de la doctora Silva... por que se me hace clave. Yo les propondría, estimados directivos que dejemos como objetivo general de la Compañía, para el próximo año "MEJORAR LA IMAGEN DE TAXIS DE COLOMBIA S.A.". Todos aceptaron. "Además" dice Ortiz, "esta planeación que comienza ahora debe tener un sentido de previsión y continuidad, observando siempre que debemos tener en cuenta un eficaz control de lo que se programa con respecto a los tiempos de servicio y ruta de los equipos de taxistas zoneros, la calidad del servicio, y esto tiene que ir de la mano con lo que dice la Dra. García desarrollado en forma continua y precisa y evaluar continuamente como se están desarrollando los planes, y si se cumplen o no"... "Yo podría decir Urrutia "... con respecto a los mecanismos de control..., que debemos utilizar; primero, la supervisión funcional que tenemos en la empresa, combinada con las líneas de comunicación formal; y segundo, cómo vamos a invertir dinero en entrenamiento y capacitación; programar: incentivos monetarios, publicidad y mantenimiento de vehículos, además de redistribución de garajes por zonas para mejor despacho de taxis..., además debemos controlar y medir minuciosamente los rendimientos en términos económicos y humanos, a fin que sean mayores que la misma inversión. Por otro lado se debe elaborar formatos especiales para recopilar y analizar la información, sobre números de pasajeros por día, kilómetros por día recorridos; combinado esto con tarifa cobrada, y deducir de acá, el costo por recorrido. Con esta información podremos elaborar evaluaciones estadísticas, y anexar los informes semanales de los taxistas, sobre tipos de clientes y rutas más utilizadas. Se me ocurre además que podemos seguir trabajando con los grupos de trabajo, quienes han hecho una labor excelente, en cuanto a informes escritos se refiere. Por otro lado debemos aprovechar que el tipo de actividades de nuestra empresa permite una eficaz distribución de trabajo, con una brillante especialización, tanto a nivel directivo, como ejecutivo y operativo. Con esto podremos incrementar la productividad, la eficiencia, y lógicamente bajar los costos de servicios en cuanto a mano de obra y costos de

transporte. Eso sí, debemos ser claros en los aspectos de autoridad, definiendo exactamente las funciones de cada cargo, siguiendo con la lógica organizacional clásica del aspecto piramidal de la empresa, y buscando una mejor racionalización en la coordinación del trabajo y la distribución de la responsabilidad en las diferentes divisiones de la empresa'. Excelente propuesta Dr. Urrutia, dice Manuel Ortíz; no se les olvide además, estimados Directivos, que cada uno de ustedes deben coordinarse entre sí, además que cada departamento de sus áreas debe seguir con esta política: ...Señor Pineda con sus departamentos de enganche y contratación, desarrollo y entrenamiento, y personal y nóminas; usted Señora Silva, con sus departamentos de investigación de servicios publicidad e información y pronósticos de tarifas; Señor Urrutia con los departamentos de contabilidad, supervisión y pronóstico financiero, Señorita García, servicios generales y mantenimiento de garajes y oficinas; Abigail, con sus departamentos de ruta Norte, Sur Oriente y Occidente, y su departamento de apoyo de tráfico y despacho, como servicio especializado a este nivel. Les recuerdo las áreas de trabajo para que no nos olvidemos de los rumores que han salido a relucir sobre todo de los departamentos de ruta, donde se han formado grupos de amigos. Aunque estos rumores, unos positivos, otros negativos, no afectan en nada a la Empresa, los debemos tener en cuenta para analizar cuál es su fondo y detectar a las personas más influyentes, y ubicar con ellas los patrones de comportamiento que son más aceptados a nivel informal entre ellos. En estos grupos, también me he dado cuenta, que la colaboración es más espontánea ojalá pudiésemos trasladar ésta a un nivel formal. Conozco también, que la Señorita García es muy estimada por parte de estos grupos de trabajo, porque dialoga continuamente con ellos y trata de resolver sus problemas; además que ha participado en varias reuniones que hacen en casa de alguno de ellos. Pienso que esto es muy positivo, y creo que todo el equipo directivo debería integrarse a nivel informal con su gente, siempre guardando las distancias y el respeto que cada uno merecemos, como funcionarios de esta empresa, y como seres humanos que somos.

Afortunadamente, hasta la fecha no he observado ninguna oposición de estos grupos hacia el trabajo normal de la Empresa. Bueno señores, alguna otra observación? Entonces declaro cerrada esta reunión y espero que en la próxima, tengamos los trabajos completos; les deseo mucha suerte para estos próximos 15 días.

I. PLANEACION Y CONTROL

1. Mencione los objetivos que se encuentran en forma general y específica por Area de Trabajo.
2. ¿Cómo se controlarían dichos objetivos? (Menciónelo con las herramientas de control adecuadas).
3. Para la próxima reunión quincenal de Gerencia presente un Plan de Trabajo:
 - Escoja cualquiera de las áreas o preséntelo en forma integral.
 - El plan debe presentarse por actividades y tiempo posible de ejecución.
4. Defina políticas, estrategias, objetivos, y metas para esta Compañía.

II. ORGANIZACION Y DIRECCION

1. Elabore y presente el esquema orgánico de la Empresa.
2. Analice el tipo de relaciones funcionales entre áreas.
3. Tipos de estilos de dirección que encuentre. (Menciónelos).
4. En el ámbito de la organización formal identifique sus principales características.
5. Enuncie las características de la organización formal y ¿cómo se podrían administrar?
6. Identifique los tipos de comunicación que se están dando.

III. PREGUNTAS SOBRE COMPRENSION DEL CASO

1. ¿Cuál es el objetivo principal de la Compañía?
2. Identifique con sus nombres el Gerente General y los Gerentes de Area.
3. ¿Qué tipo de reuniones se realizan y con qué periodicidad?