



Ingeniería Informática + ADE

Universidad de Granada (UGR)

Autor: Ismael Sallami Moreno

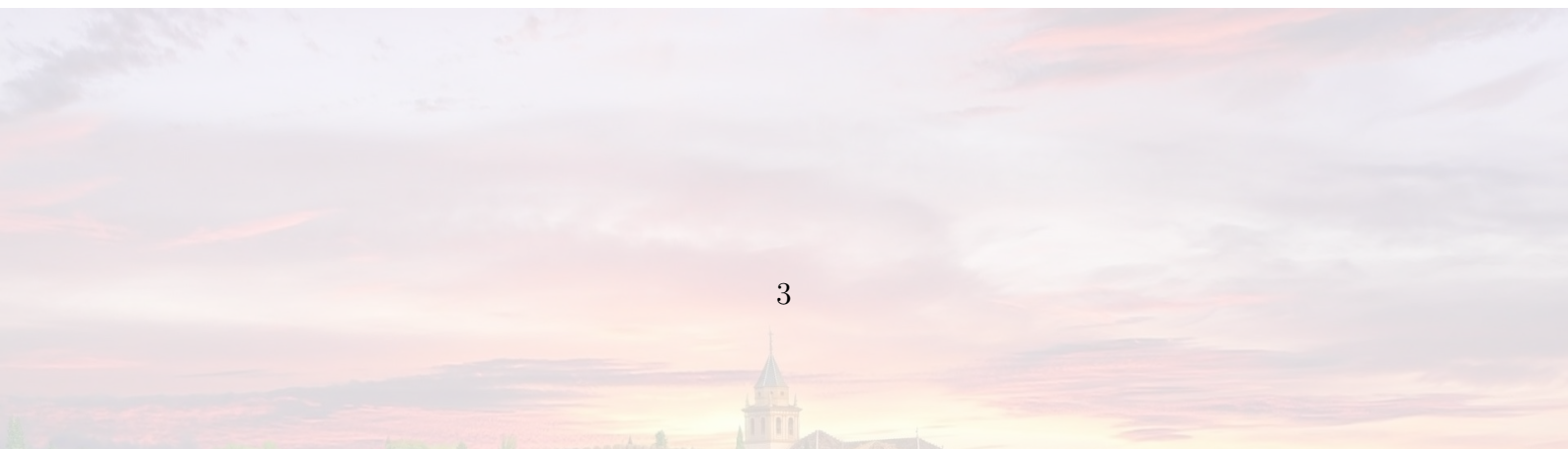
Asignatura: Dirección y Administración de Empresas



Índice

1. Practica 1	3
2. Practica 2	13
3. Práctica 3	22
4. Práctica 4	32
5. Práctica 5	40
6. Práctica 6	53
7. Práctica 7	69
8. Práctica 8	79
9. Práctica 9	86

1 Practica 1



DOBLE GRADO INGENIERÍA INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

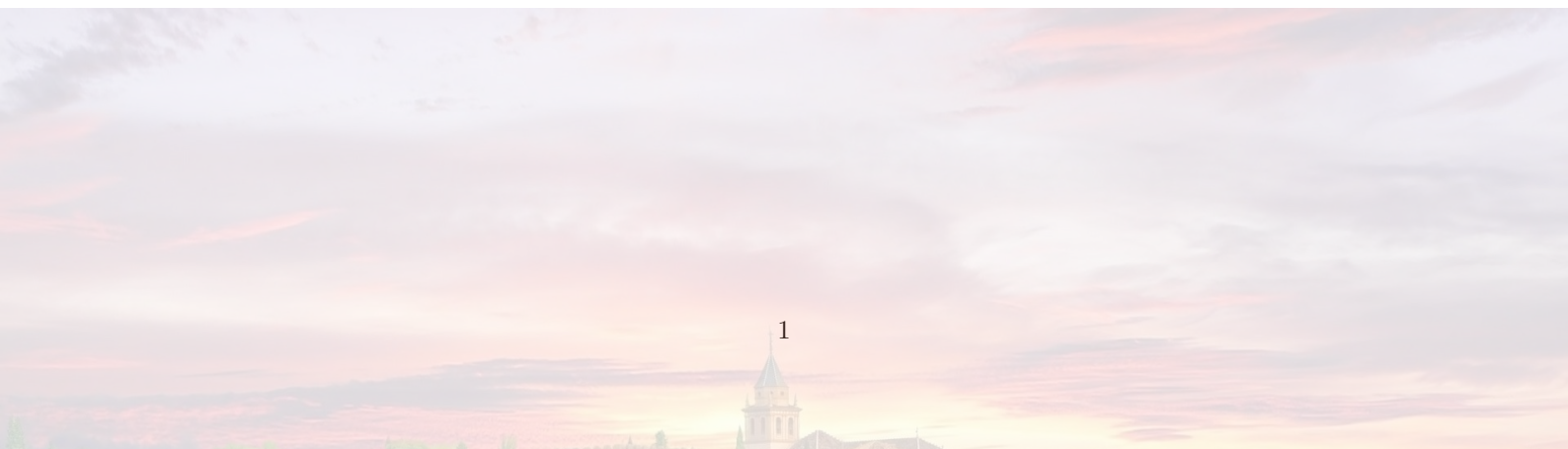
DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Actividad 1

Ismael Sallami Moreno

Índice

1. Casos	2
1.1. Caso 4: Cocinando a los cocineros	2
1.2. Caso 10: Creando mejores jefes en Google	4
2. Enunciado de la actividad	5
3. Respuestas	5
3.1. Cuestión 1	5
3.2. Cuestión 2	6
3.3. Cuestión 3	7
3.4. Cuestión 4	7
3.5. Cuestión 5	8
3.6. Cuestión 6	8



1. Casos

1.1. Caso 4: Cocinando a los cocineros

Hace treinta años, yo era chef en el Hotel Majestic de París. Henri Soule del Pavillon me recuerda siempre que aquella fue, probablemente, la mejor cocina que nunca haya existido.

En nuestra brigada contábamos con treinta y siete chefs. Trabajábamos como derviches. ¡Sesenta y tres horas semanales! (No existía el sindicato).

Desde la mañana hasta la noche, sudábamos, gritábamos, lanzábamos maldiciones... y cocinábamos. Cada uno de nosotros estaba dominado por una sola ambición: la de cocinar mejor que lo hubiese hecho jamás ningún chef. Nuestro «espíritu de cuerpo» hubiese acreditado al de la Infantería de Marina.

El Chef de Cuisine (Jefe de Cocina), Monsieur Pitard, era el mejor cocinero de todos nosotros. Y nosotros lo sabíamos. Tenía que emplear la mayor parte del tiempo encerrado en su despacho, planeando menús, examinando cuentas y encargando «materias primas». Pero una vez por semana emergía de las vidrieras de su oficina, situada en el centro de la cocina, y procedía a cocinar un plato. Todos nosotros nos situábamos siempre a su alrededor para observar, encandilados por su virtuosismo. Entonces comprendíamos que estábamos trabajando para un maestro supremo.

Pitard gobernaba con mano de hierro. Todos nos sentíamos aterrorizados. Se sentaba en su jaula de cristal, calándose el gorro blanco, símbolo de su autoridad. Siempre que yo cometía algún error en mi trabajo, miraba inmediatamente de reojo en aquella dirección, para ver si su penetrante ojo clínico se había dado cuenta de mi falta.

Monsieur Bourignon, nuestro chef de salsas, me dijo en cierta ocasión que cuando un cocinero llega a los cuarenta años está muerto o está loco. Comprendí bien el significado de esta apreciación el día en que nuestro chef de sopas lanzó sobre mi cabeza, a través de la cocina, cuarenta y siete huevos frescos, consiguiendo nueve impactos directos. Su paciencia había sido colmada por mis incursiones a su cazuela de sobras, buscando huesos para el perro de un cliente importante. Nuestro chef de repostería era igualmente excéntrico. Cada noche salía de la cocina con un pollo oculto en la copa de su sombrero. Cuando se fue de vacaciones me obligó a introducirle dos docenas de melocotones en las perneras de sus calzoncillos largos.

Sin embargo, con motivo de un banquete ofrecido en Versalles a los Reyes de Inglaterra, este genial tunante fue escogido, entre todos los reposteros de Francia, para preparar las cestas ornamentales de azúcar y los petits fours glacés.

M. Pitard raras veces nos alababa, pero si lo hacía, nos sentíamos transportados a los mismos cielos. El día en que el Presidente de la República Francesa asistió a un banquete del Majestic, la atmósfera de nuestra cocina estuvo cargada de electricidad.

En una de estas memorables ocasiones, estaba yo ocupado en cubrir unas ancas de rana con una salsa agri dulce, decorando después cada una de las pequeñas patas con una hoja ornamental. De repente, me di cuenta de que M. Pitard estaba tras de mí, vigilándome. Me sentí tan asustado que mis rodillas se juntaron y mis manos temblaron. Monsieur Pitard, sacando un lápiz de su impoluta vestimenta almidonada dibujó un signo en el aire, para que todos los cocineros lo captasen y apuntó a mis ancas de rana, diciendo, lenta y pausadamente: «Así es exactamente como hay que cocinarlas». Desde entonces, fui para siempre su esclavo...

M. Pitard nos dio a todos nosotros un gran sentido de la responsabilidad. Una tarde, cuando había preparado un «Soufflé Rothschild» (con tres licores) me llevó consigo, escaleras arriba, hacia la puerta del comedor, permitiéndome ver al Presidente Paul Doumer comiéndolo. Tres semanas más tarde, el 7 de mayo de 1932, Doumer falleció.

M. Pitard no toleraba la incompetencia. Sabía que es deprimente para los profesionales trabajar entre aficionados incompetentes. Le vi despedir a tres reposteros en un mes por idéntico crimen: el de no conseguir que sus brioches ascendiesen suavemente. Mr. Gladstone habría celebrado esta mente casi

cruel. Mantenía que «el factor esencial para un Primer Ministro consiste en ser un buen carnicero».

M. Pitard me enseñó lo que debe ser un buen servicio. Por ejemplo, me oyó cómo le decía una vez a un camarero que habíamos agotado el plato del día. Casi me fulminó por ello. En una gran cocina -me dijo- ha de hacerse siempre honor a lo que se haya prometido en el menú. Me permití señalar que sería necesario tanto tiempo para preparar el plato en cuestión, que ningún cliente esperaría a que se le preparase. ¿Se trataba acaso de nuestro famoso coulibiac de saumon, guiso complicado a base de filetes de esturión, sémola, pedacitos de salmón, setas, cebollas y arroz, amasando una pasta de brioche y cociendo el conjunto por espacio de cincuenta minutos? ¿O bien consistía en nuestros todavía más exóticos Karoly Éclairs, rellenos de puré de intestinos de perdiz guisados con champaña, cubriéndolos después con una salsa de color tostado y adornándolos con jalea? No lo recuerdo a estas alturas, pero sí recuerdo exactamente lo que me dijo Monsieur Pitard: «La próxima vez que veas que un plato se ha terminado, ven a decírmelo. Telefonaré entonces a otros hoteles y restaurantes, hasta que encuentre uno que tenga el mismo plato en su menú. Te enviaré a continuación, con un taxi, a buscar ese plato. No digas nunca más a un camarero que se nos ha terminado cualquier cosa».

Poco después de unirme al equipo de M. Pitard, tuve que habérmelas con un problema de índole moral, para el cual ni mis padres ni mis maestros me habían preparado. El chef encargado de las neveras me envió al chef de salsas con algunas mollejas de ternera crudas, tan malolientes, que comprendí en seguida que pondrían en peligro la vida de cualquier cliente que se las comiese. La salsa debía disimular su putrefacto estado, y el cliente no se daría cuenta. Protesté ante el chef de neveras, pero éste insistió en que yo cumpliera lo ordenado. Seguramente porque sabía que había de soportar una horrorosa bronca si M. Pitard descubría que había agotado sus existencias de mollejas frescas de ternera. ¿Qué debía hacer? No dudé que es poco honroso hacer de «chivato». Pero no hubo más remedio. Llevé las putrefactas mollejas a M. Pitard y le invité a olerlas. Sin decir palabra, cogió por su cuenta al citado chef y lo fulminó. El pobre fue inmediatamente despedido...

En su libro *Down and Out in Paris and London*, George Orwell hizo saber al mundo que las cocinas francesas son las más sucias del mundo. Seguro que nunca trabajó en el Majestic. M. Pitard era un tirano en lo que se refería a obligarnos a mantener la cocina bien limpia. Dos veces al día había que raspar la superficie de madera de la mesa de la cocina con una afilada rasqueta. Dos veces al día se fregaba el suelo, añadiendo después aserrín limpio. Una vez por semana, un «cazador» exploraba toda la cocina buscando las posibles cucarachas. Cada mañana cambiábamos nuestros uniformes impolutos.

Los cocineros estábamos mal retribuidos. Pero M. Pitard sacaba tanto dinero de las comisiones de los proveedores, que podría haberse permitido el lujo de vivir en un castillo. Lejos de disimular su opulencia ante nosotros, venía a trabajar en taxi, usaba bastón con empuñadura de oro y vestía, cuando estaba libre de servicio, igual que un banquero internacional. Este despliegue de lujo y de privilegios estimulaba nuestra ambición para seguir sus pasos.

El inmortal Auguste Escoffier tuvo la misma idea. Cuando fue jefe de cocinas en el Carlton de Londres, antes de la Primera Guerra Mundial, acostumbraba a asistir al Derby en un coche de cuatro caballos, vestido con levita y con sombrero de copa. Entre mis colegas del Majestic, la Guía Culinaria de Escoffier gozaba de autoridad definitiva. Era el Tribunal de Apelación en todas nuestras discusiones respecto a recetas culinarias. Poco antes de su muerte, salió de su encierro voluntario y participó en una comida que le ofrecimos en nuestra cocina. Parecía Brahms departiendo con los músicos de la Filarmónica...

Cuando se servían las comidas, M. Pitard se situaba en el mostrador ante el cual los cocineros entregaban nuestros platos a los camareros. Inspeccionaba plato por plato antes de que saliesen de la cocina. Devolvía a veces alguno al cocinero para completar su elaboración. Nos recordaba siempre que no era necesario llenar demasiado el plato -«pastrop»-. Quería que el Majestic no saliese perdiendo.

Quizá el ingrediente que en la dirección de M. Pitard me causó una impresión más profunda fue su laboriosidad. Encontré tan exhaustivas mis sesenta y tres horas inclinado ante el hornillo, que habría pasado mi día libre tumbado en un prado, absorto en la contemplación del cielo. Pero M. Pitard trabajaba setenta y siete horas semanales, tomándose tan sólo un día de descanso cada dos semanas.

En el Majestic aprendí algo más: Si uno puede hacerse indispensable a un cliente, nunca será pobre.

Nuestra cliente más importante, una señora americana que ocupaba una suite de siete habitaciones, estaba sometida a una dieta rigurosa, basada en una manzana cocida al horno después de cada comida. Un día amenazó con cambiarse al Ritz, a menos que la manzana se la presentasen siempre perfecta.

Ante esta amenaza, desarrollé un invento consistente en poner al horno dos manzanas, pasar la pulpa de ambas a través de un colador, eliminando así cualquier impureza y colocar después esta pulpa dentro de la piel de una de ellas. El resultado se tradujo en la más voluptuosa manzana al horno que había visto nuestra cliente. Seguramente le proporcionó más calorías de las esperadas, ya que se recibió recado en la cocina felicitando al chef que preparaba dichas manzanas.

1.2. Caso 10: Creando mejores jefes en Google

Cuando Google decidió crear mejores jefes, hizo lo que mejor sabe hacer: examinar datos. Utilizando información procedente de revisiones de desempeño, encuestas de retroalimentación y documentos aportados por individuos nominados a premios por administración de excelencia, indagó cuáles son las características de un buen jefe. El plan, conocido como Proyecto Oxígeno, analizó más o menos cien variables e identificó, en última instancia, ocho rasgos o hábitos encarnados en los directivos más efectivos de Google. A continuación, se citan y describen estos ocho rasgos desde el más al menos importante:

- I. Ser un buen tutor (proporcionar retroalimentación específica sobre el trabajo realizado y tener encuentros frecuentes y personales con los empleados; ofrecerles soluciones a medida de las fortalezas de cada uno de ellos)
- II. Empoderar a los miembros del equipo y no microadministrar (dar a los empleados la oportunidad de afrontar los problemas por sí mismos, pero mantenerse cerca para ofrecerles asesoramiento)
- III. Expresar interés por el éxito y bienestar de los miembros del equipo (hacer que los nuevos miembros del equipo se sientan bienvenidos y esforzarse por conocer a los empleados como individuos)
- IV. Ser productivo y estar orientado a resultados (enfocarse a contribuir a que el equipo logre sus objetivos, priorizando el trabajo y eliminando los obstáculos)
- V. Saber transmitir ideas de manera competente y escuchar al equipo (aprender a escuchar y a compartir información; fomentar el diálogo abierto y prestar atención a las preocupaciones del equipo)
- VI. Contribuir al desarrollo profesional de los empleados a su cargo (tener en cuenta los esfuerzos que hacen los empleados, de manera que se den cuenta de que su arduo trabajo tiene efectos positivos en su desarrollo; apreciar el esfuerzo de los empleados y reconocerlo públicamente)
- VII. Tener una visión clara y una estrategia definida para el equipo (dirigir al equipo, pero permitir que todos sus integrantes se involucren en el desarrollo de las actividades laborales que conducen al logro de una visión colectiva)
- VIII. Saber hacer y tener experiencia en el trabajo que hacen los empleados, de manera que se pueda asesorar al equipo (comprender los desafíos que enfrenta el equipo y ser capaz de ayudar a los integrantes a resolver problemas)

A primera vista, estos atributos parecieron bastante simplistas y evidentes. Más tarde, Laszlo Bock, vicepresidente de recursos humanos de Google, concluyó que no eran más que las bases del modelo administrativo de la organización desde su fundación en 1999. Desde sus inicios, los gerentes de Google han sido alentados a ‘dejar en paz al personal’. Desde esta forma, se anima a que los ingenieros hagan su trabajo y si quedan estancados en algún punto, consulten a sus superiores; después de todo, la pericia técnica debe ser un requisito básico para que cualquier empleado llegue a ocupar cualquier cargo administrativo.

Empleando la lista anterior, Google comenzó a capacitar a sus directivos y a ofrecerles sesiones individuales de tutoría y revisión de desempeño. Podría decirse que el Proyecto Oxígeno dio nuevo aliento a los gerentes de Google. Bock afirma que los esfuerzos de la compañía rindieron frutos rápidamente: ‘Pudimos generar una mejora estadísticamente significativa en materia de calidad directiva de un 75 por ciento para nuestros gerentes con peor desempeño’.

2. Enunciado de la actividad

Responda a las siguientes cuestiones relacionadas con el caso 4 (Cocinando a los cocineros) y con el caso 10 (Creando mejores jefes en Google).

1. Identifique las habilidades administrativas empleadas por Monsieur Pitard (caso 4). ¿Cuáles cree que son las más importantes? Ponga ejemplos de cada una de ellas con frases y situaciones del texto.
2. ¿Qué roles administrativos (Mintzberg) son desempeñados por M. Pitard? Ejemplifíquelo con situaciones descritas en el texto.
3. ¿Cuál/cuáles de las funciones administrativas (planificación, organización, dirección y control) se manifiestan como más relevantes para poner en práctica los ocho atributos encontrados en el Proyecto Oxígeno (caso 10)?
4. Ordene las habilidades gerenciales según su importancia para ser de los mejores jefes en Google (caso 10) y cumplir con los ocho atributos.
5. En base a sus respuestas en las cuestiones 3 y 4, ¿a qué tipo de directivos cree que está orientado el Proyecto Oxígeno en realidad?
6. Enumere, por orden aproximado de importancia, los roles de Mintzberg que son fundamentales para desarrollar los atributos definidos en el Proyecto Oxígeno.

3. Respuestas

3.1. Cuestión 1

Las habilidades administrativas empleadas por Monsieur Pitard son las siguientes:

- **Habilidades técnicas:** Como sabemos las habilidades técnicas son los conocimientos y competencias necesarias para realizar una actividad en un campo específico. Monsieur Pitard es un experto en la cocina, lo que le permite enseñar a sus empleados cómo cocinar los platos de la manera correcta. Por ejemplo, esta capacidad se demuestra cuando se afirma en el texto que se pasa horas y horas en su despacho trabajando, pero cuando sale a realizar algún plato, todos los demás cocineros observan el virtuosismo que poseía al cocinar. También se expone que "Pitard gobernaba con mano de hierro", lo que puede hacer referencia a que era un experto en la cocina y que sabía cómo hacer las cosas (habilidades técnicas).
- **Habilidades humanas:** son aquellas mediante las cuales una persona es capaz de interactuar con otras. Pitard es capaz de motivar a sus empleados mediante sus felicitaciones de trabajo bien hecho, pero rara vez lo hacía. Por ejemplo, en el caso de las ancas de rana, en la que la combinación de la salsa agri dulce con dichas ancas hizo que M. Pitard felicitase al cocinero. Otra habilidad humana a destacar es la capacidad que tenía de enseñar. Por ejemplo, cuando Pitard le enseñó a un cocinero cómo cocinar las ancas de rana. Por otro lado se afirma en el texto que Pitard les había dotado a cada uno de los trabajadores con un gran sentido de la responsabilidad. También se expone que Pitard no toleraba la incompetencia, lo que puede hacer referencia a que era capaz de sacar el máximo rendimiento de sus empleados.
- **Habilidades conceptuales:** Se trata de la capacidad mental de coordinar e integrar los diversos intereses y actividades de dicha organización. Pitard es capaz de ver el negocio en su totalidad y de tomar decisiones estratégicas. Por ejemplo, cuando afirma que nunca se le debe de decir a un cliente que no queda un producto, sino que se debe de buscar en otros restaurantes, lo que hace referencia a la capacidad que tenía de satisfacer las necesidades de los clientes en todo momento. También se expone que Pitard sacaba tanto dinero de las comisiones de los proveedores, lo que

puede hacer referencia a que era capaz de poder aprovechar el negocio en su totalidad y los factores que lo rodeaban.

Bajo mi punto de vista, las habilidades más importantes son las habilidades humanas, ya que una persona que sea capaz de motivar a sus empleados puede llegar a sacar el máximo rendimiento de ellos. Además, la capacidad de poder enseñar a los empleados como realizar de manera correcta las tareas es fundamental para que cualquier organización funcione correctamente.

3.2. Cuestión 2

Como sabemos hay varios roles administrativos. Yo voy a mencionar los que son desempeñados por M.Pitard:

- Roles interpersonales: el administrador tiene contactos con otras personas, posee autoridad formal y les concede una posición dentro de la organización. Obviamente, Pitard desempeña estos tipos de roles ya que se trata del jefe del local de cocineros. Vamos a ir hablando de cada uno de los roles interpersonales que desempeña Pitard:
 - Representante: Es la imagen de la empresa y realiza todos los menus de la misma, ejemplo de ello es cuando se menciona que Pitard pasa una gran cantidad de tiempo en su despacho con temas del negocio, como es el hecho de crear y planificar los menús.
 - Líder: Es el encargado de dirigir y coordinar a los empleados. Pitard es el jefe de cocina, por lo que es el encargado de dirigir a los cocineros y de coordinar las tareas de la cocina. Además el cocinero que expone el texto, menciona que rara vez el señor Pitard les alababa, pero cuando lo hacía, se sentían transportados a los cielos, lo que puede hacer referencia a que Pitard cuando podía y debía de motivar a sus empleados, lo hacía.
 - Enlace: Se trata de mantener relaciones externas e internas, además de establecer los canales de comunicación entre la organización y el entorno. Ejemplo de ello, podría ser con los proveedores, ya que se menciona que Pitard sacaba tanto dinero de las comisiones de los proveedores, lo que puede hacer referencia a que mantenía una buena relación con ellos. Además se podría mencionar la situación en la que Pitard expone que nunca se le debe de decir a un cliente que no queda algo, sino que se debe de buscar en otros restaurantes, lo que puede hacer referencia a que Pitard mantenía una buena relación con los clientes y se preocupaba por que el servicio fuese capaz de cumplir con los estándares de los clientes y más.
- Roles informativos: como su propio nombre indica, son aquellos que trata con la información y datos recopilados.
 - Monitor/supervisor: Claramente, se preocupaba por que su negocio funcionase de la mejor manera posible, supervisando todo lo que se hacía y castigando duramente los fallos. Ejemplo de ello es cuando despidió al chef de las neveras por querer usar mollejas de ternera crudas y malolientes.
 - Difusor: Se encarga de transmitir información a los empleados. Ejemplo de ello es cuando Pitard les enseña a los empleados cómo cocinar los platos de la manera correcta, aludiendo al hecho de que sus cocineros estuviesen bien informados sobre la correcta elaboración de los platos.
 - Portavoz: Cuando se debe de transmitir información a los empleados. De nuevo, podemos apoyarnos en el ejemplo en el que Pitard les enseña a los empleados como cocinar un plato.
- Roles decisionales: se encarga de tomar decisiones en la organización. Era el jefe, por lo que la mayoría de las decisiones las tomaba él.
 - Emprendedor: busca las debilidades y oportunidades de la organización, para poder hacer crecer la misma. Ejemplo de ello es cuando Pitard exige tanto a sus empleados llegando a despedir a los que representen una debilidad del mismo, o bien felicitando a los que sean capaces de desempeñar su trabajo de la manera adecuada, fortaleciendo el negocio. Además, cuando menciona que no se deben de llenar los platos (lo cual es una oportunidad de la organización, para poder hacer crecer la misma).

- Gestor de anomalías: encargado de encontrar fallos en el desempeño de la actividad y solucionar dichos problemas. Al ser el jefe si veía que algo no iba bien, lo solucionaba. Ejemplo de ello, de nuevo, es el despido por no realizar las tareas de la manera correcta, e intentar poner en riesgo la vida de los clientes, vendiendo mollejas de ternera en mal estado.
- Asignador de recursos: se encarga de asignar los recursos de la organización. Pitard al ser el jefe de la cocina debía de identificar cual era la mejor manera de asignar los recursos de la cocina, para que esta funcionase de la mejor manera posible. Un ejemplo podría ser cuando observa como el chef cocina las ancas de rana, si este ve que el cocinero las cocina bien, le dará el cargo que se merece.
- Negociador: realiza pactos con otras personas. Como es el caso de negociar con los proveedores. Pitard sacaba tanto dinero de las comisiones de los proveedores, lo que puede hacer referencia a que era capaz de negociar con los proveedores para el beneficio de la empresa.

3.3. Cuestión 3

Las funciones administrativas más relevantes para poner en práctica los ocho atributos encontrados en el Proyecto Oxígeno son las siguientes:

- Dirigir: Se trata de la capacidad de influir en las personas de la organización para sacar el máximo rendimiento de ellas. Para ello se necesita un buen liderazgo y conocer el comportamiento humano. Lo reflejan todos los atributos, ya que el hecho de ser un buen tutor involucra motivar a los empleados, asesorarlos, mantenerse cerca de ellos para ayudarlos en todo lo posible, tener una visión clara de los objetivos del equipo, preocuparte por el mismo, etc.
- Organizar: Consiste en establecer una correcta estructura material y humana que sea capaz de cumplir con los objetivos establecidos. Como es el caso de los atributos II, III, IV, VI y VII, ya que para poder empoderar a los miembros del equipo, expresar interés por el éxito y bienestar de los miembros del equipo, ser productivo y estar orientado a resultados, contribuir al desarrollo profesional de los empleados a su cargo y tener una visión clara y una estrategia definida para el equipo, se necesita una correcta organización de los recursos de la empresa para poder sacar el mayor rendimiento de la misma.
- Planificar: trata de fijar los objetivos y las estrategias adecuadas para alcanzarlos. Como es el caso de los atributos I, V, VII y VIII ya que conocer las tareas que realizan los empleados, ser un buen tutor, escuchar al equipo y demás es necesario para poder establecer objetivos que de verdad puedan ser alcanzados y los medios y estrategias necesarias para poder alcanzarlos, en función de las capacidades de la empresa y de los empleados.
- Controlar: Se trata de vigilar el desempeño real y compararlos con los objetivos fijados. Como son todos los atributos, ya que bajo mi punto de vista pienso que para poder controlar de manera adecuada una organización se debe de tener en cuenta varias condiciones, como ser un buen tutor, cuidar del bienestar de los empleados, promover el desarrollo de la empresa, etc. Además, influye en buscar la mejor solución a los problemas que puedan surgir en la empresa.

3.4. Cuestión 4

Para poder ordenar las habilidades gerenciales según su importancia para ser de los mejores jefes en Google y cumplir con los ocho atributos, yo ordenaría las habilidades de la siguiente manera:

1. Habilidad humana: ya que en la mayoría de los atributos se necesita tratar de manera adecuada a los empleados, motivarlos, ayudarlos, asesorarlos, preocuparse por el equipo y demás.
2. Habilidad conceptual: pienso que se debe de conocer en todo momento cuales son los objetivos de la empresa para poder conseguirlos y ayudar de la mejor manera posible a los empleados para alcanzarlos, ya que la mejora obtenida de Google se basa en prestar más atención a los empleados y a sus necesidades.
3. Habilidad técnica: los empleados deben de poseer las cualidades necesarias, así como conocimientos específicos para desempeñar su labor correctamente, y para los directores saber en todo momento como ayudarlos y ofrecerles un entorno más cómodo, es de gran ayuda para favorecer la dinámica de trabajo de la empresa.

3.5. Cuestión 5

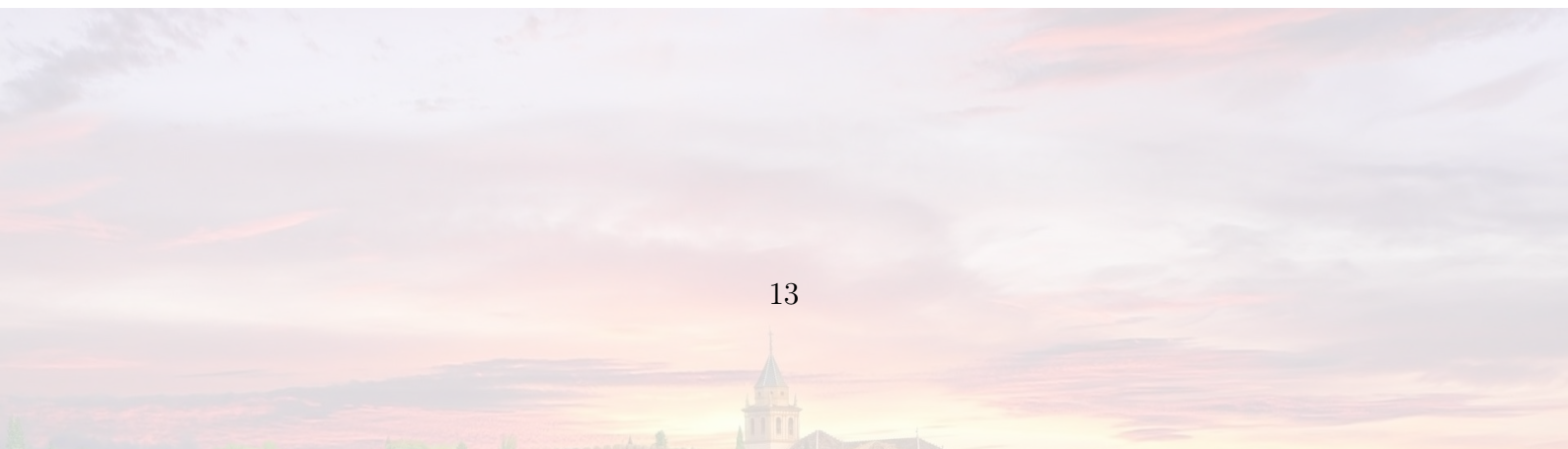
Bajo mi punto de vista, el Proyecto Oxígeno esta destinado a aquellos directivos que sean capaces de motivar a sus empleados y de preocuparse por ellos para que estos hagan su trabajo de la mejor manera posible y así favorecer en gran medida a la empresa (o bien a los directores que necesitan aprender a como ayudar a sus empleados y crear un entorno idóneo para que estos puedan dar lo mejor de sí).

3.6. Cuestión 6

Los roles de Mintzberg que son fundamentales para desarrollar los atributos definidos en el Proyecto Oxígeno son los siguientes:

1. Rol interpersonal líder: ya que se necesita a un líder capaz de motivar a sus empleados y de preocuparse por ellos, para sacar lo máximo de ellos mismos.
2. Rol informativo supervisor: se necesita a un supervisor que capte información de gran valor para poder ayudar a la dirección y apoyo de los empleados. Como puede ser motivos de la falta de ganas de trabajar, problemas personales, etc.
3. Rol decisional gestor de anomalías y gestor de recursos: ya que creo que se debe de analizar los errores de la organización para poder corregirlos, así como aprovechar y encontrar el puesto adecuado para cada empleado, donde se encuentre más cómodo, para de esta manera hacer que sea más eficiente.

2 Practica 2



DOBLE GRADO INGENIERÍA INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

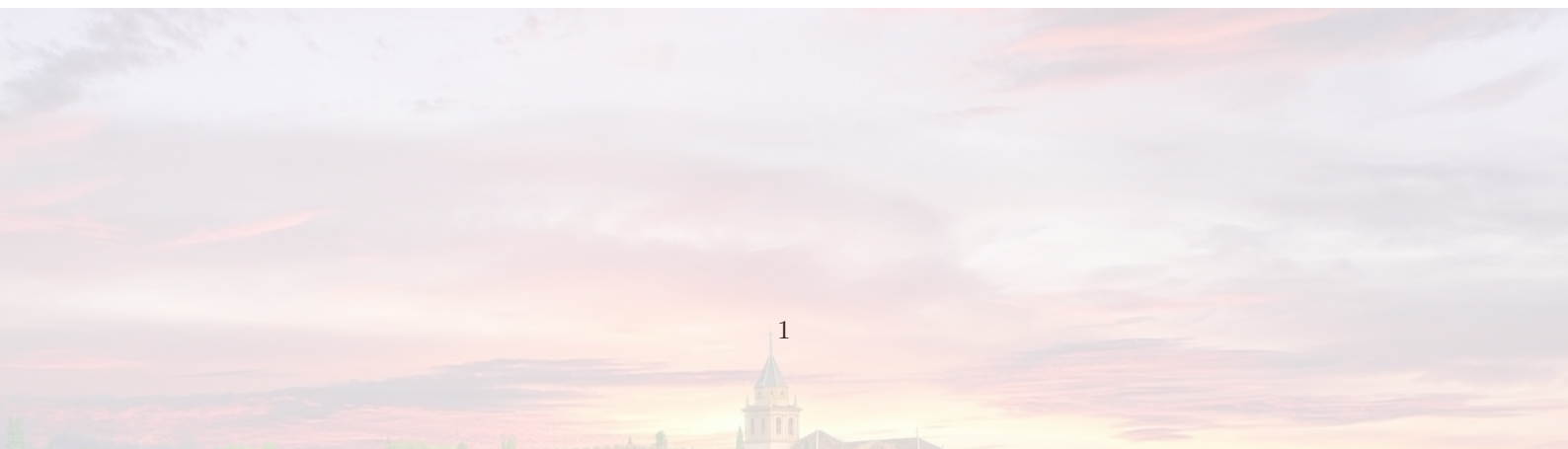
Actividad 2

Ismael Sallami Moreno

5 de octubre de 2024

Índice

1. Casos	2
1.1. CASO 6: MÉDICOS Y ENFERMEROS	2
1.2. CASO 3: FASA RENAULT	3
2. Preguntas	5
3. Respuestas	6
3.1. CASO 6: MÉDICOS Y ENFERMEROS	6
3.2. CASO 3: FASA RENAULT	7



1. Casos

1.1. CASO 6: MÉDICOS Y ENFERMEROS

Un proyecto de investigación asignado a una universidad española está destinando sus recursos a estudiar la cultura empresarial de distintas organizaciones de su provincia. Una de ellas es el Hospital Provincial del Sur. El diseño del estudio se basa en entrevistas que se formulan a los distintos miembros de la organización. Lógicamente, las preguntas que se plantean no aluden a los términos *cultura empresarial*, *valores* o *creencias*, porque los entrevistados desconocen dichos términos. En cambio, son preguntas genéricas que pretenden acotar los rasgos y naturaleza de la cultura.

Cada entrevista es individual y el entrevistador es un agente externo que se compromete a no difundir la información que obtenga mediante la entrevista. Esto es imprescindible para que el estudio sea válido. Cada una de las entrevistas realizadas es grabada para que después un grupo de investigadores especializados evalúen las respuestas. A continuación, se detallan un conjunto de preguntas y respuestas para su análisis.

¿Son rígidas las normas y las reglas vigentes en el hospital?

MÉDICO: Depende de las normas. Existen normas que no admiten flexibilidad, son así y todos estamos convencidos de que deben ser así, aunque en algunos casos, es posible cuestionarlas e incluso, no obedecerlas cuando el contexto así lo exige. Cada situación requiere una respuesta distinta y a veces algunas normas sólo entorpecen el trabajo diario. Por ejemplo, no está permitido salir fuera del hospital con la bata puesta, pero entre compañeros ya tenemos asimilado que una urgencia fuera del hospital no puede esperar a que el médico se quite la bata y se la ponga después. Por tanto, todos estamos acostumbrados a salir y entrar con bata. Además, las batas de médico llevan un distintivo diferente, y cuando el jefe de planta ve que eres médico, nunca hace comentarios.

ENFERMERO: Sí, lo son. Las normas están para cumplirlas. Además, nos conviene cumplirlas, para evitar problemas. Muchas de esas normas aseguran el trato y cuidado adecuado a los pacientes, no son una broma.

¿Es abierta la comunicación entre los compañeros?

MÉDICO: Sí, claro. La comunicación es siempre necesaria. Personalmente, yo intento animar la comunicación con mis pacientes y con el resto de compañeros. Un compañero de otra especialidad puede resolverte algunas cuestiones que se te plantean. Otras veces el enfermero o enfermera puede comentarte un detalle fundamental para entender un problema. ¡Y qué decir de la comunicación con los pacientes y los familiares! ¡Es muy valiosa!

ENFERMERO: Bueno, sí... tenemos bastante comunicación entre los enfermeros de la misma planta. A veces no sabemos dónde está algo, o no sabemos los cambios que se han producido en una habitación, así que preguntamos a algún compañero y todos intentamos ayudarnos. ¡Hoy por ti, mañana por mí! La comunicación hace que el trabajo sea más fácil. Y bueno... con los médicos es diferente. Nosotros no debemos interrumpir su trabajo, así que no solemos hacerles muchas preguntas, sólo las necesarias. Ellos nos dicen qué debemos hacer y nosotros intentamos satisfacer sus exigencias.

¿Mantiene una relación de amistad con sus compañeros? ¿Celebran actos informales?

MÉDICO: La relación siempre es cordial. Como te comentaba, es importante la comunicación, y el hecho de poder necesitarnos en determinados momentos, hace que intentemos mantener una buena relación. Con respecto a lo segundo, déjame pensar... la verdad es que no recuerdo haber asistido a muchos actos informales. La jornada incluye muchas horas, sin contar guardias... Algunos tenemos que estudiar aún, o tienen familia, y es raro coincidir... Creo que también influye que muchos de nosotros somos interinos, y dentro de unos meses nos destinarán a otro hospital diferente, por eso no desarrollamos relaciones demasiado estrechas con los compañeros...

ENFERMERO: Sí, me considero amigo de algunos compañeros y compañeras que empezaron a trabajar cuando yo lo hice. Nos llevamos bastante bien. Y sobre los actos informales... tenemos varias tradiciones. Por ejemplo, en Navidad siempre nos reunimos los enfermeros, y lo pasamos muy bien... También tenemos organizada una Peña de Lotería, y a veces toca algo... así que hemos celebrado alguna cena. También "obligamos" a invitar a pasteles a aquél que cumple años... ¡Y así sabemos todas las fechas de cumpleaños!

1.2. CASO 3: FASA RENAULT

En el número 19 de la revista *Excelencia* aparece un artículo de Fernando Coello, director de Formación de Recursos Humanos en la empresa Fasa Renault, del que reproducimos a continuación algunos párrafos.

«Si un trabajador regresara hoy a Fasa Renault tras quince años de ausencia, por encima de las profundas innovaciones tecnológicas o de los espectaculares modos de producción, sin duda destacaría entre todos los cambios producidos la presencia de las Unidades Elementales de Trabajo como soportes de toda la nervadura organizativa y exponentes de la nueva cultura de trabajo de la empresa.

¿Dónde ha quedado la empresa que él conoció basada en la jerarquía, la disciplina, el orden, la rigidez, la verticalidad, la obediencia o el silencio? ¿Qué ha pasado para que hoy prime, por encima de todo, el trabajo en un equipo formado por personas con capacidad de decisión, un profundo conocimiento de las competencias y una autonomía en su tarea?

Ciertamente, en poco tiempo han ocurrido muchas cosas. Mejor dicho, están ocurriendo. Porque hay un dato cierto y definitivo: hoy, el 95 por 100 del personal de Fasa Renault trabaja organizado en torno a una Unidad Elemental de Trabajo. Y la cifra asciende al 100 por 100 si nos referimos a las personas vinculadas directamente al proceso de fabricación.

A las puertas del año 2000, Renault puso en marcha un sistema de gestión capaz de desarrollar su visión y su ambición como empresa: la calidad total. Y desplegó a través de 7 grandes ejes lo que eso quería decir. El sexto, «Trabajar mejor juntos», atesora en su enunciado la nueva filosofía relacionada con los recursos humanos que, poco a poco, deberá propagarse en toda la empresa.

Se trata de una nueva cultura con unos principios que van a suponer cambios profundos en todos los órdenes: generalización de las relaciones cliente-proveedor, desarrollo de estructuras de proyectos, potenciación del trabajo transversal, capitalización del saber y del saber hacer, disminución del número de escalones jerárquicos, simplificación de los procedimientos, flexibilización del tiempo de trabajo, anticipación desde la competencia y, en fin, creación de un clima de trabajo que favorezca la transparencia de información, la asociación en la toma de decisiones, el diálogo y la iniciativa.

La aplicación de este sexto eje obliga a un cambio de organización: nacen las Unidades Elementales de Trabajo (UET). Las UET son grupos de trabajo que reproducen en su interior los principios y modos planteados por la empresa a gran escala. Es decir, orientan su trabajo hacia el cliente en una relación cliente-proveedor; tienen delimitada una misión y una visión; establecen su Plan de Progreso con unos indicadores; desarrollan su Plan de Animación; trabajan de manera transversal...

Las UET se convierten en unidades vivas, con entidad propia. Por decirlo de una manera gráfica, no se ha dividido la empresa, “el gran elefante”, en trozos más o menos grandes, sino que se han creado pequeñas fábricas, “pequeños elefantes”, que, juntos, conforman el gran proyecto en común.

Este cambio de organización sólo es posible con un cambio en las personas. Sin duda, el buen hombre que visita la fábrica quince años después, hoy no podría trabajar en ella. No sabría hacerlo. Esperaría a que alguien le dijera lo que tiene que hacer; no tomaría decisiones por sí mismo. Operaría bajo el principio del miedo y de la disciplina, no de la responsabilidad. No reuniría los conocimientos ni la polivalencia necesaria»

La empresa Fasa Renault cree que la competitividad de cualquier empresa está basada en la calidad, los costes, los plazos y los recursos humanos. En lo relativo a estos últimos, existen una serie de actuaciones que contribuyen, en la opinión del Sr. Coello, a conseguir el nivel de actuación requerido.

En primer lugar, está «el papel del mando (directivo)». «Como responsable de un equipo de trabajo, él es el encargado de transmitir y ejemplarizar los valores de un nuevo estilo de trabajo. Por eso, al igual que lo hace la empresa, es preciso que el mando lleve a cabo profundos cambios en sus actitudes,

modelos de dirección, comportamientos o los valores mantenidos hasta ahora. Hoy precisamos mandos con capacidad no sólo para dirigir sus equipos de trabajo, sino para liderarlos. Un mando que recibe el poder no de la organización para convertirlo en jefe (y que suele ser visto con la capacidad de premiar o castigar), sino que basa su prestigio y carisma en el reconocimiento de sus propios subordinados. Un líder porque anima, reconoce, da autonomía, motiva, planifica, comunica y, en suma, porque es capaz de gestionar y potenciar los núcleos de energía de las personas y de los equipos para provocar cambios.»

Otro de los pilares básicos es la gestión «transversal» de los proyectos: «Los proyectos acometidos transversalmente son un claro exponente de la implantación del trabajo en red. Se trata de un nuevo estilo de trabajo, una nueva manera de afrontar los proyectos que, además de ofrecer unos mejores resultados finales, impregna poco a poco todos los estamentos de la empresa de los valores que atesora. Qué duda cabe de que el trabajo abordado a través de equipos transversales multidisciplinares abandona la concepción de la empresa como pirámide, multiplica exponencialmente la experiencia individual y colectiva y contribuye a hacer definitivo el paso de la empresa de la obediencia a la de la responsabilidad, de la empresa del orden a la de la auto organización o, en fin, de una cultura rígida a otra flexible y viva.

Este cambio es aún más profundo si tenemos en cuenta que en estos momentos nuestras fábricas están modificando su organización, antes establecida de acuerdo con criterios relacionados con las funciones, para dar paso a estructuras que se establecen de acuerdo a los procesos. Surgen así equipos de trabajo en los que la especialización se diluye, la cultura del trabajo en equipo adquiere una importancia capital, grupos vertebrados en torno a un proyecto en los que prima la relación funcional sobre la jerárquica y que sólo son posibles sustentados sobre paradigmas como la cooperación, la confianza mutua, la orientación hacia el cliente, el progreso personal, la autonomía, la responsabilidad o la flexibilidad.»

Otra de las apuestas decisivas de Fasa Renault parece haber sido la de ofrecer a sus trabajadores todo un «bagaje formativo» para poder llevar adelante el denominado TPM o «Mantenimiento Productivo Total», en virtud del cual el trabajador «dispone de los conocimientos precisos para prevenir los problemas y solventar las pequeñas averías. Ahora él es el responsable de su estado y funcionamiento. Ahora puede realizar sugerencias para mejorar los rendimientos y los modos de trabajo. Hay cosas que dependen de él. Es protagonista. Es actor». En este contexto, la formación se entiende como un «requisito imprescindible no sólo para mejorar los perfiles profesionales y acrecentar las competencias, sino para favorecer los cambios sustanciales en las actitudes y la personalidad del trabajador». Asimismo, la formación es entendida como el camino hacia la polivalencia. Se trata de disponer de «personas con una visión de conjunto, que dominan los procesos de manera global, que entienden lo que aporta su trabajo al conjunto del proyecto, con capacidad para asumir riesgos y resolver diversos cometidos».

Mediante entrevistas individualizadas «el mando intermedio ayuda al trabajador a establecer y planificar su proyecto de evolución. La entrevista no trata de marcar unos objetivos de producción o de rendimiento, por ejemplo, sino de favorecer el progreso del trabajador en las dimensiones que tradicionalmente se contemplan en los programas de calidad total, como: profesionalismo, implicación en la dinámica de progreso, relaciones proveedor-cliente, calidad, medio ambiente.... Poco a poco, el mando va percibiendo las potencialidades que atesora un uso adecuado del reconocimiento en su tarea de dirección.

El sistema de reconocimiento se desarrolla en Fasa Renault mediante tres líneas de acción simultáneas. En primer lugar, todas las factorías y direcciones tienen establecidos a nivel institucional sus propios planes de reconocimiento a través de la línea jerárquica. En segundo lugar, el Premio Renault a la Excelencia reconoce al más alto nivel a las personas y equipos de trabajo más destacados a lo largo de un año. Durante un solo año, Fasa Renault celebró un total de 361 actos institucionales de reconocimiento, lo que supuso una inversión presupuestaria de 30 millones de pesetas (180.000 €).

En tercer lugar, el Código de estilo del mando establece diez principios de conducta que todos los mandos de la empresa deben asumir e incorporar a su manera de realizar la dirección de su equipo de

trabajo. A partir de un primer punto que dice: Todas las personas tienen derecho a ser valoradas por sus aportaciones personales más allá de lo estrictamente obligatorio en el trabajo, este código establece una línea de actuación que va más allá de simples cambios funcionales u operacionales, para delimitar un estilo de comportamiento, una forma de ver, de entender y de hacer, que debe ser percibida con nitidez por todos los miembros de su equipo de trabajo.

Animar la iniciativa y la creatividad de los trabajadores es uno de los objetivos primordiales del sistema de sugerencias, una excelente herramienta para el desarrollo de la participación y la implicación de las personas y los equipos de trabajo. Algunos datos ponen de relieve la implantación de este sistema dentro de Fasa Renault. Durante 1997 se presentaron un total de 62.841 sugerencias, lo que supuso una media de 5,33 sugerencias presentadas por persona. De ellas, fueron aplicadas 46.798, es decir, 3,7 sugerencias por persona. La tasa de participación se elevó al 72 por 100. Como dato especialmente significativo cabe destacar que el 80 por 100 de las sugerencias presentadas tuvieron un carácter local, es decir, eran ideas o mejoras relacionadas con la propia área de trabajo del sugerente. Esto supone sin duda un paso cualitativo más, al participar el propio sugerente en la aplicación de la idea por él presentada. Además, la evolución del número de sugerencias presentadas en los últimos años muestra con claridad la apuesta decidida por potenciar este sistema de animación en la empresa. Así, en los últimos cinco años, tanto la tasa de presentación como de aplicación se ha duplicado, pasando la primera de 2,57 a 5,33 y la segunda de 1,62 a 3,70».

Este sistema surgió en la sede central de Renault en Francia y ha ido extendiéndose por todo el mundo en todas sus compañías filiales y subsidiarias. Mediante su aplicación la empresa ahorró alrededor de 6.000 millones de pesetas en el año 1993 (unos 3,6 millones de euros). El operario que presenta una sugerencia de mejora efectiva se lleva un porcentaje sobre el beneficio que se obtenga. Si la cuantía es inferior a las 15.000 o 20.000 pesetas (entre 90 y 120 euros aproximadamente), el dinero suele ir al fondo de sugerencias y se destina a actividades de ocio entre los operarios. A partir de ahí se le da un porcentaje, que en algunas ocasiones ha supuesto hasta dos millones de pesetas (12.000 euros). Éste es el caso de un empleado de Palencia que con una sugerencia sobre el movimiento de materiales dentro de la empresa permitía el ahorro de alrededor de siete millones de pesetas al año (42.000 euros).

El artículo termina afirmando que «Estamos reclamando de todos los trabajadores un cambio de actitud, una nueva manera de entender su papel en la empresa. Y un cambio de este calibre ni se consigue de la primavera al verano, ni a golpe de silbato. Venimos de una cultura milenaria en la que conceptos como responsabilidad, trabajo en equipo, autonomía o creatividad han tenido poco predicamento en la relación laboral. Ahora necesitamos personas protagonistas de su propio trabajo, capaces de interpretar solos y grupos. Llegar a esto no es tarea fácil y nos obliga a todos a un proceso de madurez profundo. Éste es hoy nuestro reto y estamos dispuestos a superarlo».

2. Preguntas

1. En el caso 6 (Médicos y Enfermeros),

- a) Identifique qué dos subculturas se ponen de manifiesto en el caso. ¿Cuál es más fuerte? ¿Qué factores han provocado que una de las subculturas sea más fuerte?
- b) ¿Qué consecuencias podrán percibirse entre los empleados del hospital que comparten la subcultura más fuerte?
- c) ¿Cuáles pueden ser los valores comunes a las dos subculturas?
- d) ¿Podemos afirmar que existe distancia de poder en la cultura del HOSPITAL?
- e) ¿En cuál de las dos subculturas podemos esperar mayor evasión de incertidumbre?
- f) ¿Es posible afirmar que alguna de las dos culturas es masculina? ¿cuál de ellas podría considerarse masculina en mayor grado?

2. En el caso 3 (Fasa Renault),
 - a) La cultura de la organización ha sufrido un cambio gradual a lo largo de los años. ¿qué variable es trascendental en la evolución? ¿Qué papel puede haber jugado en la implantación de esta nueva cultura el Premio Renault a la Excelencia? ¿Y el código de Estilo del mando?
 - b) ¿Cómo ha cambiado la distancia de poder en la cultura de Renault?
 - c) ¿Cómo ha evolucionado en Renault la dimensión evasión de la incertidumbre? ¿Qué consecuencias tiene?
 - d) ¿Cómo ha variado la dimensión individualismo/colectivismo? ¿cómo puede contribuir a esta dimensión el premio que se concede a los operarios por las sugerencias efectivas presentadas?

3. Respuestas

3.1. CASO 6: MÉDICOS Y ENFERMEROS

1. Las dos subculturas que se ponen de manifiesto son:
 - a) Subcultura de Dirección: la que corresponde con el oficio de médico, el cual se ve en el texto que posee más poder que el enfermero.
 - b) Subcultura de Trabajadores: se trata de los enfermeros que son los que siguen las órdenes de los médicos.

En base al texto podemos ver que la más fuerte es la de los médicos debido a que hay cierta distancia de poder. En el texto se menciona que los enfermeros realizan lo que los médicos les encargan y que no mantienen mucha relación de amistad con ellos, lo cual puede deberse a la distancia de cargos. Mientras que la más débil es la de los enfermeros ya que son los subordinados, y estos no tiene apenas influencia en las decisiones que se toman. Los médicos afirman únicamente que estos les pueden ayudar a concretar un problema.

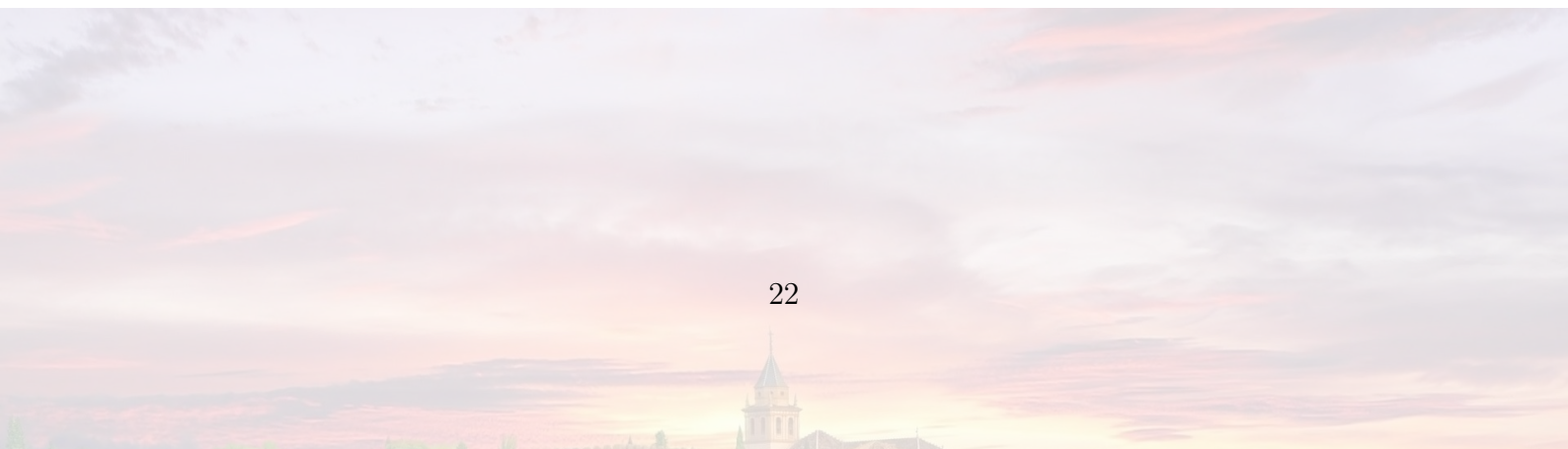
Como hemos mencionado lo que ha provocado que haya una posición más fuerte que otra es la distancia de poder ya que esta hace que una de las subculturas tenga más influencia que otra.

2. Puede haber ciertas situaciones en las cuales se produzcan alguna que otra discusión por ver quien tiene más poder. Por ejemplo, imaginemos que deben de realizar una operación médica pero dos de los médicos no se ponen de acuerdo con los pasos a seguir en la cirugía, entonces al estar los dos en la misma posición de poder, se puede producir cierto enfrentamiento entre ambos.
3. Como sabemos los valores son los principios duraderos acerca de lo que es correcto y lo que no, los cuales nos sirven de guía en situaciones de conflicto. El único valor que veo común a las dos subculturas es el de la comunicación, ya que ambas subculturas mencionan que es importante comunicarse con los compañeros para desempeñar su trabajo de manera correcta.
4. Sí, podemos afirmar que existe distancia de poder en la cultura del Hospital. Como hemos mencionado anteriormente, los médicos tienen más poder que los enfermeros, ya que estos últimos siguen las órdenes de los médicos. Esto puede deberse a diferentes razones, como por ejemplo, la formación que han recibido, la experiencia que tienen, etc.
5. En primer lugar, la evasión de la incertidumbre es la tendencia a evitar situaciones en las que no se tiene toda la información necesaria para tomar una decisión. En este caso, podemos esperar menor evasión de incertidumbre en la subcultura de los médicos, ya que estos son los que toman las decisiones y deben de tener toda la información necesaria para tomarlas. En el caso de los enfermeros al ser subordinados, no tienen que tomar decisiones, por lo que no necesitan tener toda la información necesaria. Obviamente hay situaciones en las que deben de tomar decisiones, pero si necesitan algún tipo de información, pueden preguntar a los médicos.
6. Sí, podemos afirmar que alguna de las dos culturas es masculina. En este caso, la subcultura de los médicos podría considerarse masculina en mayor grado. En este punto estaríamos aludiendo al valor de masculinidad-feminidad, ya que se considera que la profesión de médico es más masculina que la de enfermero debido al hecho tener que tomar decisiones importantes y tener que poseer ciertos conocimientos que los enfermeros no tienen. De ahí que desde el pasado se venga diciendo médicos y enfermeras.

3.2. CASO 3: FASA RENAULT

1. La variable trascendental en la evolución de la cultura de la organización ha sido la gestión transversal de los proyectos, ya que esto ha significado un cambio en la gestión de los mismos. Y con el paso del tiempo esta manera de gestionar los proyectos fue extendiéndose por toda la organización. El nuevo estilo de trabajo en red ofrece mejores resultados. El Premio Renault jugó un papel importante en la implantación de la nueva cultura, ya que este premio reconoce a las personas y equipos de trabajo más destacados a lo largo de un año, y por ende aquellos que los reciban se sentirán motivados para seguir desempeñando su labor correctamente e incluso seguir mejorando. De esta manera este premio juega un papel motivador en la cultura organizacional de la empresa. Por otro lado, el Código de Estilo del mando establece diez principios de conducta aludiendo a la dimensión de estabilidad de la empresa, además de una orientación hacia el equipo al establecer como deben de trabajar los miembros del equipo.
2. Antes en la empresa de Renault la jerarquía que se seguía era más orientada en la verticalidad, es decir, que la toma de decisiones se realizaba de arriba hacia abajo. Pero con el paso del tiempo esta jerarquía ha ido cambiando y ahora se ha vuelto más horizontal, es decir, que la toma de decisiones se realiza de manera conjunta entre todo el equipo, en el cual todos los miembros poseen cierta autonomía y que pueden tomar decisiones por sí mismos, así como poseer competencias individuales. Por lo que podemos decir que la distancia de poder ha disminuido en la cultura de Renault.
3. La evasión de la incertidumbre ha ido mejorando con el tiempo, ya que antes al seguir un enfoque más vertical, las decisiones las tomaban los altos directivos haciendo que los subordinados no pudiesen hacer nada, por lo que estos eran los que más favorecían a la evasión de la incertidumbre al no tener los conocimientos necesarios para la toma de decisiones. Pero con el paso del tiempo y la adopción de una gestión de trabajos diferente y más eficiente, los trabajadores se encuentran en un entorno más igualado en cuanto a nivel de competencias y de conocimientos, por lo que se encuentran en un entorno más seguro y menos incierto, favoreciendo a que ellos puedan tomar decisiones en base a los problemas con los que se encuentran. De esta manera decimos que la evasión de la incertidumbre ha mejorado. Una de las consecuencias de ello es que puede existir más rivalidad en cuanto a la toma de decisiones al tener todos cierta parte en este ámbito.
4. Una cultura individualista es aquella en la que los valores se basan en respetar los derechos y libertades individuales, y en el reconocimiento personal. Por otro lado en la cultura colectivista la cooperación entre los empleados para obtener metas se generaliza. Por lo que ha variado en el sentido de que antes se miraba más por el individualismo al tener una única persona el poder de la toma de decisiones, mientras que ahora se mira más por las decisiones tomadas conjuntamente. Obviamente, el premio que se entrega a aquellos operarios que han presentado sugerencias efectivas contribuye de manera positiva a esta dimensión ya que motiva a los trabajadores a ser más creativos en su labor, favorecer a la nueva creación de ideas y a la mejora de las mismas. Por lo que podemos afirmar que tienen un papel motivador.

3 Práctica 3



DOBLE GRADO INGENIERÍA INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

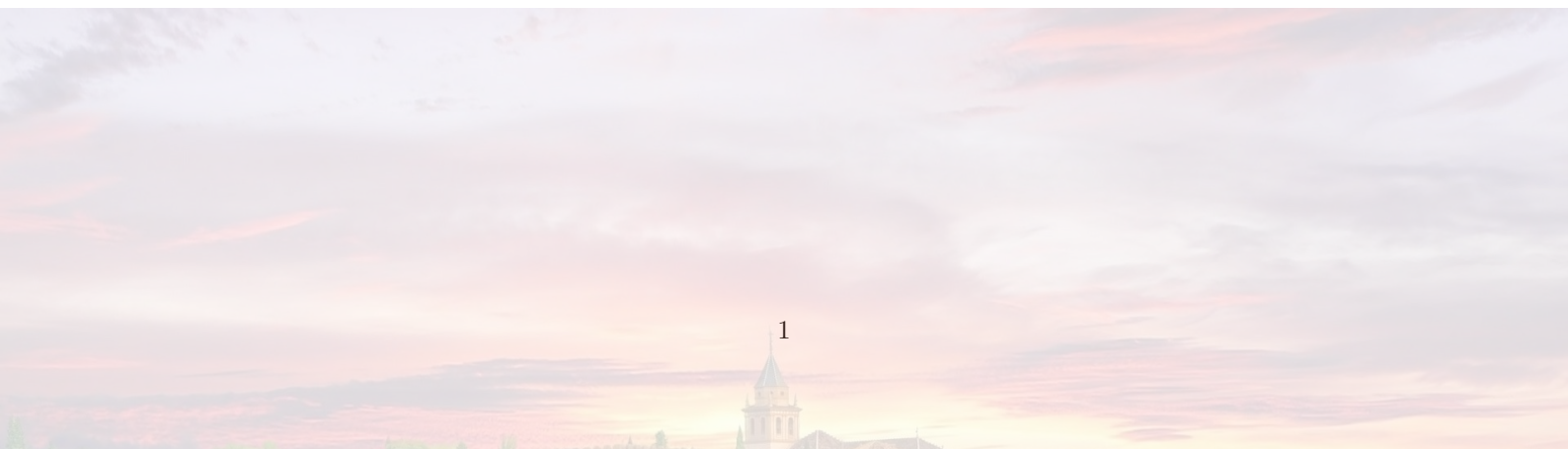
Actividad 3

Ismael Sallami Moreno

15 de octubre de 2024

Índice

1. Casos	2
1.1. CASO 2: DECISIONES DE ALTA VELOCIDAD EN ZARA	2
1.2. CASO 3: FASA RENAULT	3
2. Preguntas y Respuestas	6
2.1. CASO 2: DECISIONES DE ALTA VELOCIDAD EN ZARA	6
2.2. CASO 3: FASA RENAULT	7



1. Casos

1.1. CASO 2: DECISIONES DE ALTA VELOCIDAD EN ZARA

Con la ropa de Zara no te puedes confiar. Si algo te gusta es mejor que te lo lleves puesto, porque mañana puede que no esté a la venta. Su truco es no fabricar más de 12.000 ejemplares de cada prenda para todo el mundo, es decir, tocan a unas cuatro unidades por tienda. Y cuando se acaban, aunque haya tenido éxito, no se repone más ese mismo producto, pero se avisa al departamento de diseño para que amplíe esa gama y haga más ropa de ese estilo. Las tiendas de Inditex reciben mercancía nueva dos veces por semana (mientras que el resto de firmas de ropa suelen renovar sus colecciones entre cuatro y seis veces al año). Y funciona muy rápido. Mucho. Zara puede, por ejemplo, poner a la venta en sus tiendas diseños inspirados en el último número de Vogue antes de que la siguiente revista llegue incluso a los quioscos. Solo tarda entre dos y tres semanas en llevar un diseño nuevo de la mesa de dibujo a los escaparates.

También es más prolífica que su competencia. Zara lanza unas 18.000 nuevas referencias al año, comparadas con las 4.000 de H&M o GAP. Como rota más deprisa, los clientes sienten estar comprando algo exclusivo al tiempo que la empresa reduce los costes de stocks.

Dado el nivel de rotación, tampoco conviene que las prendas estén guardadas en un almacén de la tienda. Todo debería estar visible. Por eso, mientras en la última década Zara apostaba por crecer en número de tiendas y estar presente en la mayoría de países del mundo; en la actualidad ha decidido crecer en metros, y que haya espacio suficiente para mostrar su amplio surtido. La última tienda que abrió en la calle Serrano de Madrid tiene 2.400 y la media de superficie comercial de sus establecimientos ronda los 560.

Entre otra de las decisiones importantes de los últimos años, ha sido mantener su política de no realizar campañas de publicidad, porque considera que sus escaparates de la Quinta Avenida de Nueva York o el palacio de Gran Vía son su mejor reclamo. La rapidez con la que reacciona a las últimas tendencias ofreciendo novedades dos veces por semana también ha sido marca de la casa desde sus inicios. Pero cuanto más grande se ha hecho el grupo, más difícil es.

Hace 15 años, el grupo Inditex (que además de Zara incluye a Massimo Dutty, Bershka, Pull&Bear, etc.) contaba con 1.080 tiendas en 33 países. Hoy son casi 7.000 en 88 mercados. Y a todas ellas siguen llegando las novedades en un máximo de 48 horas desde que salen del centro logístico de Arteixo. Ya vayan a Málaga o a Melbourne.

A pesar de que esta rapidez parece algo característico de los últimos años, el modelo de trabajo que seguía Amancio Ortega en 1975 ya era muy similar. Sus primeras seis tiendas en Galicia ya recibían dos entregas de género a la semana y los dependientes debían estar muy atentos a los gustos de las clientas para informar inmediatamente a la fábrica por teléfono. La frase estrella de Ortega era “Dime qué demandan los clientes que se lo fabrico”. Este espíritu se mantiene. El constante flujo de información entre las tiendas, los diseñadores y la fábrica ha permitido a una primera tienda coruñesa en el mayor imperio mundial de ropa.

Sin embargo, aunque los pilares del modelo de negocio no han cambiado, se ha necesitado introducir un complejo engranaje tecnológico para mantener la misma rapidez y cercanía a escala mundial. Si en los años 70 las tiendas llamaban a la central para comentar tendencias, y hasta finales de los 90 el grupo se valía del fax para informar diariamente de sus pedidos y sus ventas, ahora un sofisticado sistema de big data permite un control total del flujo de información.

En 2014, Zara adquirió 500 millones de chips necesarios para que esta tecnología funcione. Otras grandes cadenas como Walmart o JC Penney han intentado la aplicación de esta tecnología, pero sin mucho éxito. Inditex es de momento el mayor retailer que ha logrado su aplicación masiva.

Por ejemplo, cuando los lunes y los jueves Thais Castro, la encargada de tienda del Zara coruñés de Marineda, recibe la nueva mercancía ya sabe exactamente cuáles son las 4.000 unidades que entran en su tienda. Un algoritmo predice las tallas que más se van a vender según la tienda (la distribución de las tallas más o menos demandadas varía según los barrios y Zara lo tiene calculado), para anticiparse a

la demanda y reducir el stock del almacén. Antes ese trabajo lo hacía la encargada a ojo y su intuición sigue siendo necesaria para afinar pedidos y detectar tendencias. Pero en vez de llamar por teléfono o mandar un fax a Arteixo, ahora tiene un Ipod Touch en la muñeca que conecta en tiempo real todas las tiendas del grupo con la central, que detecta inmediatamente sus superventas.

La tecnología también ha cambiado por completo la colocación de las prendas. Antes, cada mañana, le tocaba pasarse más de la mitad de su jornada recorriendo las secciones de la tienda para comprobar qué hacía falta reponer. “Ahora esas seis horas se han convertido en 15 minutos”, afirma entusiasmada. Además, cada vez que se vende una prenda, el chip emite una orden inmediata al almacén para que se reponga.

El trabajo de los empleados de almacén también ha cambiado gracias a esta tecnología. El iPod Touch que estos empleados llevan envía una orden con cuántas prendas recibidas en almacén debe sacar inmediatamente y cuántas dejar como stock hasta nueva orden. Todo está perfectamente milimetrado.

Este sistema tecnológico también ayuda a detectar cualquier anomalía de forma automática. La encargada de tienda puede colocar un vestido estampado en un lugar que no le corresponde para mostrar la eficacia del sistema de reconocimiento de radiofrecuencia, demostrando que cuando se acerca al objetivo, su PDA pita y detecta el artículo desubicado.

Gracias a este sistema, el trabajo de los dependientes cada vez tiene más que ver con la informática que con saber doblar bien un pantalón. Castro debe asegurarse de que en su tienda haya siempre un producto por talla. Ni más, ni menos. Tener pocas unidades en exhibición garantiza una imagen más apetecible, alimentando la constante sensación de que lo que uno ve puede agotarse en cualquier momento. En sus estanterías, igual que en las joyerías de lujo, hay poco género expuesto.

Como consecuencia, este sistema genera una centralización absoluta en Arteixo de las decisiones de Zara. ‘Todo está centralizado, desde las ventas a la música que suena, pasando por las imágenes que se despliegan en las pantallas gigantes de la tienda’, explica la encargada de tienda. Para hacer posible semejante transmisión de datos, los establecimientos integran discretamente en sus circuitos de iluminación 20.000 antenas wifi para garantizar la cobertura. Una infraestructura complicada que ha sido diseñada, como todo lo demás, por y para la compañía textil, que, a diferencia de su competencia, siempre toma la decisión de no externalizar ningún servicio.

1.2. CASO 3: FASA RENAULT

En el número 19 de la revista *Excelencia* aparece un artículo de Fernando Coello, director de Formación de Recursos Humanos en la empresa Fasa Renault, del que reproducimos a continuación algunos párrafos.

«Si un trabajador regresara hoy a Fasa Renault tras quince años de ausencia, por encima de las profundas innovaciones tecnológicas o de los espectaculares modos de producción, sin duda destacaría entre todos los cambios producidos la presencia de las Unidades Elementales de Trabajo como soportes de toda la nervadura organizativa y exponentes de la nueva cultura de trabajo de la empresa.

¿Dónde ha quedado la empresa que él conoció basada en la jerarquía, la disciplina, el orden, la rigidez, la verticalidad, la obediencia o el silencio? ¿Qué ha pasado para que hoy prime, por encima de todo, el trabajo en un equipo formado por personas con capacidad de decisión, un profundo conocimiento de las competencias y una autonomía en su tarea?

Ciertamente, en poco tiempo han ocurrido muchas cosas. Mejor dicho, están ocurriendo. Porque hay un dato cierto y definitivo: hoy, el 95 por 100 del personal de Fasa Renault trabaja organizado en torno a una Unidad Elemental de Trabajo. Y la cifra asciende al 100 por 100 si nos referimos a las personas vinculadas directamente al proceso de fabricación.

A las puertas del año 2000, Renault puso en marcha un sistema de gestión capaz de desarrollar su visión y su ambición como empresa: la calidad total. Y desplegó a través de 7 grandes ejes lo que eso quería decir. El sexto, «Trabajar mejor juntos», atesora en su enunciado la nueva filosofía relacionada con los recursos humanos que, poco a poco, deberá propagarse en toda la empresa.

Se trata de una nueva cultura con unos principios que van a suponer cambios profundos en todos los órdenes: generalización de las relaciones cliente-proveedor, desarrollo de estructuras de proyectos, potenciación del trabajo transversal, capitalización del saber y del saber hacer, disminución del número de escalones jerárquicos, simplificación de los procedimientos, flexibilización del tiempo de trabajo, anticipación desde la competencia y, en fin, creación de un clima de trabajo que favorezca la transparencia de información, la asociación en la toma de decisiones, el diálogo y la iniciativa.

La aplicación de este sexto eje obliga a un cambio de organización: nacen las Unidades Elementales de Trabajo (UET). Las UET son grupos de trabajo que reproducen en su interior los principios y modos planteados por la empresa a gran escala. Es decir, orientan su trabajo hacia el cliente en una relación cliente-proveedor; tienen delimitada una misión y una visión; establecen su Plan de Progreso con unos indicadores; desarrollan su Plan de Animación; trabajan de manera transversal...

Las UET se convierten en unidades vivas, con entidad propia. Por decirlo de una manera gráfica, no se ha dividido la empresa, “el gran elefante”, en trozos más o menos grandes, sino que se han creado pequeñas fábricas, “pequeños elefantes”, que, juntos, conforman el gran proyecto en común.

Este cambio de organización sólo es posible con un cambio en las personas. Sin duda, el buen hombre que visita la fábrica quince años después, hoy no podría trabajar en ella. No sabría hacerlo. Esperaría a que alguien le dijera lo que tiene que hacer; no tomaría decisiones por sí mismo. Operaría bajo el principio del miedo y de la disciplina, no de la responsabilidad. No reuniría los conocimientos ni la polivalencia necesaria»

La empresa Fasa Renault cree que la competitividad de cualquier empresa está basada en la calidad, los costes, los plazos y los recursos humanos. En lo relativo a estos últimos, existen una serie de actuaciones que contribuyen, en la opinión del Sr. Coello, a conseguir el nivel de actuación requerido.

En primer lugar, está «el papel del mando (directivo)». «Como responsable de un equipo de trabajo, él es el encargado de transmitir y ejemplarizar los valores de un nuevo estilo de trabajo. Por eso, al igual que lo hace la empresa, es preciso que el mando lleve a cabo profundos cambios en sus actitudes, modelos de dirección, comportamientos o los valores mantenidos hasta ahora. Hoy precisamos mandos con capacidad no sólo para dirigir sus equipos de trabajo, sino para liderarlos. Un mando que recibe el poder no de la organización para convertirlo en jefe (y que suele ser visto con la capacidad de premiar o castigar), sino que basa su prestigio y carisma en el reconocimiento de sus propios subordinados. Un líder porque anima, reconoce, da autonomía, motiva, planifica, comunica y, en suma, porque es capaz de gestionar y potenciar los núcleos de energía de las personas y de los equipos para provocar cambios.»

Otro de los pilares básicos es la gestión «transversal» de los proyectos: «Los proyectos acometidos transversalmente son un claro exponente de la implantación del trabajo en red. Se trata de un nuevo estilo de trabajo, una nueva manera de afrontar los proyectos que, además de ofrecer unos mejores resultados finales, impregna poco a poco todos los estamentos de la empresa de los valores que atesora. Qué duda cabe de que el trabajo abordado a través de equipos transversales multidisciplinares abandona la concepción de la empresa como pirámide, multiplica exponencialmente la experiencia individual y colectiva y contribuye a hacer definitivo el paso de la empresa de la obediencia a la de la responsabilidad, de la empresa del orden a la de la auto organización o, en fin, de una cultura rígida a otra flexible y viva.

Este cambio es aún más profundo si tenemos en cuenta que en estos momentos nuestras fábricas están modificando su organización, antes establecida de acuerdo con criterios relacionados con las funciones, para dar paso a estructuras que se establecen de acuerdo a los procesos. Surgen así equipos de trabajo

en los que la especialización se diluye, la cultura del trabajo en equipo adquiere una importancia capital, grupos vertebrados en torno a un proyecto en los que prima la relación funcional sobre la jerárquica y que sólo son posibles sustentados sobre paradigmas como la cooperación, la confianza mutua, la orientación hacia el cliente, el progreso personal, la autonomía, la responsabilidad o la flexibilidad.»

Otra de las apuestas decisivas de Fasa Renault parece haber sido la de ofrecer a sus trabajadores todo un «bagaje formativo» para poder llevar adelante el denominado TPM o «Mantenimiento Productivo Total», en virtud del cual el trabajador «dispone de los conocimientos precisos para prevenir los problemas y solventar las pequeñas averías. Ahora él es el responsable de su estado y funcionamiento. Ahora puede realizar sugerencias para mejorar los rendimientos y los modos de trabajo. Hay cosas que dependen de él. Es protagonista. Es actor». En este contexto, la formación se entiende como un «requisito imprescindible no sólo para mejorar los perfiles profesionales y acrecentar las competencias, sino para favorecer los cambios sustanciales en las actitudes y la personalidad del trabajador». Asimismo, la formación es entendida como el camino hacia la polivalencia. Se trata de disponer de «personas con una visión de conjunto, que dominan los procesos de manera global, que entienden lo que aporta su trabajo al conjunto del proyecto, con capacidad para asumir riesgos y resolver diversos cometidos».

Mediante entrevistas individualizadas «el mando intermedio ayuda al trabajador a establecer y planificar su proyecto de evolución. La entrevista no trata de marcar unos objetivos de producción o de rendimiento, por ejemplo, sino de favorecer el progreso del trabajador en las dimensiones que tradicionalmente se contemplan en los programas de calidad total, como: profesionalismo, implicación en la dinámica de progreso, relaciones proveedor-cliente, calidad, medio ambiente.... Poco a poco, el mando va percibiendo las potencialidades que atesora un uso adecuado del reconocimiento en su tarea de dirección.

El sistema de reconocimiento se desarrolla en Fasa Renault mediante tres líneas de acción simultáneas. En primer lugar, todas las factorías y direcciones tienen establecidos a nivel institucional sus propios planes de reconocimiento a través de la línea jerárquica. En segundo lugar, el Premio Renault a la Excelencia reconoce al más alto nivel a las personas y equipos de trabajo más destacados a lo largo de un año. Durante un solo año, Fasa Renault celebró un total de 361 actos institucionales de reconocimiento, lo que supuso una inversión presupuestaria de 30 millones de pesetas (180.000 €).

En tercer lugar, el Código de estilo del mando establece diez principios de conducta que todos los mandos de la empresa deben asumir e incorporar a su manera de realizar la dirección de su equipo de trabajo. A partir de un primer punto que dice: Todas las personas tienen derecho a ser valoradas por sus aportaciones personales más allá de lo estrictamente obligatorio en el trabajo, este código establece una línea de actuación que va más allá de simples cambios funcionales u operacionales, para delimitar un estilo de comportamiento, una forma de ver, de entender y de hacer, que debe ser percibida con nitidez por todos los miembros de su equipo de trabajo.

Animar la iniciativa y la creatividad de los trabajadores es uno de los objetivos primordiales del sistema de sugerencias, una excelente herramienta para el desarrollo de la participación y la implicación de las personas y los equipos de trabajo. Algunos datos ponen de relieve la implantación de este sistema dentro de Fasa Renault. Durante 1997 se presentaron un total de 62.841 sugerencias, lo que supuso una media de 5,33 sugerencias presentadas por persona. De ellas, fueron aplicadas 46.798, es decir, 3,7 sugerencias por persona. La tasa de participación se elevó al 72 por 100. Como dato especialmente significativo cabe destacar que el 80 por 100 de las sugerencias presentadas tuvieron un carácter local, es decir, eran ideas o mejoras relacionadas con la propia área de trabajo del sugerente. Esto supone sin duda un paso cualitativo más, al participar el propio sugerente en la aplicación de la idea por él presentada. Además, la evolución del número de sugerencias presentadas en los últimos años muestra con claridad la apuesta decidida por potenciar este sistema de animación en la empresa. Así, en los últimos cinco años, tanto la tasa de presentación como de aplicación se ha duplicado, pasando la primera de 2,57 a 5,33 y la segunda de 1,62 a 3,70».

Este sistema surgió en la sede central de Renault en Francia y ha ido extendiéndose por todo el mundo en todas sus compañías filiales y subsidiarias. Mediante su aplicación la empresa ahorró alrededor de 6.000 millones de pesetas en el año 1993 (unos 3,6 millones de euros). El operario que presenta una sugerencia de mejora efectiva se lleva un porcentaje sobre el beneficio que se obtenga. Si la cuantía es inferior a las 15.000 o 20.000 pesetas (entre 90 y 120 euros aproximadamente), el dinero suele ir al fondo de sugerencias y se destina a actividades de ocio entre los operarios. A partir de ahí se le da un porcentaje, que en algunas ocasiones ha supuesto hasta dos millones de pesetas (12.000 euros). Éste es el caso de un empleado de Palencia que con una sugerencia sobre el movimiento de materiales dentro de la empresa permitía el ahorro de alrededor de siete millones de pesetas al año (42.000 euros).

El artículo termina afirmando que «Estamos reclamando de todos los trabajadores un cambio de actitud, una nueva manera de entender su papel en la empresa. Y un cambio de este calibre ni se consigue de la primavera al verano, ni a golpe de silbato. Venimos de una cultura milenaria en la que conceptos como responsabilidad, trabajo en equipo, autonomía o creatividad han tenido poco predicamento en la relación laboral. Ahora necesitamos personas protagonistas de su propio trabajo, capaces de interpretar solos y grupos. Llegar a esto no es tarea fácil y nos obliga a todos a un proceso de madurez profundo. Éste es hoy nuestro reto y estamos dispuestos a superarlo».

2. Preguntas y Respuestas

2.1. CASO 2: DECISIONES DE ALTA VELOCIDAD EN ZARA

1. En el caso 2 (Decisiones de alta velocidad en Zara) clasifique las decisiones resaltadas como estratégicas, administrativas (coordinativas o excepción) y operativas. Justifique la respuesta.
 - a) **Adopción de un sistema de Big Data para controlar de manera integral el flujo de información pedidos-fabricación- venta:** Estratégicas. EL hecho de que se adopte un sistema de Big Data hace que todo la organización en su conjunto se vea afectada de manera que figura como una decisión compleja y de gran impacto. Además tarda cierto tiempo en implantarse de manera efectiva en la empresa.
 - b) **Qué hacer cuando se agota un modelo:** Se trata de una decisión operativa ya que es de carácter rutinario y predeterminado. Además, se vincula con las operaciones de entrada-salida de productos en la empresa.
 - c) **Qué hacer cuando se agota un modelo:** Se trata de una decisión administrativa coordinativa, ya que orienta y coordina las decisiones operativas de la empresa. Además, es una decisión que se toma de manera rutinaria.
 - d) **Crecer en metros en lugar de crecer en número de tiendas:** Estratégica, debido que se trata de un cambio estructural que afecta a toda la empresa en su conjunto, de manera que es una de las decisiones menos rutinarias que la empresa puede tomar. Puede tardar un largo período de tiempo en implantarse.
 - e) **Cuántas prendas recibidas en almacén se exponen y cuántas se almacenan:** En el caso de Inditex, el texto afirmaba que recibían mercancías nuevas dos veces por semana, por lo que podemos afirmar que este hecho tiene carácter rutinario. Por lo que podemos exponer que se trata de una decisión administrativa coordinativa, ya que su tratamiento ya podía estar establecido de antemano, ayuda al funcionamiento normal de la empresa y en este caso se presentaba con cierta frecuencia por lo anteriormente mencionado.
 - f) **No externalizar ningún servicio:** se trata de una decisión estratégica, ya que no posee ningún rasgo rutinario, afecta a la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo y posee un alto grado de incertidumbre y riesgo.
2. En base la respuesta anterior, clasifique las mismas decisiones anteriores como programadas o no programadas.

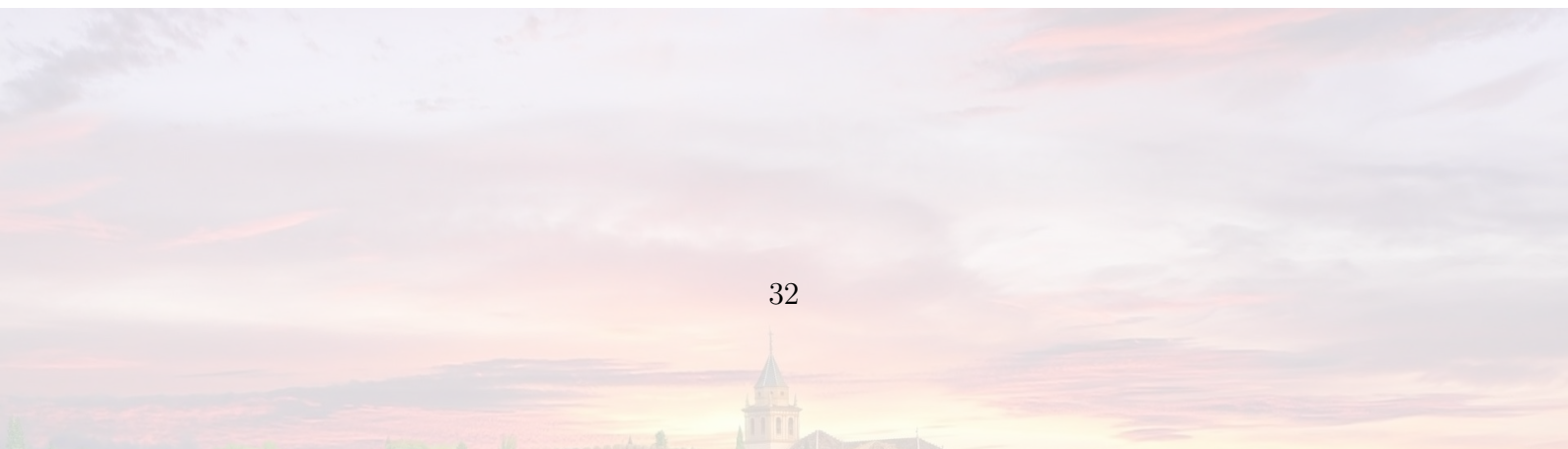
- a) **Adopción de un sistema de Big Data para controlar de manera integral el flujo de información pedidos-fabricación- venta:** No programada. Se trata de una decisión que no se toma de manera rutinaria.
- b) **Qué hacer cuando se agota un modelo:** Programada. Se trata de una decisión que se toma de manera rutinaria.
- c) **Qué hacer cuando se agota un modelo:** Programada. Se trata de una decisión que se toma de manera rutinaria.
- d) **Crecer en metros en lugar de crecer en número de tiendas:** No programada. Se trata de una decisión que no se toma de manera rutinaria.
- e) **Cuántas prendas recibidas en almacén se exponen y cuántas se almacenan:** Programada. Se trata de una decisión que se toma de manera rutinaria.
- f) **No externalizar ningún servicio:** No programada. Se trata de una decisión que no se toma de manera rutinaria.

2.2. CASO 3: FASA RENAULT

- a) **Identifique las diferentes fases del proceso de cambio según el modelo propuesto por Kotter.**
 - Establecimiento de sentido de urgencia: necesidad de capaz de desarrollar su visión y su ambición como empresa, y de esta manera reflejar la calidad total. Además de la necesidad de querer avanzar juntos con el lema de "Trabajar mejor juntos".
 - Creación de una coalición de dirección: nacen las UET(Unidades Elementales de Trabajo) que se centran en los principios de la empresa con el objetivo de trabajarlos a gran escala. Tienen como objetivo trabajar de manera transversal.
 - Desarrollo de una visión y una estrategia: en este caso se afirma que el cambio es solo posible con un cambio en las personas. Además, es necesario que el mando lleve a cabo profundos cambios en su manera de pensar y demás aspectos, y que sean capaz de liderar a sus equipos de trabajo. Por otro lado, se alude a la gestión de trabajo de manera transversal, la cual refleja el estilo de trabajo en red, ayudando al cambio de una cultura rígida a una flexible y viva.
 - Comunicación de la visión de cambio: el hecho de llevar a cabo la comunicación del cambio se realiza mediante, como puede ser en este caso, entrevistas individualizadas, en las que el mando intermedio ayuda al trabajador a establecer y planificar su proyecto de evolución, y de esta manera valorar la implicación del trabajador, la calidad de desempeño del mismo, etc.
 - Eliminación de obstáculos: en este contexto se lleva a cabo mediante los diversos reconocimientos. Para ello se implantan tres líneas de acción: reconocimiento a través de la línea jerárquica de las fábricas, Premio Renault y el Código de estilo del mando, el cual establece ciertos principios que se han de cumplir.
 - Generación de metas a corto plazo: las metas que se quieren conseguir son la motivación de los empleados y la mejora de la creatividad de los mismos. Para ello se implanta el sistema de sugerencias, el cual ofrece ciertos beneficios a los empleados que presenten sugerencias de mejora efectivas.
 - Conseguir la consolidación y continuar con el cambio: este proceso llevo cierto tiempo en consolidarse, ya que se necesitaba cambios en la actitud de los trabajadores, y una nueva manera de entender su papel en la empresa, asi como cierto grado de madurez por parte de todos.
 - Institucionalizar los nuevos enfoques culturales: con el paso del tiempo las demás empresas iban adoptando este enfoque de trabajo y de esta manera lo iban regulando.
- b) **Indique las técnicas utilizadas por la gerencia para reducir la resistencia al cambio.**
 - Educación y comunicación: Se expone a los trabajadores la necesidad de personas que posean cierto nivel de conocimientos para la autonomía en la toma de decisiones y así la mejora en la organización de la empresa.
 - Participación e implicación: mediante el sistema de sugerencia efectivas que se establece.

- Facilidades y apoyo: se apuesta por que el mando directivo sea capaz de motivar, apoyar y ayudar a sus empleados.
- Negociación y acuerdo: podemos mencionar como acuerdo la parte proporcional de beneficios que reciben los empleados que presentan sugerencias efectivas.

4 Práctica 4



DOBLE GRADO INGENIERÍA INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Actividad 4: Planificación del Viaje de Fin de Promoción

Ismael Sallami Moreno
Julián Carrión Tovar
Fernando José Gracia Choin

Índice

1. Introducción	2
2. Plan de Acciones para la Financiación	2
2.1. Organización de Torneos Deportivos	2
2.2. Torneos de Videojuegos	2
2.3. Clases de Apoyo	3
2.4. Marketing y Relaciones Públicas	3
2.5. Organización de Cenas de Fin de Curso	3
2.6. Sorteos de Productos Tecnológicos	4
2.7. Resumen Presupuestario	4
2.8. Presupuesto Total del Viaje	4
3. Viaje de Fin de Curso a Grecia: Atenas e Islas Griegas	4
3.1. Atenas	4
3.2. Islas Griegas: Mykonos y Santorini	5
3.3. Presupuesto y Logística	5
4. RELACIÓN CON EL TEMA DE TEORÍA	5
4.1. Percepción de la necesidad de planificar	5
4.2. Análisis del entorno	5
4.3. Establecimiento de los objetivos	5
4.4. Desarrollo de planes	6
4.5. Implantación de los planes	6
4.6. Control de los resultados	6

1. Introducción

La realización del viaje de fin de curso requiere la determinación de tres factores clave: “qué” vamos a hacer, “cómo” lo vamos a hacer y “cuánto” necesitaremos. Para conseguirlo, nos enfocaremos en cinco aspectos fundamentales de la teoría del tema: los objetivos, las acciones, los recursos, la implantación y el control.

Objetivo Principal

Nuestro objetivo es organizar el viaje de fin de curso de nuestra promoción, partiendo de la base de que contamos con un presupuesto inicial de 0 euros. El plazo para alcanzar este objetivo es de 2 años. Para ello realizaremos con un conjunto de 50 personas actividades para conseguir financiación para ello.

2. Plan de Acciones para la Financiación

2.1. Organización de Torneos Deportivos

- **Grupos de Trabajo:** 3 grupos de 8 personas.
- **Descripción:** Cada grupo organizará diversos torneos deportivos (fútbol, voleibol, etc.) a lo largo del año.
- **Frecuencia:** 2 torneos por cuatrimestre.
- **Participación:** 15 equipos por torneo.
- **Coste de Inscripción:** 50 euros por equipo (10 euros por jugador), 5 personas por equipo.
- **Pistas, copa y medallas:** 250 euros.
- **Premios:** 1º 125 euros, 2º 75 euros.

Presupuesto por Torneo:

- Ingresos: 15 equipos x 50 euros = 750 euros.
- Gastos:
 - Pistas, trofeos y medallas: 250 euros.
 - Premios: 125 euros para el primer lugar y 75 euros para el segundo.
- Beneficio Neto: 300 euros por torneo.

Total Estimado:

- 8 torneos (4 por año) → 300 euros netos (750-450) x 8 torneos = 2.400 euros.
- Sumando deportes adicionales, como voleibol y fútbol: 2.400 euros x 2 = 4.800 euros.

2.2. Torneos de Videojuegos

- **Grupos de Trabajo:** 1 grupo de 8 personas.
- **Descripción:** Se organizarán torneos de videojuegos (5 vs. 5) una vez al mes.
- **Frecuencia:** 8 torneos al año, durante 2 años.
- **Coste de Inscripción:** 5 euros por persona (equipos de 5 jugadores).

Presupuesto por Torneo:

- Ingresos: 12 equipos x 25 euros por equipo = 300 euros.
- Gastos: Premios (objetos de videojuegos 50 euros) + Entrada al local de videojuegos de Granada con tus amigos durante un cierto tiempo, todo esto gestionado gracias a contactos con el local.

- Beneficio Neto: 250 euros por torneo.

Total Estimado:

- 8 torneos por año x 2 años: 250 euros x 16 torneos = 4.000 euros.

2.3. Clases de Apoyo

- **Grupos de Trabajo:** 8 personas.
- **Descripción:** Se ofrecerán clases de apoyo durante todo el curso los dos años, exceptuando las épocas de exámenes, 2 horas a la semana.
- **Precio:** 10 euros por hora.

Total Estimado:

- Ingreso mensual: 8 personas x 80 euros/mes = 640 euros al mes.
- Ingreso total: 640 euros x 6 meses x 2 años = 7.680 euros.

2.4. Marketing y Relaciones Públicas

- **Grupos de Trabajo:** 5 personas.
- **Descripción:** Se creará una cuenta de redes sociales para promocionar discotecas y vender entradas, aprovechando contactos con éxito en redes de las personas involucradas en el proyecto.
- **Ingresos Estimados:**
 - Ingresos semanales: 25 euros por publicaciones + 80 euros por venta de tickets.
 - Total mensual: 105 euros x 4 semanas = 420 euros.
 - Total en 2 años: 420 euros x 8 meses x 2 años = 6.720 euros.

2.5. Organización de Cenas de Fin de Curso

- **Grupos de Trabajo:** 5 personas.
- **Descripción:** Se organizarán cenas de fin de curso para otros grados, aprovechando descuentos y ofertas.
- **Presupuesto por Cena:**
 - Precio al público: 50 euros por persona.
 - Coste del restaurante: 30 euros por persona.
 - Beneficio por persona: 20 euros.
- **Total Estimado:**
 - Participación por cena: 70 personas.
 - Ingresos por cena: 70 personas x 50 euros = 3.500 euros.
 - Total por 10 cenas en 2 años: 35.000 euros - 3.000 euros de gastos organizativos = 32.000 euros.

2.6. Sorteos de Productos Tecnológicos

- **Grupos de Trabajo:** 5 personas.
- **Descripción:** Sorteo de consolas PS5 al año (2 sorteos por año).
- **Coste del premio:** 800 euros por PS5 (x2).
- **Precio de las papeletas:** 5 euros por papeleta.
- **Total Estimado:**
 - Ingresos anuales: 100 papeletas 5 personas/mes x 11 meses = 1.100 euros por persona.
 - Total en 2 años: 1.100 x 5 personas = 5.500 euros x 2 años = 11.000 euros - 800 euros en premios = 10.200 euros.

2.7. Resumen Presupuestario

- Torneos Deportivos: 4.800 euros x 2 deportes = 9.600 euros.
- Torneos de Videojuegos: 4.000 euros.
- Clases de Apoyo: 7.680 euros.
- Marketing y RRPP: 6.720 euros.
- Cenas de Fin de Curso: 32.000 euros.
- Sorteos: 10.200 euros.

Para terminar, nos sobrarían tres integrantes, del grupo de 50 personas que vamos a trabajar en total, aunque lo explicaremos posteriormente, este último grupo tratará de controlar a todas las subdivisiones de personas que hemos realizado, llevará las cuentas, y supervisará que todas las actividades se realizan correctamente.

2.8. Presupuesto Total del Viaje

- **Total Recaudado en 2 años:** 70.200 euros.
- **Coste por persona (50 personas):** 70.200 euros / 50 personas = 1.404 euros por persona, todo esto es aproximado, contando que todos los elementos del proyecto ocurrieran correctamente.

3. Viaje de Fin de Curso a Grecia: Atenas e Islas Griegas

Con un presupuesto de 70,000 euros para un grupo de 50 personas, escogimos Grecia como destino. Iremos a Atenas, y a islas griegas, ofreciendo una experiencia equilibrada entre el turismo cultural y el descanso en playas paradisíacas.

3.1. Atenas

Atenas es el corazón cultural e histórico de Grecia, y ofrece una mezcla fascinante de monumentos antiguos y vida moderna.

- **Actividades en Atenas**
 - Visita a la Acrópolis y el Partenón.
 - Museo de la Acrópolis.
 - Barrio de Plaka.
 - Excursión a Delfos.

3.2. Islas Griegas: Mykonos y Santorini

Después de tres días en Atenas, el grupo se trasladará a las islas griegas, conocidas por sus impresionantes playas, vida nocturna y paisajes inolvidables. Viajando a islas como Mykonos y Santorini que son dos de las islas más populares.

■ Actividades en las Islas Griegas

- Playas de Mykonos
- Vida nocturna en Mykonos
- Paseo en barco por Santorini
- Visita por las calles de Santorini

3.3. Presupuesto y Logística

El presupuesto de 70.200 euros para 50 personas se distribuye de la siguiente manera:

- **Vuelos:** 300€ por persona (aerolíneas low cost (vueling, ryanair)).
- **Alojamiento:** 600€ por persona para 7 noches en hoteles de 3 o 4 estrellas.
- **Comidas:** 250€ por persona (desayuno incluido en el hotel, almuerzos y cenas en tabernas locales o restaurantes).
- **Actividades y excursiones:** 200€ por persona (entradas a sitios históricos, guías turísticos y excursiones en barco).

Cumpliendo así con nuestro presupuesto.

4. RELACIÓN CON EL TEMA DE TEORÍA

4.1. Percepción de la necesidad de planificar

La planificación es clave para alcanzar los objetivos de cualquier proyecto y esta comienza cuando los directivos perciben la necesidad de llevarla a cabo. En este caso, los líderes del grupo, que somos nosotros, hemos decidido organizar de manera eficiente el viaje de fin de curso. Dado el número de participantes y la magnitud del evento, surge la necesidad de una planificación detallada que asegure una experiencia fluida y satisfactoria para todos. Así, la necesidad de organizar el viaje se convierte en el punto de partida para el desarrollo de este proyecto, ya que al tener a nuestra disposición a un gran número de ayudantes podemos diversificarlos para aumentar así las ganancias, aunque debamos de tener un mayor control de la gestión.

4.2. Análisis del entorno

Para asegurar el éxito del viaje se ha de tener en cuenta el presupuesto disponible de 70,000 euros ganados gracias a los eventos realizados, el número de personas participantes (50) y sus preferencias en cuanto a destinos y actividades. Externamente, se ha de investigar las opciones de transporte, alojamiento y excursiones en diferentes destinos, evaluando precios, ofertas y condiciones. La selección de Grecia, y más específicamente Atenas y las Islas Griegas, ya que ofrecía una combinación ideal entre cultura, entretenimiento y accesibilidad económica, ya que se adecua a nuestro presupuesto.

4.3. Establecimiento de los objetivos

Los objetivos del proyecto se han definido en base a los estándares y los recursos disponibles. El principal objetivo es proporcionar una experiencia inolvidable para los estudiantes, combinando tanto la parte recreativa como la cultural, visitando de esta manera un lugar tan impresionante como es Grecia para aprender de su cultura y otros aspectos. Otros objetivos incluyen asegurar que el viaje se ajuste al presupuesto establecido, garantizar la seguridad de todos los participantes, y ofrecer una programación equilibrada entre visitas culturales y tiempo de ocio. Estos objetivos se clasificaron de acuerdo a su relevancia y la posibilidad de alcanzarlos dentro del tiempo y los recursos disponibles.

4.4. Desarrollo de planes

Una vez establecidos los objetivos, se procederá al desarrollo de los planes concretos para su implementación. Esto incluye la definición de los pasos necesarios para organizar el viaje, desde la reserva de vuelos y hoteles, hasta la contratación de excursiones y la planificación de actividades diarias. Hemos asignado responsabilidades específicas a diferentes miembros del equipo. Asimismo, hemos designado un grupo de control para ayudar con la organización. Finalmente, hemos establecido diversas actividades como visitas guiadas a monumentos históricos, cruceros y otras muchas.

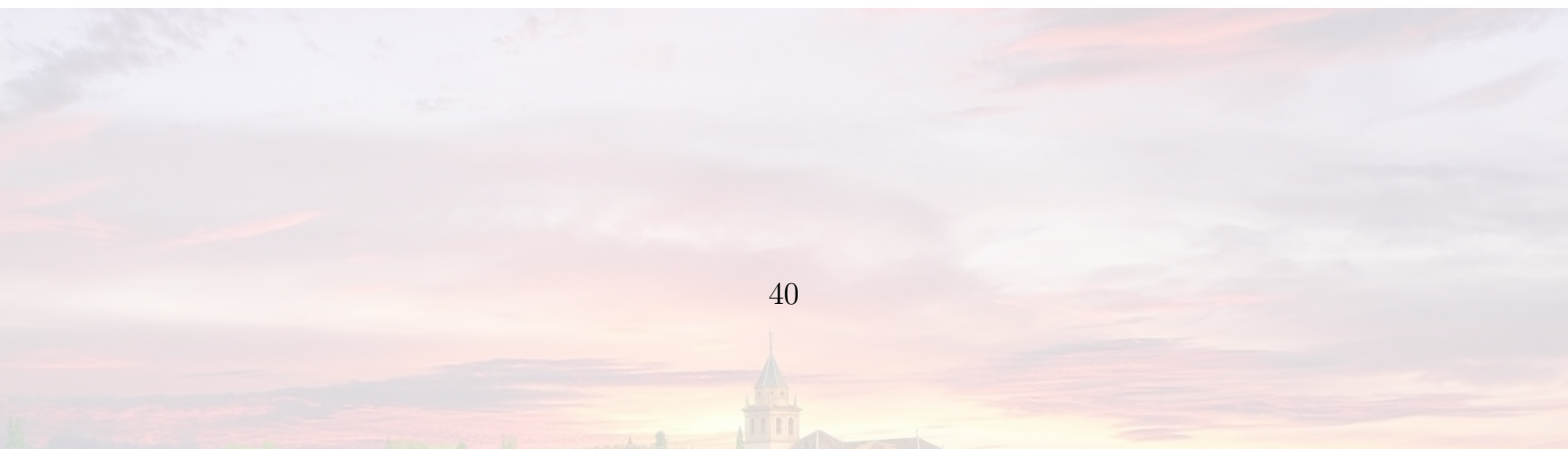
4.5. Implantación de los planes

La implantación de los planes comienza con la ejecución de las acciones programadas. Se deben de realizar las reservas de transporte y alojamiento, y confirmar la contratación de guías turísticos y actividades culturales. Además, se debe de mantener un control constante para garantizar que todo se desarrollara según lo previsto, resolviendo cualquier imprevisto que pudiera surgir, como cambios en el número de participantes o ajustes en el presupuesto.

4.6. Control de los resultados

Una vez finalizado el viaje, se llevará a cabo una comparación entre los resultados obtenidos y los objetivos establecidos al principio. Esto incluirá una evaluación de la satisfacción de los viajeros ya sea mediante encuestas, así como un análisis del cumplimiento del presupuesto. La revisión permitirá identificar áreas de mejora para futuros proyectos parecidos, asegurando que los aprendizajes obtenidos puedan aplicarse en el futuro.

5 Práctica 5



DOBLE GRADO INGENIERÍA INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Actividad 5

Ismael Sallami Moreno

28 de octubre de 2024

Índice

1. Casos	2
1.1. Caso 4: Cocinando a los cocineros	2
1.2. Caso 9: Vigilando a los jardineros	6
2. Preguntas	9

1. Casos

1.1. Caso 4: Cocinando a los cocineros

Hace treinta años, yo era chef en el Hotel Majestic de París. Henri Soule del Pavillon me recuerda siempre que aquella fue, probablemente, la mejor cocina que nunca haya existido.

En nuestra brigada contábamos con treinta y siete chefs. Trabajábamos como derviches. ¡Sesenta y tres horas semanales! (No existía el sindicato).

Desde la mañana hasta la noche, sudábamos, gritábamos, lanzábamos maldiciones... y cocinábamos. Cada uno de nosotros estaba dominado por una sola ambición: la de cocinar mejor que lo hubiese hecho jamás ningún chef. Nuestro «espíritu de cuerpo» hubiese acreditado al de la Infantería de Marina.

El Chef de Cuisine (Jefe de Cocina), Monsieur Pitard, era el mejor cocinero de todos nosotros. Y nosotros lo sabíamos. Tenía que emplear la mayor parte del tiempo encerrado en su despacho, planeando menús, examinando cuentas y encargando «materias primas». Pero una vez por semana emergía de las vidrieras de su oficina, situada en el centro de la cocina, y procedía a cocinar un plato. Todos nosotros nos situábamos siempre a su alrededor para observar, encandilados por su virtuosismo. Entonces comprendíamos que estábamos trabajando para un maestro supremo.

Pitard gobernaba con mano de hierro. Todos nos sentíamos aterrorizados. Se sentaba en su jaula de cristal, calándose el gorro blanco, símbolo de su autoridad. Siempre que yo cometía algún error en mi trabajo, miraba inmediatamente de reojo en aquella dirección, para ver si su penetrante ojo clínico se había dado cuenta de mi falta.

Monsieur Bourignon, nuestro chef de salsas, me dijo en cierta ocasión que cuando un cocinero llega a los cuarenta años está muerto o está loco. Comprendí bien el significado de esta apreciación el día en que nuestro chef de sopas lanzó sobre mi cabeza, a través de la cocina, cuarenta y siete huevos frescos, consiguiendo nueve impactos directos. Su paciencia había sido colmada por mis incursiones a su cazuela de sobras, buscando huesos para el perro de un cliente importante. Nuestro chef de repostería era igualmente excéntrico. Cada noche salía de la cocina con un pollo oculto

en la copa de su sombrero. Cuando se fue de vacaciones me obligó a introducirle dos docenas de melocotones en las perneras de sus calzoncillos largos.

Sin embargo, con motivo de un banquete ofrecido en Versalles a los Reyes de Inglaterra, este genial tunante fue escogido, entre todos los reposteros de Francia, para preparar las cestas ornamentales de azúcar y los petits fotirs glacés.

M. Pitard raras veces nos alababa, pero si lo hacía, nos sentíamos transportados a los mismos cielos. El día en que el Presidente de la República Francesa asistió a un banquete del Majestic, la atmósfera de nuestra cocina estuvo cargada de electricidad.

En una de estas memorables ocasiones, estaba yo ocupado en cubrir unas ancas de rana con una salsa agridulce, decorando después cada una de las pequeñas patas con una hoja ornamental. De repente, me di cuenta de que M. Pitard estaba tras de mí, vigilándome. Me sentí tan asustado que mis rodillas se juntaron y mis manos temblaron. Monsieur Pitard, sacando un lápiz de su impoluta vestimenta almidonada dibujó un signo en el aire, para que todos los cocineros lo captasen y apuntó a mis ancas de rana, diciendo, lenta y pausadamente: «Así es exactamente como hay que cocinarlas». Desde entonces, fui para siempre su esclavo...

M. Pitard nos dio a todos nosotros un gran sentido de la responsabilidad. Una tarde, cuando había preparado un «Soufflé Rothschild» (con tres licores) me llevó consigo, escaleras arriba, hacia la puerta del comedor, permitiéndome ver al Presidente Paul Doumer comiéndolo. Tres semanas más tarde, el 7 de mayo de 1932, Doumer falleció.

M. Pitard no toleraba la incompetencia. Sabía que es deprimente para los profesionales trabajar entre aficionados incompetentes. Le vi despedir a tres reposteros en un mes por idéntico crimen: el de no conseguir que sus brioches ascendiesen suavemente. Mr. Gladstone habría celebrado esta mente casi cruel. Mantenía que «el factor esencial para un Primer Ministro consiste en ser un buen carnicero».

M. Pitard me enseñó lo que debe ser un buen servicio. Por ejemplo, me oyó cómo le decía una vez a un camarero que habíamos agotado el plato del

día. Casi me fulminó por ello. En una gran cocina -me dijo- ha de hacerse siempre honor a lo que se haya prometido en el menú. Me permití señalar que sería necesario tanto tiempo para preparar el plato en cuestión, que ningún cliente esperaría a que se le preparase. ¿Se trataba acaso de nuestro famoso coulibiac de saumon, guiso complicado a base de filetes de esturión, sémola, pedacitos de salmón, setas, cebollas y arroz, amasando una pasta de brioche y cociendo el conjunto por espacio de cincuenta minutos? ¿O bien consistía en nuestros todavía más exóticos Karoly Éclairs, rellenos de puré de intestinos de perdiz guisados con champaña, cubriéndolos después con una salsa de color tostado y adornándolos con jalea? No lo recuerdo a estas alturas, pero sí recuerdo exactamente lo que me dijo Monsieur Pitard: «La próxima vez que veas que un plato se ha terminado, ven a decírmelo. Telefonaré entonces a otros hoteles y restaurantes, hasta que encuentre uno que tenga el mismo plato en su menú. Te enviaré a continuación, con un taxi, a buscar ese plato. No digas nunca más a un camarero que se nos ha terminado cualquier cosa».

Poco después de unirme al equipo de M. Pitard, tuve que habérmelas con un problema de índole moral, para el cual ni mis padres ni mis maestros me habían preparado. El chef encargado de las neveras me envió al chef de salsas con algunas mollejas de ternera crudas, tan malolientes, que comprendí en seguida que pondrían en peligro la vida de cualquier cliente que se las comiese. La salsa debía disimular su putrefacto estado, y el cliente no se daría cuenta. Protesté ante el chef de neveras, pero éste insistió en que yo cumpliera lo ordenado. Seguramente porque sabía que había de soportar una horrorosa bronca si M. Pitard descubría que había agotado sus existencias de mollejas frescas de ternera. ¿Qué debía hacer? No dudé que es poco honroso hacer de «chivato». Pero no hubo más remedio. Llevé las putrefactas mollejas a M. Pitard y le invité a olerlas. Sin decir palabra, cogió por su cuenta al citado chef y lo fulminó. El pobre fue inmediatamente despedido...

En su libro *Down and Out in Paris and London*, George Orwell hizo saber al mundo que las cocinas francesas son las más sucias del mundo. Seguro que nunca trabajó en el Majestic. M. Pitard era un tirano en lo que se refería a obligarnos a mantener la cocina bien limpia. Dos veces al día había que raspar la superficie de madera de la mesa de la cocina con una afilada rasqueta. Dos veces al día se fregaba el suelo, añadiendo después aserrín limpio. Una vez por semana, un «cazador» exploraba toda la coci-

na buscando las posibles cucarachas. Cada mañana cambiábamos nuestros uniformes impolutos.

Los cocineros estábamos mal retribuidos. Pero M. Pitard sacaba tanto dinero de las comisiones de los proveedores, que podría haberse permitido el lujo de vivir en un castillo. Lejos de disimular su opulencia ante nosotros, venía a trabajar en taxi, usaba bastón con empuñadura de oro y vestía, cuando estaba libre de servicio, igual que un banquero internacional. Este despliegue de lujo y de privilegios estimulaba nuestra ambición para seguir sus pasos.

El inmortal Augusto Escoffier tuvo la misma idea. Cuando fue jefe de cocinas en el Carlton de Londres, antes de la Primera Guerra Mundial, acostumbraba a asistir al Derby en un coche de cuatro caballos, vestido con levita y con sombrero de copa. Entre mis colegas del Majestic, la Guía Culinaria de Escoffier gozaba de autoridad definitiva. Era el Tribunal de Apelación en todas nuestras discusiones respecto a recetas culinarias. Poco antes de su muerte, salió de su encierro voluntario y participó en una comida que le ofrecimos en nuestra cocina. Parecía Brahms departiendo con los músicos de la Filarmónica...

Cuando se servían las comidas, M. Pitard se situaba en el mostrador ante el cual los cocineros entregaban nuestros platos a los camareros. Inspeccionaba plato por plato antes de que saliesen de la cocina. Devolvía a veces alguno al cocinero para completar su elaboración. Nos recordaba siempre que no era necesario llenar demasiado el plato -«pastrop»-. Quería que el Majestic no saliese perdiendo.

Quizá el ingrediente que en la dirección de M. Pitard me causó una impresión más profunda fue su laboriosidad. Encontré tan exhaustivas mis sesenta y tres horas inclinado ante el hornillo, que habría pasado mi día libre tumbado en un prado, absorto en la contemplación del cielo. Pero M. Pitard trabajaba setenta y siete horas semanales, tomándose tan sólo un día de descanso cada dos semanas.

En el Majestic aprendí algo más: Si uno puede hacerse indispensable a un cliente, nunca será pobre. Nuestra cliente más importante, una señora americana que ocupaba una suite de siete habitaciones, estaba sometida a una dieta rigurosa, basada en una manzana cocida al horno después de

cada comida. Un día amenazó con cambiarse al Ritz, a menos que la manzana se la presentasen siempre perfecta.

Ante esta amenaza, desarrollé un invento consistente en poner al horno dos manzanas, pasar la pulpa de ambas a través de un colador, eliminando así cualquier impureza y colocar después esta pulpa dentro de la piel de una de ellas. El resultado se tradujo en la más voluptuosa manzana al horno que había visto nuestra cliente. Seguramente le proporcionó más calorías de las esperadas, ya que se recibió recado en la cocina felicitando al chef que preparaba dichas manzanas.

1.2. Caso 9: Vigilando a los jardineros

Fernando Robles, director general de Jardinería Integral, S. L., que cuenta con aproximadamente cuarenta trabajadores, se enfrenta a un problema importante. Los costes de las últimas obras de jardinería se han disparado. Durante varios años se mantuvieron en un porcentaje constante respecto al volumen de ventas, pero hace dos años han empezado a elevarse a una tasa del 20 %. El año pasado, cuando analizaron los resultados anuales, Fernando pensó que el incremento se debía a la contratación de nuevos jardineros en la empresa, que habían hecho subir los costes como consecuencia de su inexperiencia, despilfarro en abonos, y lentitud en el desempeño de su trabajo. Sin embargo, se dio cuenta de que las obras de jardinería que habían incrementado más sus costes, habían sido desempeñadas por los jardineros que llevaban más tiempo en la empresa. El reciente cálculo de los resultados de este año ha puesto de manifiesto un incremento muy importante en los costes. Fernando tiene que hacer algo y rápido, antes de que los accionistas se enfaden más por no haberse cumplido las expectativas de beneficio.

La empresa se dedica a dar servicios de jardinería en viviendas unifamiliares de la ciudad de Granada y su área metropolitana, que cuenta aproximadamente con 400.000 habitantes. Se constituyó como una sociedad limitada, pero realmente funcionaba como una cooperativa de hecho, porque los accionistas eran todos jardineros que tenían la misma participación, trabajaban todos en la empresa, y juntos participaban en la toma de decisiones. Contaban con una clientela fija, formada por propietarios de viviendas unifamiliares dentro de la ciudad, que vivían allí desde siempre

y con quienes tenían una relación muy estrecha. Poco a poco empezaron a surgir clientes en la zona metropolitana más cercana a la ciudad, con quienes tenían el mismo contacto y les prestaban más o menos los mismos servicios. También, con el paso del tiempo, entraron nuevos socios capitalistas, que no trabajaban dentro de la empresa.

Fernando era uno de los jardineros que crearon la empresa, pero poco a poco estudió la Licenciatura en Administración de Empresas, y cuando acabó, dejó sus trabajos de jardinería y se dedicó a desarrollar labores de dirección.

Durante los años del boom inmobiliario, debido al exorbitante precio de la vivienda en la capital, un gran número de personas decidió adquirir su vivienda en localidades del cinturón metropolitano más alejadas de Granada. Esta situación provocó un gran aumento en el volumen de negocio de la empresa, porque en un primer momento los dueños de las fincas piensan cuidar ellos mismos sus plantas, parterres, piscinas, etc. Pero cuando llevan una temporada en su nueva vivienda, se dan cuenta que además de trabajar, cuidar a los hijos y atender a todas las tareas del hogar, tienen una nueva obligación y su tiempo es muy limitado para hacer frente a unas tareas campestres más complejas de lo que suponían, por lo que deciden contratar los servicios de Jardinería Integral.

Cuando comenzaba un ejercicio, en función de su cartera de clientes, planificaban el número de horas de trabajo por vivienda al año, los tipos de tareas a realizar en cada una, la necesidad de abonos, tratamientos fitosanitarios, material de siembra, productos químicos para las piscinas, herramientas, uniformes, etc. También consideraban una cantidad fija para desplazamientos y establecían sus presupuestos. En función del presupuesto se fijaba el precio por hora a cobrar a cada uno de sus clientes para el próximo año. El personal tenía una remuneración fija según convenio. Al final del año controlaban los resultados comparando los costes reales con los previstos. Actualmente, se planifica de la misma forma, siendo Fernando y el responsable del Área de Producción quienes realizan esa labor.

El control del rendimiento de los trabajadores al principio corría a cargo del trabajador, puesto que en la empresa existía una gran cohesión entre los jardineros, todos ellos propietarios, con unas normas y valores compartidos que les hacían coordinarse con gran facilidad y cumplir lo planificado;

apenas si había desviaciones. Los problemas se resolvían conforme se iban produciendo, por ejemplo, cuando había bajas, ellos reasignaban el trabajo inmediatamente, o cuando faltaba material, rápidamente alguno de ellos acudía al almacén para que no se retrasase el trabajo.

A medida que fue incrementándose el número de clientes de la empresa, se empezó a establecer un control más formal. Se crearon áreas de responsabilidad en Producción, Aprovisionamiento y Financiación y Marketing, al frente de las cuales se pusieron directivos reclutados de entre los jardineros de la empresa que tenían una cualificación adecuada. Así, en el Área de Producción se nombró como responsable a Antonio Flores. Este departamento es el que contaba con más personas, dividiéndose en cuatro unidades operativas, siembra, poda, piscinas y jardinería en general. Todos los jardineros tienen la misma categoría profesional en la empresa y Antonio es responsable de controlar directamente su trabajo. Diariamente tienen que entregar partes de trabajo en la oficina central, indicando el número de horas/hombre, los materiales consumidos y el tipo de trabajo. Los trabajadores protestan porque muchos días les resulta muy pesado volver a la oficina central para llevar los partes de trabajo; ellos piensan que llevarlos una vez por semana podría ser igual de efectivo para la empresa. Antonio también tiene problemas cuando asigna a los trabajadores a las viviendas que están más lejos de la ciudad, porque pierden mucho tiempo en el camino y regresan a sus casas muy tarde. También consideran excesivo el estricto control que lleva sobre todos los materiales y herramientas, para que no haya pérdidas o extravíos. Ellos tratan de justificar más material de la cuenta, para que no haya problemas cuando cogen algún material para sus casas de campo. Últimamente, algunos clientes se han quejado porque los jardineros hacen el trabajo con poco agrado y muchas veces descuidando su realización.

Antonio de vez en cuando se pasea por alguna de las viviendas para supervisar el trabajo directamente, lo que hace que los jardineros intenten por todos los medios buscar espías en la oficina que les digan qué día va a pasar Antonio por la vivienda en la que tienen que trabajar para no tener ningún tropiezo con él. Cuando un cliente nuevo les demanda sus servicios, si está muy lejos de la ciudad, ellos le ponen toda serie de trabas para que desista en su intento de pasar a formar parte de la cartera de clientes de la empresa. Fernando no se entera de estas cuestiones, aunque a final de año sí nota que el rendimiento de los trabajadores ha disminuido.

El Área de Finanzas y Aprovisionamiento cuenta con tres personas, al frente de las cuales está Rosa Hervás, cuyo principal problema es financiar el crecimiento de la empresa, porque está muy condicionada por la política de repartir dividendos muy elevados. También se dedica a gestionar la adquisición de materiales para toda la empresa. En este aspecto, el objetivo de este departamento es minimizar el coste de adquisición. Dan prioridad a aquellos proveedores que sirven a un menor coste, hacen mayor descuento y que además permiten un aplazamiento de pago mayor. Algunas veces tienen problemas porque los sistemas de riego o los aperos de jardinería que utilizan tienen que repararse continuamente, porque no se tiene en cuenta la calidad.

El Área de Personal está bajo la responsabilidad directa de Fernando Robles, ya que la considera como la de mayor valor estratégico para la empresa. Hacen mucho hincapié en la formación de los empleados, están pendientes de los cursos externos de formación o de organizar por ellos mismos seminarios para aumentar la especialización de los jardineros. Fernando Robles cree que la fuente primordial de competitividad de su empresa descansa en la calidad del servicio que ofrece, el cual está directamente relacionado con la calidad de los profesionales que lo prestan. Ente los problemas a los que se enfrenta este departamento destaca la constante búsqueda, selección y entrenamiento de nuevo personal con muy poca experiencia ya que algunos de los jardineros más antiguos, descontentos con el “modo de trabajar de la gerencia” se han ido a otras empresas surgidas por el empuje del sector en la zona o lo que es peor, se han constituido por su cuenta aprovechando todos los conocimientos adquiridos (y no sólo los técnicos) en Jardinería Integral.

2. Preguntas

1. Identifique los controles que se llevan a cabo en la empresa Jardinería Integral (caso 9) justificando si se trata de controles a priori, concurrentes o de retroalimentación. Realice el mismo ejercicio en el caso de los controles realizados por M. Pitard (caso 4).

Respuesta: En el caso 9, los controles que se llevan a cabo son:

- Podemos destacar un caso de control recurrente ya que se afirma en el texto que cuando comenzaba un ejercicio, en función de su

cartera de clientes, planificaban el número de horas de trabajo por vivienda al año, los tipos de tareas a realizar, ...

- De la misma manera, en el mismo párrafo podemos hablar sobre un caso de control de reytroalimentación ya que al final del año controlaban los resultados comparando los costes reales con los previstos.
- Cuando afirma que "los problemas se resolvían conforme se iban produciendo" se refiere a un control concurrente.
- Otro ejemplo de control concurrente es cuando en el texto se afirma que al final del día deben entregar partes de trabajo en la oficina central, indicando el número de horas/hombre, los materiales consumidos y el tipo de trabajo.
- Cuando afirma que Antonio decide pasarse por las viviendas para supervisar el trabajo directamente, se refiere a un control concurrente.
- Como los sistemas de piscina o aperos de jardinería que utilizan tienen que repararse continuamente, hace hincapié a un control concurrente.

Mientras que en el caso 4, los controles que se llevan a cabo son:

- Cuando el cocinero autor afirma que si cometía algún error, rápidamente observaba si Pitard le había visto, lo que nos puede hacer entender que Pitard observaba el trabajo de sus subordinados, lo que podemos relacionarlo a un control concurrente.
- El autor afirma que les obligaba a tener la cocina limpia y ordenada, lo que nos puede hacer entender que Pitard llevaba a cabo un control recurrente.
- Se expone que Pitard controlaba cada plato antes de salir, lo que podemos relacionar con el control de retroalimentación.
- El autor menciona que Pitard despedía a los reposteros que no conseguían que sus brioches ascendiesen suavemente, lo que podemos relacionar con un control de retroalimentación.
- Cuando Pitard le dice al autor que nunca debe decir a un camarero que un plato se ha terminado, sino que debe buscarlo en otros hoteles, se trata de un control concurrente.
- El hecho de que Pitard trabajaba setenta y siete horas semanales y tomaba solo un día de descanso cada dos semanas puede ser

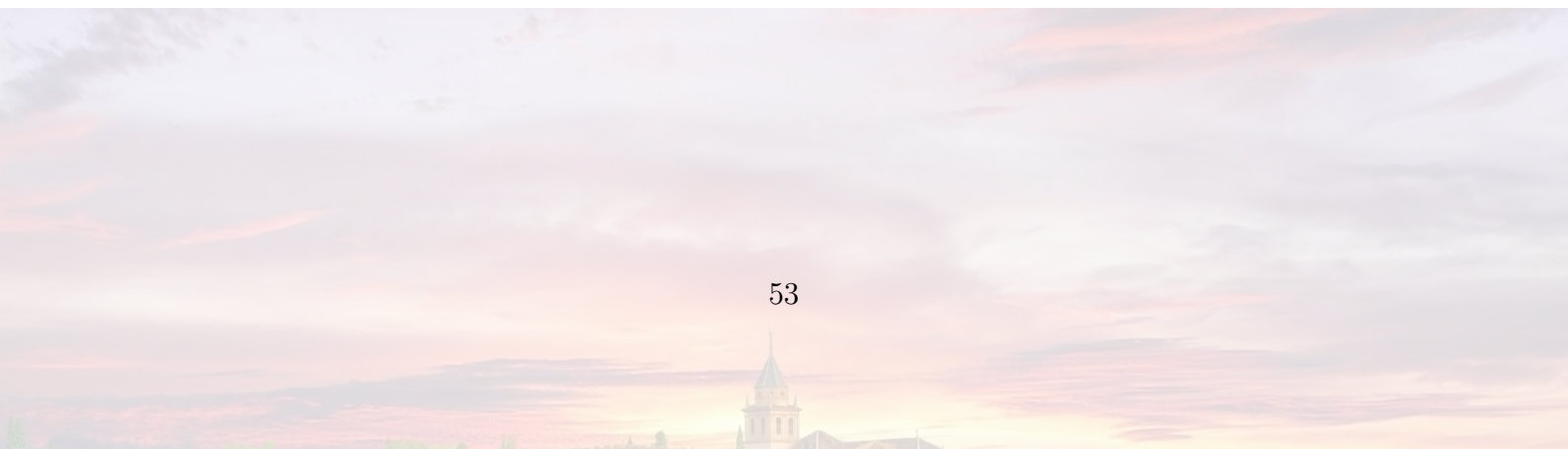
visto como un control concurrente, ya que estaba constantemente supervisando y asegurando la calidad del trabajo.

2. Indique si en el caso 9 (Vigilando a los jardineros) se observan efectos negativos del control sobre la motivación, el desempeño y el logro de objetivos.

Respuesta: Podemos observar lo siguiente:

- Cuando se afirma que al final de cada día se debe de entregar parte de trabajo en la oficina central y demás, hace hincapié en un sistema de control rígido y estricto, que según la teoría desemboca en un mayor esfuerzo por parte del trabajador, ocasionando una baja motivación, y de igual manera puede influir en un menor desempeño y logro de objetivos.
- Cuando se le asigna a un trabajador un oficio lejos de su casa y acaba tarde, puede desembocar en un menor esfuerzo por parte del trabajador, ocasionando una baja motivación, y de igual manera puede influir en un menor desempeño y logro de objetivos. De esta manera se menciona en el texto que algunos clientes se quejaban de que los jardineros realizaban el trabajo con poco agrado y descuidándolo.
- La política de control estricto sobre los materiales y herramientas, que lleva a los trabajadores a justificar más material del necesario para evitar problemas, puede generar desconfianza y reducir la motivación, afectando negativamente al desempeño y al logro de objetivos.
- La política de repartir dividendos muy elevados, que condiciona la financiación del crecimiento de la empresa, puede generar insatisfacción entre los trabajadores, especialmente si perciben que los recursos no se están utilizando de manera óptima para mejorar las condiciones laborales o la calidad del trabajo.
- La alta rotación de personal y la salida de jardineros experimentados debido al descontento con el "modo de trabajar de la gerencia" hace que la pérdida de personal cualificado puede afectar la calidad del servicio y el logro de objetivos.

6 Práctica 6



DOBLE GRADO INGENIERÍA INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Actividad 6

Ismael Sallami Moreno

8 de noviembre de 2024

Índice

1. Casos	2
1.1. Caso 4: Cocinando a los cocineros	2
1.2. Caso 3: Fasa Renault	6
2. Preguntas y Respuestas	11

1. Casos

1.1. Caso 4: Cocinando a los cocineros

Hace treinta años, yo era chef en el Hotel Majestic de París. Henri Soule del Pavillon me recuerda siempre que aquella fue, probablemente, la mejor cocina que nunca haya existido.

En nuestra brigada contábamos con treinta y siete chefs. Trabajábamos como derviches. ¡Sesenta y tres horas semanales! (No existía el sindicato).

Desde la mañana hasta la noche, sudábamos, gritábamos, lanzábamos maldiciones... y cocinábamos. Cada uno de nosotros estaba dominado por una sola ambición: la de cocinar mejor que lo hubiese hecho jamás ningún chef. Nuestro «espíritu de cuerpo» hubiese acreditado al de la Infantería de Marina.

El Chef de Cuisine (Jefe de Cocina), Monsieur Pitard, era el mejor cocinero de todos nosotros. Y nosotros lo sabíamos. Tenía que emplear la mayor parte del tiempo encerrado en su despacho, planeando menús, examinando cuentas y encargando «materias primas». Pero una vez por semana emergía de las vidrieras de su oficina, situada en el centro de la cocina, y procedía a cocinar un plato. Todos nosotros nos situábamos siempre a su alrededor para observar, encandilados por su virtuosismo. Entonces comprendíamos que estábamos trabajando para un maestro supremo.

Pitard gobernaba con mano de hierro. Todos nos sentíamos aterrorizados. Se sentaba en su jaula de cristal, calándose el gorro blanco, símbolo de su autoridad. Siempre que yo cometía algún error en mi trabajo, miraba inmediatamente de reojo en aquella dirección, para ver si su penetrante ojo clínico se había dado cuenta de mi falta.

Monsieur Bourignon, nuestro chef de salsas, me dijo en cierta ocasión que cuando un cocinero llega a los cuarenta años está muerto o está loco. Comprendí bien el significado de esta apreciación el día en que nuestro chef de sopas lanzó sobre mi cabeza, a través de la cocina, cuarenta y siete huevos frescos, consiguiendo nueve impactos directos. Su paciencia había sido colmada por mis incursiones a su cazuela de sobras, buscando huesos para el perro de un cliente importante. Nuestro chef de repostería era igualmente excéntrico. Cada noche salía de la cocina con un pollo oculto

en la copa de su sombrero. Cuando se fue de vacaciones me obligó a introducirle dos docenas de melocotones en las perneras de sus calzoncillos largos.

Sin embargo, con motivo de un banquete ofrecido en Versalles a los Reyes de Inglaterra, este genial tunante fue escogido, entre todos los reposteros de Francia, para preparar las cestas ornamentales de azúcar y los petits fotirs glacés.

M. Pitard raras veces nos alababa, pero si lo hacía, nos sentíamos transportados a los mismos cielos. El día en que el Presidente de la República Francesa asistió a un banquete del Majestic, la atmósfera de nuestra cocina estuvo cargada de electricidad.

En una de estas memorables ocasiones, estaba yo ocupado en cubrir unas ancas de rana con una salsa agridulce, decorando después cada una de las pequeñas patas con una hoja ornamental. De repente, me di cuenta de que M. Pitard estaba tras de mí, vigilándome. Me sentí tan asustado que mis rodillas se juntaron y mis manos temblaron. Monsieur Pitard, sacando un lápiz de su impoluta vestimenta almidonada dibujó un signo en el aire, para que todos los cocineros lo captasen y apuntó a mis ancas de rana, diciendo, lenta y pausadamente: «Así es exactamente como hay que cocinarlas». Desde entonces, fui para siempre su esclavo...

M. Pitard nos dio a todos nosotros un gran sentido de la responsabilidad. Una tarde, cuando había preparado un «Soufflé Rothschild» (con tres licores) me llevó consigo, escaleras arriba, hacia la puerta del comedor, permitiéndome ver al Presidente Paul Doumer comiéndolo. Tres semanas más tarde, el 7 de mayo de 1932, Doumer falleció.

M. Pitard no toleraba la incompetencia. Sabía que es deprimente para los profesionales trabajar entre aficionados incompetentes. Le vi despedir a tres reposteros en un mes por idéntico crimen: el de no conseguir que sus brioches ascendiesen suavemente. Mr. Gladstone habría celebrado esta mente casi cruel. Mantenía que «el factor esencial para un Primer Ministro consiste en ser un buen carnicero».

M. Pitard me enseñó lo que debe ser un buen servicio. Por ejemplo, me oyó cómo le decía una vez a un camarero que habíamos agotado el plato del

día. Casi me fulminó por ello. En una gran cocina -me dijo- ha de hacerse siempre honor a lo que se haya prometido en el menú. Me permití señalar que sería necesario tanto tiempo para preparar el plato en cuestión, que ningún cliente esperaría a que se le preparase. ¿Se trataba acaso de nuestro famoso coulibiac de saumon, guiso complicado a base de filetes de esturión, sémola, pedacitos de salmón, setas, cebollas y arroz, amasando una pasta de brioche y cociendo el conjunto por espacio de cincuenta minutos? ¿O bien consistía en nuestros todavía más exóticos Karoly Éclairs, rellenos de puré de intestinos de perdiz guisados con champaña, cubriéndolos después con una salsa de color tostado y adornándolos con jalea? No lo recuerdo a estas alturas, pero sí recuerdo exactamente lo que me dijo Monsieur Pitard: «La próxima vez que veas que un plato se ha terminado, ven a decírmelo. Telefonaré entonces a otros hoteles y restaurantes, hasta que encuentre uno que tenga el mismo plato en su menú. Te enviaré a continuación, con un taxi, a buscar ese plato. No digas nunca más a un camarero que se nos ha terminado cualquier cosa».

Poco después de unirme al equipo de M. Pitard, tuve que habérmelas con un problema de índole moral, para el cual ni mis padres ni mis maestros me habían preparado. El chef encargado de las neveras me envió al chef de salsas con algunas mollejas de ternera crudas, tan malolientes, que comprendí en seguida que pondrían en peligro la vida de cualquier cliente que se las comiese. La salsa debía disimular su putrefacto estado, y el cliente no se daría cuenta. Protesté ante el chef de neveras, pero éste insistió en que yo cumpliera lo ordenado. Seguramente porque sabía que había de soportar una horrorosa bronca si M. Pitard descubría que había agotado sus existencias de mollejas frescas de ternera. ¿Qué debía hacer? No dudé que es poco honroso hacer de «chivato». Pero no hubo más remedio. Llevé las putrefactas mollejas a M. Pitard y le invité a olerlas. Sin decir palabra, cogió por su cuenta al citado chef y lo fulminó. El pobre fue inmediatamente despedido...

En su libro *Down and Out in Paris and London*, George Orwell hizo saber al mundo que las cocinas francesas son las más sucias del mundo. Seguro que nunca trabajó en el Majestic. M. Pitard era un tirano en lo que se refería a obligarnos a mantener la cocina bien limpia. Dos veces al día había que raspar la superficie de madera de la mesa de la cocina con una afilada rasqueta. Dos veces al día se fregaba el suelo, añadiendo después aserrín limpio. Una vez por semana, un «cazador» exploraba toda la coci-

na buscando las posibles cucarachas. Cada mañana cambiábamos nuestros uniformes impolutos.

Los cocineros estábamos mal retribuidos. Pero M. Pitard sacaba tanto dinero de las comisiones de los proveedores, que podría haberse permitido el lujo de vivir en un castillo. Lejos de disimular su opulencia ante nosotros, venía a trabajar en taxi, usaba bastón con empuñadura de oro y vestía, cuando estaba libre de servicio, igual que un banquero internacional. Este despliegue de lujo y de privilegios estimulaba nuestra ambición para seguir sus pasos.

El inmortal Augusto Escoffier tuvo la misma idea. Cuando fue jefe de cocinas en el Carlton de Londres, antes de la Primera Guerra Mundial, acostumbraba a asistir al Derby en un coche de cuatro caballos, vestido con levita y con sombrero de copa. Entre mis colegas del Majestic, la Guía Culinaria de Escoffier gozaba de autoridad definitiva. Era el Tribunal de Apelación en todas nuestras discusiones respecto a recetas culinarias. Poco antes de su muerte, salió de su encierro voluntario y participó en una comida que le ofrecimos en nuestra cocina. Parecía Brahms departiendo con los músicos de la Filarmónica...

Cuando se servían las comidas, M. Pitard se situaba en el mostrador ante el cual los cocineros entregaban nuestros platos a los camareros. Inspeccionaba plato por plato antes de que saliesen de la cocina. Devolvía a veces alguno al cocinero para completar su elaboración. Nos recordaba siempre que no era necesario llenar demasiado el plato -«pastrop»-. Quería que el Majestic no saliese perdiendo.

Quizá el ingrediente que en la dirección de M. Pitard me causó una impresión más profunda fue su laboriosidad. Encontré tan exhaustivas mis sesenta y tres horas inclinado ante el hornillo, que habría pasado mi día libre tumbado en un prado, absorto en la contemplación del cielo. Pero M. Pitard trabajaba setenta y siete horas semanales, tomándose tan sólo un día de descanso cada dos semanas.

En el Majestic aprendí algo más: Si uno puede hacerse indispensable a un cliente, nunca será pobre. Nuestra cliente más importante, una señora americana que ocupaba una suite de siete habitaciones, estaba sometida a una dieta rigurosa, basada en una manzana cocida al horno después de

cada comida. Un día amenazó con cambiarse al Ritz, a menos que la manzana se la presentasen siempre perfecta.

Ante esta amenaza, desarrollé un invento consistente en poner al horno dos manzanas, pasar la pulpa de ambas a través de un colador, eliminando así cualquier impureza y colocar después esta pulpa dentro de la piel de una de ellas. El resultado se tradujo en la más voluptuosa manzana al horno que había visto nuestra cliente. Seguramente le proporcionó más calorías de las esperadas, ya que se recibió recado en la cocina felicitando al chef que preparaba dichas manzanas.

1.2. Caso 3: Fasa Renault

En el número 19 de la revista *Excelencia* aparece un artículo de Fernando Coello, director de Formación de Recursos Humanos en la empresa Fasa Renault, del que reproducimos a continuación algunos párrafos.

«Si un trabajador regresara hoy a Fasa Renault tras quince años de ausencia, por encima de las profundas innovaciones tecnológicas o de los espectaculares modos de producción, sin duda destacaría entre todos los cambios producidos la presencia de las Unidades Elementales de Trabajo como soportes de toda la nervadura organizativa y exponentes de la nueva cultura de trabajo de la empresa.

¿Dónde ha quedado la empresa que él conoció basada en la jerarquía, la disciplina, el orden, la rigidez, la verticalidad, la obediencia o el silencio? ¿Qué ha pasado para que hoy prime, por encima de todo, el trabajo en un equipo formado por personas con capacidad de decisión, un profundo conocimiento de las competencias y una autonomía en su tarea?

Ciertamente, en poco tiempo han ocurrido muchas cosas. Mejor dicho, están ocurriendo. Porque hay un dato cierto y definitivo: hoy, el 95 por 100 del personal de Fasa Renault trabaja organizado en torno a una Unidad Elemental de Trabajo. Y la cifra asciende al 100 por 100 si nos referimos a las personas vinculadas directamente al proceso de fabricación.

A las puertas del año 2000, Renault puso en marcha un sistema de ges-

ción capaz de desarrollar su visión y su ambición como empresa: la calidad total. Y desplegó a través de 7 grandes ejes lo que eso quería decir. El sexto, «Trabajar mejor juntos», atesora en su enunciado la nueva filosofía relacionada con los recursos humanos que, poco a poco, deberá propagarse en toda la empresa.

Se trata de una nueva cultura con unos principios que van a suponer cambios profundos en todos los órdenes: generalización de las relaciones cliente-proveedor, desarrollo de estructuras de proyectos, potenciación del trabajo transversal, capitalización del saber y del saber hacer, disminución del número de escalones jerárquicos, simplificación de los procedimientos, flexibilización del tiempo de trabajo, anticipación desde la competencia y, en fin, creación de un clima de trabajo que favorezca la transparencia de información, la asociación en la toma de decisiones, el diálogo y la iniciativa.

La aplicación de este sexto eje obliga a un cambio de organización: nacen las Unidades Elementales de Trabajo (UET). Las UET son grupos de trabajo que reproducen en su interior los principios y modos planteados por la empresa a gran escala. Es decir, orientan su trabajo hacia el cliente en una relación cliente-proveedor; tienen delimitada una misión y una visión; establecen su Plan de Progreso con unos indicadores; desarrollan su Plan de Animación; trabajan de manera transversal...

Las UET se convierten en unidades vivas, con entidad propia. Por decirlo de una manera gráfica, no se ha dividido la empresa, “el gran elefante”, en trozos más o menos grandes, sino que se han creado pequeñas fábricas, “pequeños elefantes”, que, juntos, conforman el gran proyecto en común.

Este cambio de organización sólo es posible con un cambio en las personas. Sin duda, el buen hombre que visita la fábrica quince años después, hoy no podría trabajar en ella. No sabría hacerlo. Esperaría a que alguien le dijera lo que tiene que hacer; no tomaría decisiones por sí mismo. Operaría bajo el principio del miedo y de la disciplina, no de la responsabilidad. No reuniría los conocimientos ni la polivalencia necesaria»

La empresa Fasa Renault cree que la competitividad de cualquier empresa está basada en la calidad, los costes, los plazos y los recursos humanos.

En lo relativo a estos últimos, existen una serie de actuaciones que contribuyen, en la opinión del Sr. Coello, a conseguir el nivel de actuación requerido.

En primer lugar, está «el papel del mando (directivo)». «Como responsable de un equipo de trabajo, él es el encargado de transmitir y ejemplarizar los valores de un nuevo estilo de trabajo. Por eso, al igual que lo hace la empresa, es preciso que el mando lleve a cabo profundos cambios en sus actitudes, modelos de dirección, comportamientos o los valores mantenidos hasta ahora. Hoy precisamos mandos con capacidad no sólo para dirigir sus equipos de trabajo, sino para liderarlos. Un mando que recibe el poder no de la organización para convertirlo en jefe (y que suele ser visto con la capacidad de premiar o castigar), sino que basa su prestigio y carisma en el reconocimiento de sus propios subordinados. Un líder porque anima, reconoce, da autonomía, motiva, planifica, comunica y, en suma, porque es capaz de gestionar y potenciar los núcleos de energía de las personas y de los equipos para provocar cambios.»

Otro de los pilares básicos es la gestión «transversal» de los proyectos: «Los proyectos acometidos transversalmente son un claro exponente de la implantación del trabajo en red. Se trata de un nuevo estilo de trabajo, una nueva manera de afrontar los proyectos que, además de ofrecer unos mejores resultados finales, impregna poco a poco todos los estamentos de la empresa de los valores que atesora. Qué duda cabe de que el trabajo abordado a través de equipos transversales multidisciplinares abandona la concepción de la empresa como pirámide, multiplica exponencialmente la experiencia individual y colectiva y contribuye a hacer definitivo el paso de la empresa de la obediencia a la de la responsabilidad, de la empresa del orden a la de la auto organización o, en fin, de una cultura rígida a otra flexible y viva.

Este cambio es aún más profundo si tenemos en cuenta que en estos momentos nuestras fábricas están modificando su organización, antes establecida de acuerdo con criterios relacionados con las funciones, para dar paso a estructuras que se establecen de acuerdo a los procesos. Surgen así equipos de trabajo en los que la especialización se diluye, la cultura del

trabajo en equipo adquiere una importancia capital, grupos vertebrados en torno a un proyecto en los que prima la relación funcional sobre la jerárquica y que sólo son posibles sustentados sobre paradigmas como la cooperación, la confianza mutua, la orientación hacia el cliente, el progreso personal, la autonomía, la responsabilidad o la flexibilidad.»

Otra de las apuestas decisivas de Fasa Renault parece haber sido la de ofrecer a sus trabajadores todo un «bagaje formativo» para poder llevar adelante el denominado TPM o «Mantenimiento Productivo Total», en virtud del cual el trabajador «dispone de los conocimientos precisos para prevenir los problemas y solventar las pequeñas averías. Ahora él es el responsable de su estado y funcionamiento. Ahora puede realizar sugerencias para mejorar los rendimientos y los modos de trabajo. Hay cosas que dependen de él. Es protagonista. Es actor». En este contexto, la formación se entiende como un «requisito imprescindible no sólo para mejorar los perfiles profesionales y acrecentar las competencias, sino para favorecer los cambios sustanciales en las actitudes y la personalidad del trabajador». Asimismo, la formación es entendida como el camino hacia la polivalencia. Se trata de disponer de «personas con una visión de conjunto, que dominan los procesos de manera global, que entienden lo que aporta su trabajo al conjunto del proyecto, con capacidad para asumir riesgos y resolver diversos cometidos».

Mediante entrevistas individualizadas «el mando intermedio ayuda al trabajador a establecer y planificar su proyecto de evolución. La entrevista no trata de marcar unos objetivos de producción o de rendimiento, por ejemplo, sino de favorecer el progreso del trabajador en las dimensiones que tradicionalmente se contemplan en los programas de calidad total, como: profesionalismo, implicación en la dinámica de progreso, relaciones proveedor-cliente, calidad, medio ambiente.... Poco a poco, el mando va percibiendo las potencialidades que atesora un uso adecuado del reconocimiento en su tarea de dirección.

El sistema de reconocimiento se desarrolla en Fasa Renault mediante tres líneas de acción simultáneas. En primer lugar, todas las factorías y direcciones tienen establecidos a nivel institucional sus propios planes de

reconocimiento a través de la línea jerárquica. En segundo lugar, el Premio Renault a la Excelencia reconoce al más alto nivel a las personas y equipos de trabajo más destacados a lo largo de un año. Durante un solo año, Fasa Renault celebró un total de 361 actos institucionales de reconocimiento, lo que supuso una inversión presupuestaria de 30 millones de pesetas (180.000 €).

En tercer lugar, el Código de estilo del mando establece diez principios de conducta que todos los mandos de la empresa deben asumir e incorporar a su manera de realizar la dirección de su equipo de trabajo. A partir de un primer punto que dice: Todas las personas tienen derecho a ser valoradas por sus aportaciones personales más allá de lo estrictamente obligatorio en el trabajo, este código establece una línea de actuación que va más allá de simples cambios funcionales u operacionales, para delimitar un estilo de comportamiento, una forma de ver, de entender y de hacer, que debe ser percibida con nitidez por todos los miembros de su equipo de trabajo.

Animar la iniciativa y la creatividad de los trabajadores es uno de los objetivos primordiales del sistema de sugerencias, una excelente herramienta para el desarrollo de la participación y la implicación de las personas y los equipos de trabajo. Algunos datos ponen de relieve la implantación de este sistema dentro de Fasa Renault. Durante 1997 se presentaron un total de 62.841 sugerencias, lo que supuso una media de 5,33 sugerencias presentadas por persona. De ellas, fueron aplicadas 46.798, es decir, 3,7 sugerencias por persona. La tasa de participación se elevó al 72 por 100. Como dato especialmente significativo cabe destacar que el 80 por 100 de las sugerencias presentadas tuvieron un carácter local, es decir, eran ideas o mejoras relacionadas con la propia área de trabajo del sugerente. Esto supone sin duda un paso cualitativo más, al participar el propio sugerente en la aplicación de la idea por él presentada. Además, la evolución del número de sugerencias presentadas en los últimos años muestra con claridad la apuesta decidida por potenciar este sistema de animación en la empresa. Así, en los últimos cinco años, tanto la tasa de presentación como de aplicación se ha duplicado, pasando la primera de 2,57 a 5,33 y la segunda de 1,62 a 3,70».

Este sistema surgió en la sede central de Renault en Francia y ha ido extendiéndose por todo el mundo en todas sus compañías filiales y subsidiarias. Mediante su aplicación la empresa ahorró alrededor de 6.000 millones de pesetas en el año 1993 (unos 3,6 millones de euros). El operario que presenta una sugerencia de mejora efectiva se lleva un porcentaje sobre el beneficio que se obtenga. Si la cuantía es inferior a las 15.000 o 20.000 pesetas (entre 90 y 120 euros aproximadamente), el dinero suele ir al fondo de sugerencias y se destina a actividades de ocio entre los operarios. A partir de ahí se le da un porcentaje, que en algunas ocasiones ha supuesto hasta dos millones de pesetas (12.000 euros). Éste es el caso de un empleado de Palencia que con una sugerencia sobre el movimiento de materiales dentro de la empresa permitía el ahorro de alrededor de siete millones de pesetas al año (42.000 euros).

El artículo termina afirmando que «Estamos reclamando de todos los trabajadores un cambio de actitud, una nueva manera de entender su papel en la empresa. Y un cambio de este calibre ni se consigue de la primavera al verano, ni a golpe de silbato. Venimos de una cultura milenaria en la que conceptos como responsabilidad, trabajo en equipo, autonomía o creatividad han tenido poco predicamento en la relación laboral. Ahora necesitamos personas protagonistas de su propio trabajo, capaces de interpretar solos y grupos. Llegar a esto no es tarea fácil y nos obliga a todos a un proceso de madurez profundo. Éste es hoy nuestro reto y estamos dispuestos a superarlo».

2. Preguntas y Respuestas

1. **En el caso 4 (Cocinando a los cocineros), ¿Qué motiva al protagonista del texto según las teorías de Maslow, Herzberg, Alderfer y McClelland?**

Solución

Teoría de Maslow

En el caso 4, lo que motiva al protagonista, según la teoría de Maslow es la autorrealización. En la jerarquía de necesidades de Maslow,

la autorrealización es el último escalón, y se refiere a la necesidad de alcanzar el máximo potencial de una persona. En el caso del protagonista, se puede ver que su ambición es cocinar mejor que cualquier otro chef, lo que se puede interpretar como la necesidad de alcanzar su máximo potencial en su trabajo. Además, podemos mencionar que el reconocimiento también juega un papel importante debido a que les agrada que a Pitard le guste el trabajo que realizan.

Teoría de Herzberg

En el caso 4, la motivación al protagonista puede ser interpretada como la necesidad de alcanzar la satisfacción en el trabajo. Según la teoría de Herzberg, la satisfacción en el trabajo se alcanza a través de factores motivacionales, como el reconocimiento, el logro, el trabajo en sí, la responsabilidad y el avance. En el caso del protagonista, se puede ver que la satisfacción en el trabajo se alcanza a través de la autorrealización, el reconocimiento y el logro. El reconocimiento es por parte de Pitard, ya que para él es el mejor cocinero.

Teoría de Alderfer

En el caso 4, se puede interpretar que la motivación del protagonista es la necesidad de crecimiento. Según la teoría de Alderfer, las necesidades de crecimiento incluyen el crecimiento personal y profesional. En el caso del protagonista, se puede ver que su motivación proviene de la necesidad de crecimiento profesional, ya que su ambición es cocinar mejor que cualquier otro chef.

Teoría de McClelland

En el caso 4 y según la teoría de McClelland, la motivación del protagonista puede ser interpretada como la necesidad de logro. Según McClelland, la necesidad de logro es la necesidad de alcanzar metas desafiantes y de tener éxito en ellas. En el caso del protagonista, se puede ver que su motivación proviene de querer ser el mejor cocinero, ya que su ambición es cocinar mejor que cualquier otro chef. También podemos mencionar la existencia de necesidad de poder, ya que ser el mejor de los chefs implica a su vez tener poder sobre los demás chefs.

2. En el caso 3 (Fasa Renault):

- a) Explique el funcionamiento del Sistema de Sugerencias implantado por la empresa desde la perspectiva de la teoría de las expectativas.**
- b) Justifique hasta qué punto las acciones descritas en el texto reflejan que la empresa ha podido aplicar el modelo de las características del empleo de Hackman y Oldham (diseño de puestos de trabajo motivadores).**

Solución**a) Funcionamiento del Sistema de Sugerencias**

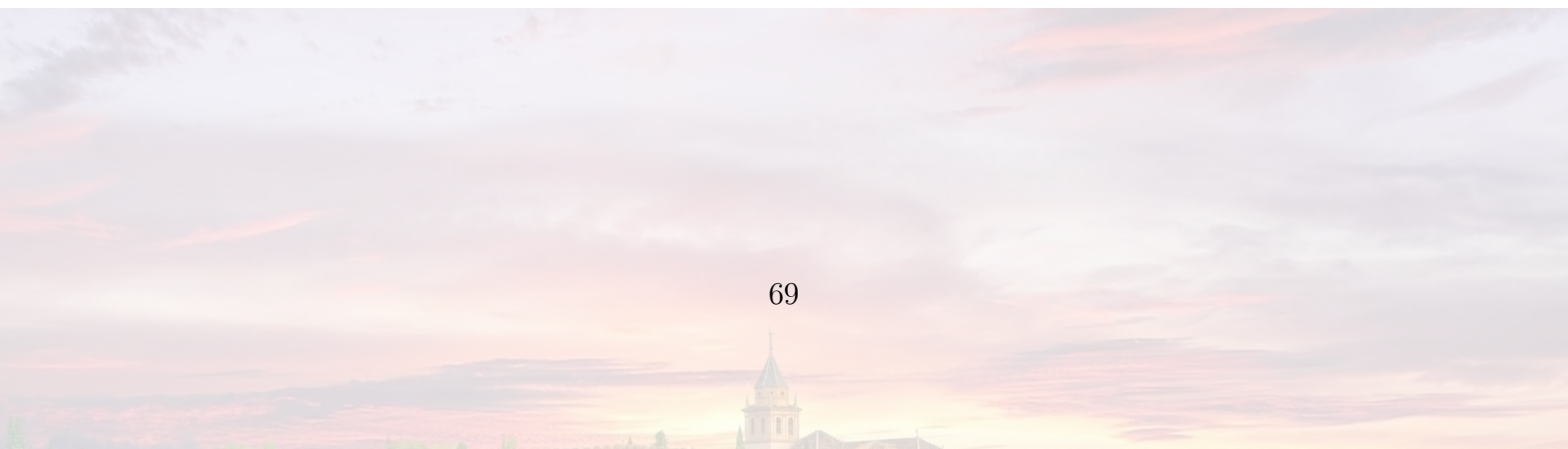
El Sistema de Sugerencias es un sistema de animación que se implementó en la empresa Fasa Renault para ayudar a mejorar la participación y la implicación de los trabajadores. Según la teoría de las expectativas, la motivación de los empleados depende de tres factores: expectativas, instrumentos y valencia. En el caso del Sistema de Sugerencias, los empleados presentan sugerencias para mejorar el rendimiento y los modos de trabajo. Si sus sugerencias son efectivas, reciben un porcentaje sobre el beneficio obtenido. Este sistema motiva a los empleados a presentar sugerencias efectivas, ya que saben que serán recompensados si sus sugerencias se implementan. Además, el hecho de que el empleado reciba un porcentaje sobre el beneficio obtenido aumenta su valencia, ya que se siente valorado y reconocido por su contribución.

b) Características del empleo de Hackman y Oldham

Las características del empleo de Hackman y Oldham se basa en la creación de tareas que sean capaces de motivar a quienes las desempeñan. Según Hackman y Oldham, los puestos de trabajo motivadores tienen cinco características clave: variedad de habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación. En el caso de Fasa Renault, se puede ver que la empresa ha aplicado el modelo de las características del empleo de Hackman y Oldham de varias maneras. Por ejemplo, el Sistema de Sugerencias permite a los empleados presentar sugerencias para mejorar el rendimiento y los

modos de trabajo, lo que proporciona variedad de habilidades y autonomía. Además, el hecho de que los empleados reciban un porcentaje sobre el beneficio obtenido por sus sugerencias les da retroalimentación y les hace sentir que su trabajo es importante. En general, las acciones descritas en el texto reflejan que la empresa ha aplicado el modelo de las características del empleo de Hackman y Oldham al proporcionar a los empleados tareas motivadoras que les permiten alcanzar su máximo potencial. Cabe mencionar que la retroalimentación juega un papel fundamental debido a la retribución económica que reciben los empleados por sus sugerencias.

7 Práctica 7



DOBLE GRADO INGENIERÍA INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

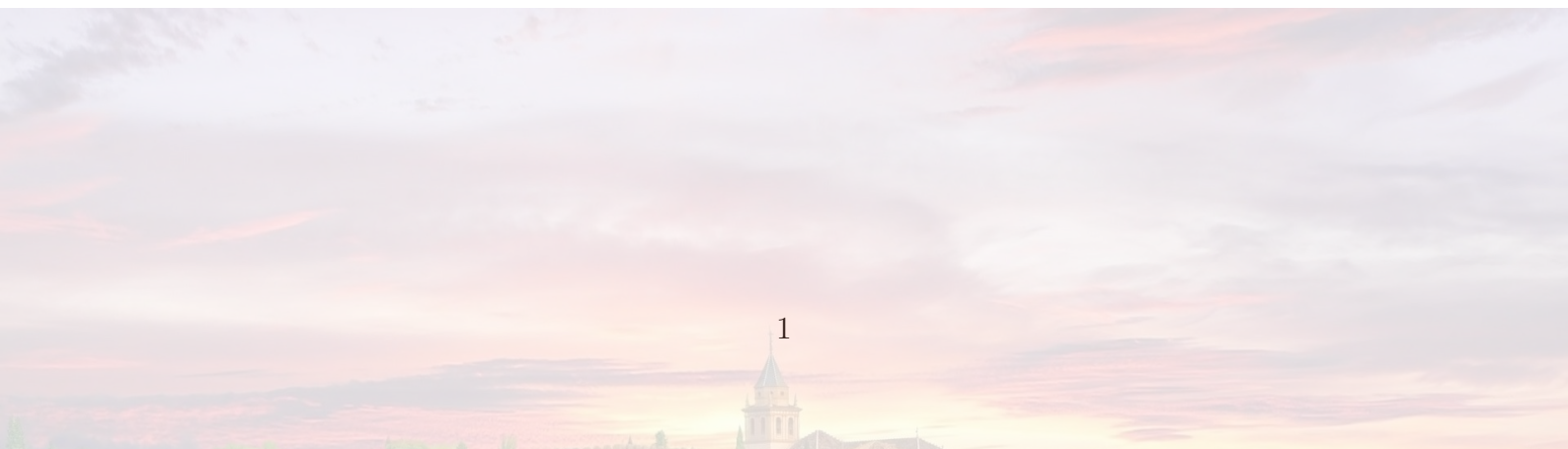
Actividad 7: Liderazgo

Ismael Sallami Moreno

17 de noviembre de 2024

Índice

1. Casos	2
1.1. Caso 1: Hispania de Aviación Civil	2
1.2. Caso 4: Cocinando a los cocineros	3
2. Preguntas y Respuestas	7



1. Casos

1.1. Caso 1: Hispania de Aviación Civil

La compañía aérea Hispania de Aviación Civil (HAC) es la mayor compañía aérea que opera bajo bandera española. Realiza vuelos por todo el mundo, aunque sus principales destinos son la Península Ibérica, Europa y América Latina. HAC emplea a más de 23.000 personas en más de 145 instalaciones ubicadas en todo el mundo y cuenta con 975 aeronaves. HAC tiene rutas regulares, realiza vuelos chárter y también alquila aeronaves a empresas y particulares.

A principios de siglo, HAC tenía problemas debido a que un tercio de sus aviones no estaban en condiciones de vuelo; más de 50 aviones permanecían en los hangares durante al menos tres semanas, por término medio, sin poder usarse debido a que los recambios no estaban disponibles o las revisiones de mantenimiento no se podían llevar a cabo; más aún, el mantenimiento deficiente había elevado en forma considerable el índice de accidentes.

En 2004, el comandante Fernández Segura, veterano de la fuerza aérea con 28 años de servicio, fue nombrado nuevo director general de HAC con la misión de cambiar la situación en la que se encontraba la compañía. El comandante Fernández Segura comenzó por atender los problemas de mantenimiento y reparación de los aviones. Los procedimientos para llevar a cabo estas tareas eran burocráticos y lentos debido a una administración centralizada que necesitaba varios días para obtener una pieza y efectuar una reparación sencilla. La calidad también era problemática pues muchas veces las reparaciones las efectuaban los trabajadores de mantenimiento con menor experiencia y, como resultado, más del 80 por 100 de los aviones que necesitaban reparación no lograban estar listos en un tiempo promedio de un turno de ocho horas.

Los retrasos provocaban que los aviones no se pudieran utilizar. En 1998, un avión volaba un promedio de 123 vuelos por año; en 2003, el promedio había bajado a 75. Esta fue una de las causas de que los resultados de la compañía entraran en un claro proceso de declive.

Para eliminar estos problemas, el comandante Fernández Segura reestructuró a HAC, introduciendo el concepto de grupo operativo de trabajo (GOT). Se obtuvieron un total de 39 GOT. Estos grupos operativos de trabajo estaban formados por aeronaves de características similares y rutas homogéneas, y por supuesto los empleados, tripulación y mantenimiento, asignados a dichas aeronaves. De esta forma los grupos de mantenimiento centralizados que trabajan en todos los aviones de una misma instalación pasarán a englobarse dentro de cada GOT, teniendo cada uno de ellos técnicos de diferentes especialidades.

Para reforzar la estrategia de creación de los GOT, el comandante Fernández Segura introdujo dos tipos de acciones. La primera relacionada con la gestión, y era considerar a cada GOT como un centro de beneficio independiente. La segunda acción estaba relacionada con la motivación a través de la introducción de signos visuales distintivos. De esta manera se introdujo la posibilidad de poner distintos emblemas y enseñas (a la

usanza militar), para cada GOT, en sus ropas de trabajo.

Una vez que los miembros de las tripulaciones y de los equipos de mantenimiento se percataron del compromiso adquirido, surgió entre ellos la camaradería y, para fomentarla, el comandante Fernández Segura permitió que cada GOT pintara sus colores en los aviones, hecho que estaba prohibido anteriormente. De esta manera surgió la competencia entre los GOT, tanto en el desempeño de los pilotos como en la calidad del mantenimiento, y el comandante Fernández Segura estableció una ceremonia anual donde se reconocían públicamente la labor de los mejores GOT y eran recompensados.

El siguiente paso consistió en mejorar la planificación y la programación de los vuelos, tarea que tradicionalmente estaba restringida a la alta gerencia. En el nuevo sistema cada GOT participaba en la fijación de los objetivos a conseguir, así como en el establecimiento de las estrategias a desarrollar. Además de lo anterior, Fernández Segura simplificó el sistema de piezas de recambio, que en el pasado había sido muy lento, pues para pedir y recibir una pieza se requerían 179 entradas de datos en 9 diferentes formularios y 12 horas de trabajo administrativo. Informatizaron el sistema y compraron minordenadores para los equipos de cada GOT, con lo que cada uno podía pedir las piezas que necesitaba desde sus terminales y, en un instante, los proveedores podían surtir el pedido; la obtención de las piezas de recambio se redujo a la quinta parte del tiempo anteriormente requerido.

Con la creencia de que una operación de alta calidad debería parecer realmente de alta calidad, Fernández Segura ordenó la limpieza escrupulosa de todas y cada una de las instalaciones de mantenimiento de HAC.

La principal resistencia que el comandante Fernández Segura encontró para poner en marcha su estrategia de cambios se originó en el proceso de descentralización, pues trasladó la autoridad de toma de decisiones hasta los niveles más operativos de la organización. Esa resistencia provenía, como es de suponer, de los mandos intermedios de las oficinas centrales, pues veían que su autoridad había disminuido.

De cualquier modo, con el tiempo los resultados de todo ese esfuerzo fueron logrando cada vez más partidarios; se elevó el número de vuelos medios diarios a 175. Ahora, en cualquier día, el 95 por 100 de los aviones de HAC están listos para volar en cualquier momento y solamente se mantienen en los hangares aquellos aviones que necesitan reparación. Las averías han disminuido sustancialmente y pocas de ellas se deben a problemas de mantenimiento. Tal vez el aspecto más impresionante de los cambios en HAC es que se lograron sin aviones, personal, ni recursos adicionales.

1.2. Caso 4: Cocinando a los cocineros

Hace treinta años, yo era chef en el Hotel Majestic de París. Henri Soule del Pavillon me recuerda siempre que aquella fue, probablemente, la mejor cocina que nunca haya existido.

En nuestra brigada contábamos con treinta y siete chefs. Trabajábamos como derviches. ¡Sesenta y tres horas semanales! (No existía el sindicato).

Desde la mañana hasta la noche, sudábamos, gritábamos, lanzábamos maldiciones... y cocinábamos. Cada uno de nosotros estaba dominado por una sola ambición: la de cocinar mejor que lo hubiese hecho jamás ningún chef. Nuestro «espíritu de cuerpo» hubiese acreditado al de la Infantería de Marina.

El Chef de Cuisine (Jefe de Cocina), Monsieur Pitard, era el mejor cocinero de todos nosotros. Y nosotros lo sabíamos. Tenía que emplear la mayor parte del tiempo encerrado en su despacho, planeando menús, examinando cuentas y encargando «materias primas». Pero una vez por semana emergía de las vidrieras de su oficina, situada en el centro de la cocina, y procedía a cocinar un plato. Todos nosotros nos situábamos siempre a su alrededor para observar, encandilados por su virtuosismo. Entonces comprendíamos que estábamos trabajando para un maestro supremo.

Pitard gobernaba con mano de hierro. Todos nos sentíamos aterrorizados. Se sentaba en su jaula de cristal, calándose el gorro blanco, símbolo de su autoridad. Siempre que yo cometía algún error en mi trabajo, miraba inmediatamente de reojo en aquella dirección, para ver si su penetrante ojo clínico se había dado cuenta de mi falta.

Monsieur Bourignon, nuestro chef de salsas, me dijo en cierta ocasión que cuando un cocinero llega a los cuarenta años está muerto o está loco. Comprendí bien el significado de esta apreciación el día en que nuestro chef de sopas lanzó sobre mi cabeza, a través de la cocina, cuarenta y siete huevos frescos, consiguiendo nueve impactos directos. Su paciencia había sido colmada por mis incursiones a su cazuela de sobras, buscando huesos para el perro de un cliente importante. Nuestro chef de repostería era igualmente excéntrico. Cada noche salía de la cocina con un pollo oculto en la copa de su sombrero. Cuando se fue de vacaciones me obligó a introducirle dos docenas de melocotones en las perneras de sus calzoncillos largos.

Sin embargo, con motivo de un banquete ofrecido en Versalles a los Reyes de Inglaterra, este genial tunante fue escogido, entre todos los reposteros de Francia, para preparar las cestas ornamentales de azúcar y los petits fours glacés.

M. Pitard raras veces nos alababa, pero si lo hacía, nos sentíamos transportados a los mismos cielos. El día en que el Presidente de la República Francesa asistió a un banquete del Majestic, la atmósfera de nuestra cocina estuvo cargada de electricidad.

En una de estas memorables ocasiones, estaba yo ocupado en cubrir unas ancas de rana con una salsa agri dulce, decorando después cada una de las pequeñas patas con una hoja ornamental. De repente, me di cuenta de que M. Pitard estaba tras de mí, vigilándome. Me sentí tan asustado que mis rodillas se juntaron y mis manos temblaron. Monsieur Pitard, sacando un lápiz de su impoluta vestimenta almidonada dibujó un signo en el aire, para que todos los cocineros lo captasen y apuntó a mis ancas de rana, diciendo, lenta y pausadamente: «Así es exactamente como hay que cocinarlas». Desde entonces,

fui para siempre su esclavo...

M. Pitard nos dio a todos nosotros un gran sentido de la responsabilidad. Una tarde, cuando había preparado un «Soufflé Rothschild» (con tres licores) me llevó consigo, escaleras arriba, hacia la puerta del comedor, permitiéndome ver al Presidente Paul Doumer comiéndolo. Tres semanas más tarde, el 7 de mayo de 1932, Doumer falleció.

M. Pitard no toleraba la incompetencia. Sabía que es deprimente para los profesionales trabajar entre aficionados incompetentes. Le vi despedir a tres reposteros en un mes por idéntico crimen: el de no conseguir que sus brioches ascendiesen suavemente. Mr. Gladstone habría celebrado esta mente casi cruel. Mantenía que «el factor esencial para un Primer Ministro consiste en ser un buen carnicero».

M. Pitard me enseñó lo que debe ser un buen servicio. Por ejemplo, me oyó cómo le decía una vez a un camarero que habíamos agotado el plato del día. Casi me fulminó por ello. En una gran cocina -me dijo- ha de hacerse siempre honor a lo que se haya prometido en el menú. Me permití señalar que sería necesario tanto tiempo para preparar el plato en cuestión, que ningún cliente esperaría a que se le preparase. ¿Se trataba acaso de nuestro famoso coulibiac de saumon, guiso complicado a base de filetes de esturión, sémola, pedacitos de salmón, setas, cebollas y arroz, amasando una pasta de brioche y cociendo el conjunto por espacio de cincuenta minutos? ¿O bien consistía en nuestros todavía más exóticos Karoly Éclairs, rellenos de puré de intestinos de perdiz guisados con champaña, cubriéndolos después con una salsa de color tostado y adornándolos con jalea? No lo recuerdo a estas alturas, pero sí recuerdo exactamente lo que me dijo Monsieur Pitard: «La próxima vez que veas que un plato se ha terminado, ven a decírmelo. Telefonaré entonces a otros hoteles y restaurantes, hasta que encuentre uno que tenga el mismo plato en su menú. Te enviaré a continuación, con un taxi, a buscar ese plato. No digas nunca más a un camarero que se nos ha terminado cualquier cosa».

Poco después de unirme al equipo de M. Pitard, tuve que habérmelas con un problema de índole moral, para el cual ni mis padres ni mis maestros me habían preparado. El chef encargado de las neveras me envió al chef de salsas con algunas mollejas de ternera crudas, tan malolientes, que comprendí en seguida que pondrían en peligro la vida de cualquier cliente que se las comiese. La salsa debía disimular su putrefacto estado, y el cliente no se daría cuenta. Protesté ante el chef de neveras, pero éste insistió en que yo cumpliera lo ordenado. Seguramente porque sabía que había de soportar una horrible bronca si M. Pitard descubría que había agotado sus existencias de mollejas frescas de ternera. ¿Qué debía hacer? No dudé que es poco honroso hacer de «chivato». Pero no hubo más remedio. Llevé las putrefactas mollejas a M. Pitard y le invité a olerlas. Sin decir palabra, cogió por su cuenta al citado chef y lo fulminó. El pobre fue inmediatamente despedido...

En su libro *Down and Out in Paris and London*, George Orwell hizo saber al mundo que las cocinas francesas son las más sucias del mundo. Seguro que nunca trabajó en el Majestic. M. Pitard era un tirano en lo que se refería a obligarnos a mantener la cocina bien limpia. Dos veces al día había que raspar la superficie de madera de la mesa de la cocina con una afilada rasqueta. Dos veces al día se fregaba el suelo, añadiendo

después aserrín limpio. Una vez por semana, un «cazador» exploraba toda la cocina buscando las posibles cucarachas. Cada mañana cambiábamos nuestros uniformes impolutos.

Los cocineros estábamos mal retribuidos. Pero M. Pitard sacaba tanto dinero de las comisiones de los proveedores, que podría haberse permitido el lujo de vivir en un castillo. Lejos de disimular su opulencia ante nosotros, venía a trabajar en taxi, usaba bastón con empuñadura de oro y vestía, cuando estaba libre de servicio, igual que un banquero internacional. Este despliegue de lujo y de privilegios estimulaba nuestra ambición para seguir sus pasos.

El inmortal Augusto Escoffier tuvo la misma idea. Cuando fue jefe de cocinas en el Carlton de Londres, antes de la Primera Guerra Mundial, acostumbraba a asistir al Derby en un coche de cuatro caballos, vestido con levita y con sombrero de copa. Entre mis colegas del Majestic, la Guía Culinaria de Escoffier gozaba de autoridad definitiva. Era el Tribunal de Apelación en todas nuestras discusiones respecto a recetas culinarias. Poco antes de su muerte, salió de su encierro voluntario y participó en una comida que le ofrecimos en nuestra cocina. Parecía Brahms departiendo con los músicos de la Filarmónica...

Cuando se servían las comidas, M. Pitard se situaba en el mostrador ante el cual los cocineros entregaban nuestros platos a los camareros. Inspeccionaba plato por plato antes de que saliesen de la cocina. Devolvía a veces alguno al cocinero para completar su elaboración. Nos recordaba siempre que no era necesario llenar demasiado el plato -«pastrop»-. Quería que el Majestic no saliese perdiendo.

Quizá el ingrediente que en la dirección de M. Pitard me causó una impresión más profunda fue su laboriosidad. Encontré tan exhaustivas mis sesenta y tres horas inclinado ante el hornillo, que habría pasado mi día libre tumbado en un prado, absorto en la contemplación del cielo. Pero M. Pitard trabajaba setenta y siete horas semanales, tomándose tan sólo un día de descanso cada dos semanas.

En el Majestic aprendí algo más: Si uno puede hacerse indispensable a un cliente, nunca será pobre. Nuestra cliente más importante, una señora americana que ocupaba una suite de siete habitaciones, estaba sometida a una dieta rigurosa, basada en una manzana cocida al horno después de cada comida. Un día amenazó con cambiarse al Ritz, a menos que la manzana se la presentasen siempre perfecta.

Ante esta amenaza, desarrollé un invento consistente en poner al horno dos manzanas, pasar la pulpa de ambas a través de un colador, eliminando así cualquier impureza y colocar después esta pulpa dentro de la piel de una de ellas. El resultado se tradujo en la más voluptuosa manzana al horno que había visto nuestra cliente. Seguramente le proporcionó más calorías de las esperadas, ya que se recibió recado en la cocina felicitando al chef que preparaba dichas manzanas.

2. Preguntas y Respuestas

1. Según el texto del **caso 4** (*Cocinando a los cocineros*), explique qué tipos de poder ejerce M. Pitard. **Respuesta:**

- Poder legítimo: debido a que se asemeja a una persona con un alto cargo en la jerarquía de la organización, en este caso, el jefe de cocina.
- Poder coercitivo: debido a que los empleados se sienten aterrorizados por él, y temen ser despedidos si no cumplen con sus órdenes.
- Poder de recompensas: debido a que los empleados se sienten motivados por él, y desean ser alabados por su trabajo, además de que M. Pitard puede otorgarle cierto beneficio si desempeñan correctamente la actividad que les corresponden o bien ser despedidos en caso contrario.
- Poder de experto: debido a que posee grandes conocimientos de cocina, lo cual le permite clasificarse como un experto en este ámbito.
- Poder de referente: debido a que los empleados lo ven como un modelo a seguir, y desean cocinar tan bien como él.

2. En el **caso 1** (*Hispania de Aviación Civil*) y en el **caso 4** (*Cocinando a los cocineros*), ¿En qué estilo de liderazgo se puede encuadrar a Fernández Segura y a M. Pitard según los estudios de Michigan y Ohio, y según la rejilla gerencial?

Respuesta:

Según el estudio de Michigan y Ohio:

- En el caso 1, *Hispania de Aviación Civil*: Podemos destacar que el nuevo directivo Fernández Segura define y asigna las tareas a los subordinados, así como fija las metas y objetivos de producción. Esto indica una alta orientación a la tarea (estructura de inicio). Sin embargo, también se preocupa por la motivación y el bienestar de los empleados, lo que sugiere una orientación al empleado (consideración). Por lo tanto, Fernández Segura muestra un equilibrio entre ambas dimensiones.
- En el caso 4, *Cocinando a los cocineros*: Podemos ver que M. Pitard es un líder con alta orientación a la tarea (estructura de inicio), ya que se enfoca en la calidad del trabajo y la eficiencia en la cocina. Sin embargo, su estilo autoritario y la falta de consideración por las necesidades de los empleados indican una baja orientación al empleado. Por lo que podemos deducir que únicamente se enfoca en la estructura de inicio.

Según la rejilla gerencial:

- En el caso 1, *Hispania de Aviación Civil*: Fernández Segura podría encuadrarse en la administración de equipo (9:9), ya que se esfuerza tanto en la producción como en mantener un buen clima laboral.
- En el caso 4, *Cocinando a los cocineros*: M. Pitard se encuadra en la administración autoritaria (9:1), ya que se enfoca en la producción y eficiencia, pero desatiende las necesidades sociales de sus empleados.

3. Razone si el estilo de liderazgo adoptado por M. Pitard (**caso 4**) es adecuado desde el punto de vista del enfoque contingente de Fiedler.

Respuesta:

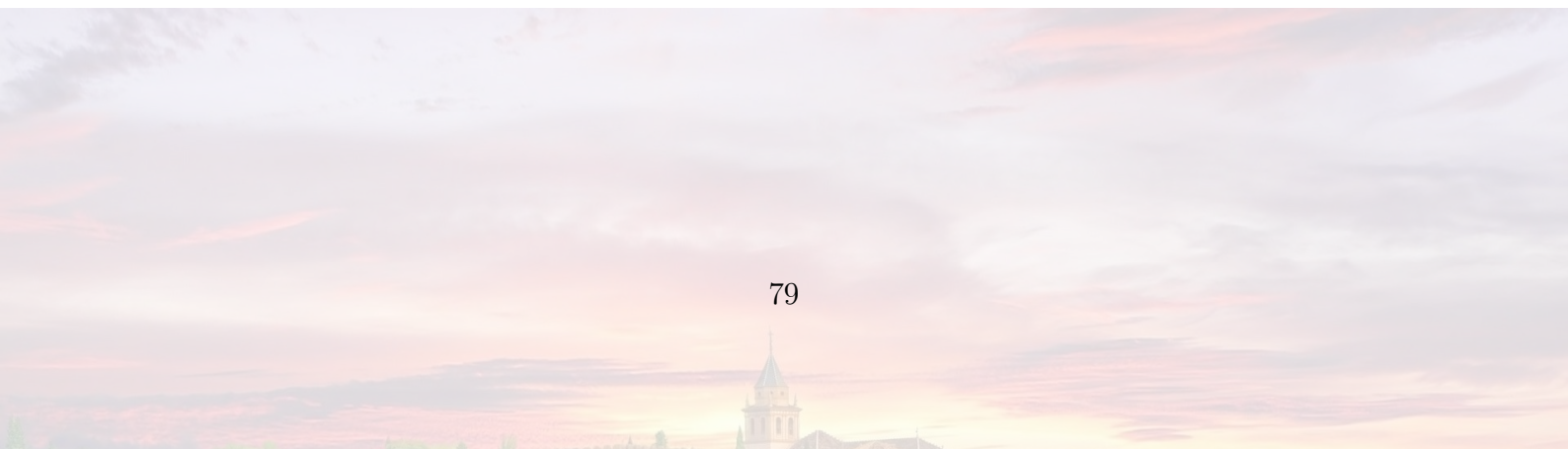
En el caso del enfoque contingente de Fiedler, sabemos que este se da cuando se adapta el estilo de liderazgo y la situación. En este caso el estilo de M.Pitard es difícil de cambiar. Tiene un tipo de liderazgo autoritario, lo que puede ser adecuado en situaciones de crisis o cuando se necesita tomar decisiones rápidas. Sin embargo, este estilo de liderazgo puede no ser adecuado en situaciones donde se requiere creatividad, innovación o trabajo en equipo. Por lo tanto, el estilo de liderazgo de M.Pitard puede ser adecuado en situaciones donde se requiere una supervisión estricta y un enfoque en la eficiencia, pero puede no ser adecuado en situaciones donde se requiere flexibilidad, adaptabilidad y colaboración. A continuación, la relación líder-miembro se basa en que los subordinados desean seguir y ser como el líder, pero si hablamos en términos personales la relación no es muy buena. Y además, sabemos que M.Pitard tiene un alto cargo. Por lo tanto, si pensamos en la gráfica, podemos situarnos en el intervalo moderado que comprende la etapa IV debido a que la relación es débil, tiene un alto poder y la estructura de la tarea es alta.

4. Razone qué estilo de liderazgo sería más adecuado para dirigir la cocina del hotel Majestic (**caso 4**), desde la perspectiva de la teoría situacional de Hersey y Blanchard.

Respuesta:

Podemos relacionarlo con la celda 1 del gráfico: Comunicar o decir, debido a que la madurez de los subordinados es muy baja, no tienen capacidad para realizar las tareas independientemente y tampoco están motivados para enfrentarse a retos. El líder tiene que definir «cómo» y «cuándo» harán las tareas. Por ello, el estilo se caracteriza por una conducta directiva alta y una conducta de apoyo reducida. Siempre M.Pitard intenta llevar un control estricto de todo lo que sucede en la empresa, y castigando severamente los autores de los fallos que se cometan en el desempeño de la empresa.

8 Práctica 8





ugr

Universidad
de Granada



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DOBLE GRADO INGENIERÍA INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Actividad 8: Grupos de trabajo y decisiones en grupo (película Doce hombres sin piedad)

Ismael Sallami Moreno

Jose Ángel Carretero Montes

3 de diciembre de 2024



Índice

1. Enunciado	2
2. Respuestas de la actividad	2
2.1. Identificación del líder formal e informal y otros roles en el jurado	2
2.2. Identificación del objetivo del grupo de trabajo y si se establecen normas de funcionamiento	4
2.3. Identificación de factores que influyen en la cohesión de un grupo de trabajo	4
2.4. Análisis de las ventajas e inconvenientes de la toma de decisiones en grupo frente a decisiones individuales	5
2.5. Fenómenos de mentalidad de grupo y giro de grupo	5

No hay casos, en esta actividad se trata de una película

1. Enunciado

La película muestra el desarrollo de un grupo de trabajo formal (un jurado popular compuesto por 12 personas) creado por la “organización” (el tribunal de justicia) para llevar a cabo un encargo concreto.

1. En primer lugar, identifique al líder formal y al líder o líderes informales. Justifique la respuesta en el caso del líder/es informal/es. ¿Qué otros roles o papeles aparecen desempeñados por los distintos jurados?
2. Identifique el objetivo del grupo de trabajo y si se establecen normas de funcionamiento.
3. Identifique en la película algunos de los factores que influyen en la cohesión de un grupo de trabajo.
4. Analice las ventajas e inconvenientes de la toma de decisiones en grupo en comparación con las decisiones tomadas por un solo individuo (por ejemplo, si uno de los miembros del jurado fuese el encargado de hacerlo en solitario), tomando como ejemplo el proceso de decisión mostrado en la película.
5. Por último, ¿se aprecia en la película si el grupo se ve afectado por los fenómenos de la mentalidad de grupo y giro de grupo? Si es así, ¿Cómo los superan (si es que lo hacen)?

2. Respuestas de la actividad

2.1. Identificación del líder formal e informal y otros roles en el jurado

El líder formal es aquel designado oficialmente como responsable de un grupo, equipo o proyecto. En el caso de la película, el jurado número 1 cumple este rol, encargándose de mantener el orden y asegurando que el proceso de deliberación se lleve a cabo de manera organizada y efectiva.

Sin embargo, a lo largo de la película surgen líderes informales, individuos que, sin un nombramiento oficial, influyen significativamente en las dinámicas del grupo y en las opiniones de sus miembros:

- **El jurado número 8:** Inicialmente, se muestra en desacuerdo con la mayoría al expresar dudas sobre la culpabilidad del acusado. A medida que avanza la deliberación, sus argumentos convincentes lo posicionan como un líder informal, logrando que otros jurados reconsideren sus decisiones iniciales.
- **El jurado número 3:** Desde el inicio, adopta una postura firme a favor de la culpabilidad del acusado. Su actitud dominante y persistencia en defender esta postura también lo convierten en un líder informal dentro del grupo.

Además de los líderes formales e informales, se pueden identificar otros roles entre los miembros del jurado:

- **Rol de especialista en tareas:** Miembros que dedican tiempo y esfuerzo a apoyar al grupo en la consecución de su objetivo.
- **Rol socioemocional:** Aquellos que se centran en satisfacer las necesidades emocionales de los integrantes del grupo y en fortalecer la cohesión social.
- **Rol no participativo o disfuncional:** Personas que contribuyen poco al proceso de deliberación y en ocasiones dificultan el avance del grupo.

A continuación, le adjuntamos una imagen en la que figuran los jurados según los roles identificados.



Figura 1: Roles identificados en el jurado de la película.

2.2. Identificación del objetivo del grupo de trabajo y si se establecen normas de funcionamiento

El propósito principal del grupo de trabajo es deliberar y llegar a un acuerdo unánime sobre la culpabilidad o inocencia del acusado, un joven señalado por asesinato en primer grado. Esta decisión es crucial, ya que determinará si el acusado será condenado a la silla eléctrica o absuelto. Para ello, los 12 miembros del jurado se reúnen en una sala para llevar a cabo el proceso de deliberación.

Existen normas que regulan el funcionamiento del grupo, con el objetivo de establecer un marco de comportamiento aceptable y garantizar que se cumpla con la tarea asignada. Estas normas incluyen diversos puntos que vamos a detallar a continuación. La decisión final debe ser unánime, como lo estipula la ley. Todos los miembros deben estar presentes para iniciar la deliberación y las votaciones deben realizarse de manera formal. Se deben respetar los turnos de palabra, permitiendo que cada miembro exprese sus opiniones. Es fundamental que los jurados mantengan el respeto mutuo, independientemente de las diferencias en sus puntos de vista. Existe un límite de tiempo para alcanzar una decisión; si no es posible, se informará al juez de la falta de consenso. Los jurados deben mantenerse enfocados en el objetivo, evitando discusiones irrelevantes.

2.3. Identificación de factores que influyen en la cohesión de un grupo de trabajo

La cohesión en un grupo de trabajo es un elemento clave que puede modificar tanto las actitudes como los comportamientos de sus integrantes. En la película se identifican diversos factores que influyen positiva y negativamente en este aspecto:

- **Tamaño del grupo:** El jurado está compuesto por 12 personas, lo cual representa un grupo relativamente grande. Esto puede dificultar la comunicación y la búsqueda de consenso debido a la cantidad de opiniones diversas.
- **Diversidad:** Aunque la mayoría de los miembros del jurado pertenecen al mismo rango de edad, provienen de distintos contextos sociales y ejercen profesiones variadas, como publicistas, empresarios, pintores y arquitectos. Estas diferencias enriquecen las discusiones, pero también generan conflictos debido a la dificultad de encontrar puntos de vista comunes.
- **Competencia sana:** La ausencia de una competencia saludable afecta negativamente la cohesión del grupo. Durante la película, se observan episodios de confrontaciones personales, amenazas e insultos cuando los jurados no comparten opiniones similares, lo que obstaculiza un ambiente constructivo.
- **Éxito grupal:** El objetivo principal del jurado era alcanzar un veredicto unánime. A pesar de las diferencias iniciales y los conflictos, el grupo logró superar las discrepancias y llegar a un consenso final, lo que demuestra un grado de éxito en su cohesión.
- **Grado de interacción:** La interacción entre los miembros del jurado es alta, con la mayoría de ellos participando activamente en las deliberaciones y expresando sus opiniones. Sin embargo, algunos jurados, como el número 7, afectan negativamente la cohesión grupal debido al comportamiento que desempeñan.
- **Objetivos compartidos:** En un principio, no todos los miembros compartían el objetivo común de deliberar cuidadosamente. Mientras algunos deseaban resolver el caso de manera rápida, otros estaban comprometidos con analizar las evidencias en profundidad. Esta disparidad inicial dificultó la cohesión, aunque finalmente se alinearon hacia un propósito común.
- **Atracción interpersonal:** La cohesión del grupo también se ve afectada por las relaciones interpersonales. Las tensiones y confrontaciones observadas, como insultos y amenazas, debilitaron temporalmente la unión del grupo, aunque estos conflictos se resolvieron a medida que avanzaba la deliberación.

2.4. Análisis de las ventajas e inconvenientes de la toma de decisiones en grupo frente a decisiones individuales

- La toma de decisiones en grupo presenta diversas **ventajas** significativas. En primer lugar, permite incorporar una variedad de perspectivas, lo que facilita un análisis más completo del problema desde diferentes ángulos. Esto, a su vez, enriquece el conocimiento colectivo y conduce a decisiones más informadas y justas. Además, la participación activa de la mayoría de los integrantes fomenta un mayor compromiso con el resultado final. Otra ventaja destacable es la mitigación de sesgos individuales, ya que la diversidad de opiniones contribuye a equilibrar puntos de vista y promover objetividad.
- También existen **desventajas** asociadas a este tipo de decisiones. Los conflictos y tensiones entre los miembros, derivados de diferencias de opinión, pueden generar un ambiente hostil. Asimismo, la presión por conformarse con la mayoría puede influir negativamente en las votaciones, como se observa al inicio de la película, cuando varios jurados optan por declarar culpable al acusado sin expresar sus verdaderas opiniones. Otra desventaja es la influencia desproporcionada de personalidades dominantes como es el caso de los personajes del jurado 3 y 8, que pueden inclinar el debate hacia sus propias posturas, como ocurre en las primeras etapas de la deliberación. Además, la polarización dentro del grupo dificulta alcanzar un consenso, dando lugar a posiciones diametralmente opuestas. También es común la tendencia hacia decisiones percibidas como menos arriesgadas, como la inclinación inicial hacia la culpabilidad del acusado, y la falta de responsabilidad individual, ejemplificada claramente en la actitud del jurado número 7, quien muestra desinterés por el proceso.

2.5. Fenómenos de mentalidad de grupo y giro de grupo

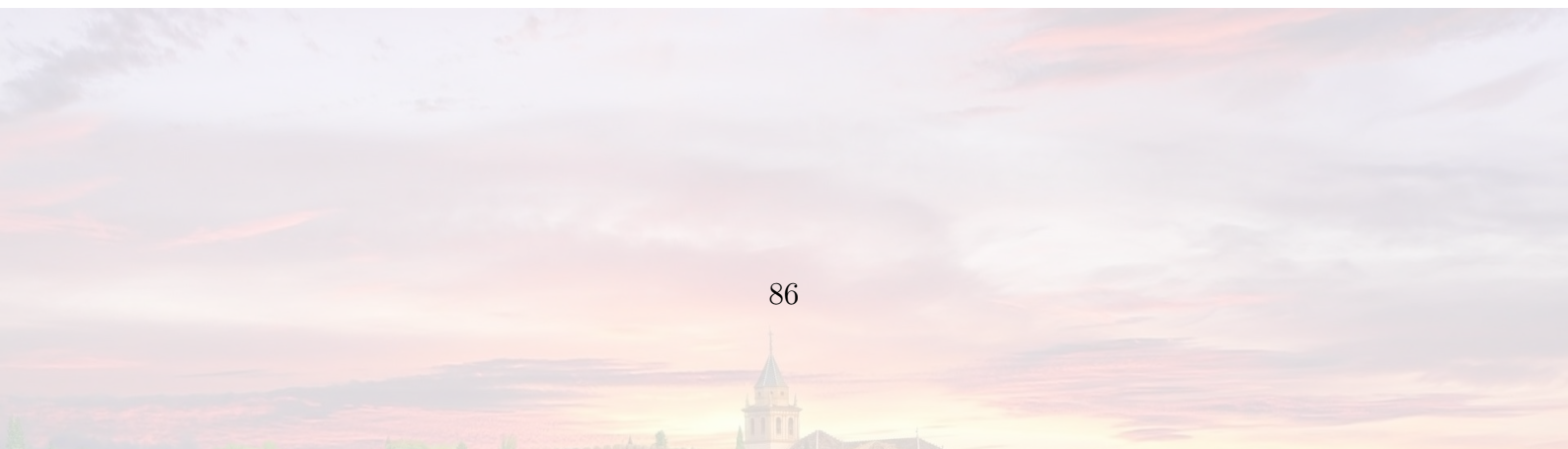
En la película y según la teoría, se pueden observar claramente los fenómenos de la mentalidad de grupo y el giro de grupo, los cuales se manifiestan a medida que avanza la trama.

La **mentalidad de grupo** es un fenómeno psicológico que ocurre cuando el deseo de conformidad y de mantener la armonía dentro del grupo prevalece sobre el juicio individual y la toma de decisiones críticas. Este fenómeno es evidente al principio de la película, cuando algunos miembros del jurado sienten una fuerte presión por llegar a un veredicto rápido y unánime, con el fin de retomar sus actividades personales. En este contexto, varios jurados se conforman con la opinión predominante sin cuestionarla. Además, la influencia de personalidades dominantes también afecta el proceso, ya que la tendencia a seguir al líder de grupo distorsiona las percepciones y decisiones de los demás miembros.

Por otro lado, el **giro de grupo** se refiere al cambio de opiniones que experimentan los miembros del grupo después de un proceso de deliberación. A lo largo de la película, algunos jurados modifican su postura inicial debido a la presentación de nuevos argumentos y pruebas que cuestionan sus primeras percepciones. A medida que avanza la deliberación, varios miembros del jurado desafían la conformidad inicial, planteando dudas, cuestionando las evidencias presentadas y ofreciendo nuevas interpretaciones de los hechos.

Para superar estos fenómenos, el diálogo y el debate son fundamentales, ya que permiten que los jurados reconsideren sus opiniones a partir de nuevas interpretaciones de la evidencia. Es esencial realizar un análisis crítico de la información disponible, revisando detalladamente los testimonios y reconstruyendo los hechos de manera objetiva. Además, es necesario que los miembros del jurado desarrollen empatía y comprensión mutua. A lo largo de la película, se observa un creciente entendimiento entre los jurados, lo que contribuye a superar la presión de la conformidad y facilita la toma de una decisión colectiva más reflexiva y equilibrada.

9 Práctica 9

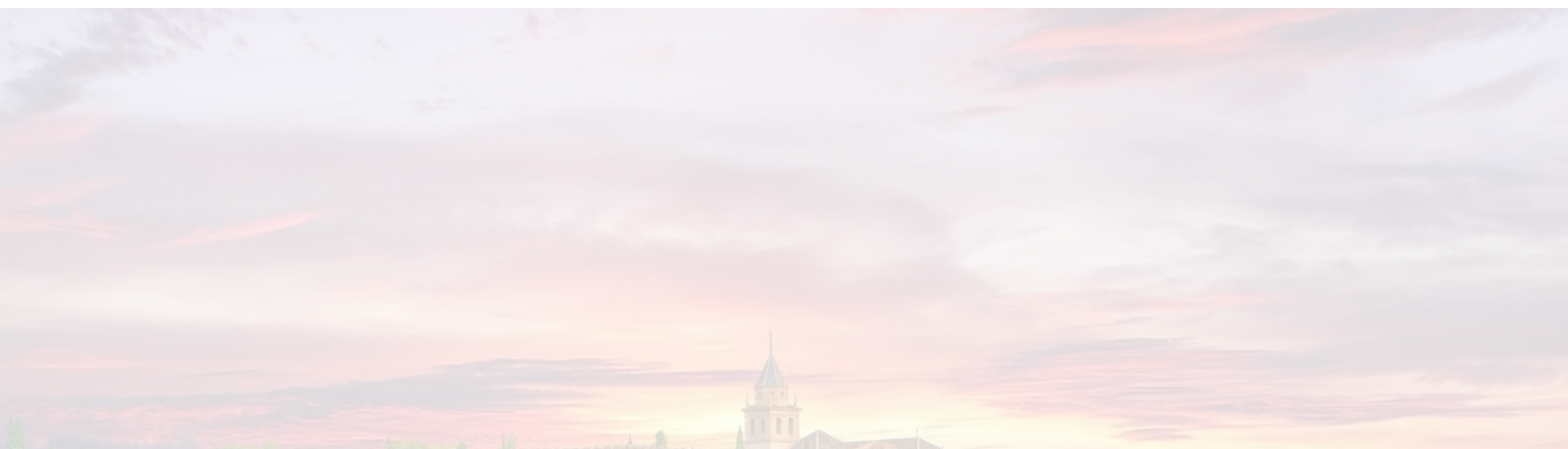


Ingeniería Informática + ADE

Universidad de Granada (UGR)

Autores: Ismael Sallami Moreno
José Ángel Carretero Montes

ACTIVIDAD 9: Conflicto y negociación



Índice

1. Preguntas	3
2. Respuestas	3
2.1. Respuesta a la pregunta 1	3
2.2. Respuesta a la pregunta 2	3
2.3. Respuesta a la pregunta 3	4
2.4. Respuesta a la pregunta 4	5
2.5. Respuesta a la pregunta 5	5

1 Preguntas

1. ¿Qué tipo de conflicto describe la situación expuesta en el caso 7 (¿Controladores “controlados”)? ¿Se trata de un conflicto funcional o disfuncional?
2. Describa la fase de materialización del conflicto, así como la dinámica del conflicto entre los controladores y AENA. ¿Qué estilo adoptan las partes para afrontar el conflicto?
3. En el caso práctico se hace referencia a que tanto el sindicato de controladores como AENA entablan negociaciones para solucionar el conflicto. Identifique si dicho proceso de negociación cumple con las características presentes en toda situación negociadora. ¿Podría explicarse el fracaso de las negociaciones en base a la presencia o ausencia de alguna o algunas de esas características?
4. Explique por qué las partes afrontan la negociación del convenio colectivo de forma distributiva e intente plasmar gráficamente sus posiciones y la evolución de las mismas antes de la ruptura final que da lugar al caos aéreo de diciembre de 2010.
5. ¿Qué pasos o acciones concretas habría seguido usted si hubiera tenido que afrontar este conflicto mediante un proceso de negociación integradora? ¿En qué aspectos clave de la negociación habría hecho énfasis?

2 Respuestas

2.1. Respuesta a la pregunta 1

El conflicto descrito en el caso es un **conflicto laboral** que involucra a los controladores aéreos (representados por su sindicato USCA) y AENA, bajo la supervisión del Ministerio de Fomento. Se trata de un conflicto que inicialmente tenía una **naturaleza funcional**, ya que surgió de la necesidad de negociar condiciones laborales y responder a problemas organizativos y financieros. Sin embargo, con el tiempo, el conflicto evolucionó hacia una dinámica **disfuncional**, caracterizada por huelgas encubiertas, la pérdida de confianza mutua, la judicialización del conflicto, y su impacto negativo en la economía y la opinión pública.

2.2. Respuesta a la pregunta 2

El conflicto se materializa cuando las negociaciones del convenio colectivo fracasan repetidamente desde 2004, culminando en una ruptura definitiva en 2010. Las medidas unilaterales del Gobierno (decretos ley) intensifican la confrontación, provocando huelgas encubiertas, el caos aéreo de diciembre y la militarización de los controladores.

Dinámica del conflicto:

- AENA y el Gobierno:

- Alegan costos excesivos y responden con recortes de horas extras, sueldos y la imposición de nuevas condiciones laborales mediante decretos ley.
- La dinámica se basa en **imposición**, un estilo caracterizado por un alto grado de egoísmo y un bajo interés por cooperar con los controladores. Se priorizan los objetivos propios (reducción de costes y control del conflicto) a costa de los intereses del colectivo.

■ **Los controladores:**

- Responden con huelgas encubiertas (bajas médicas masivas), abandono de puestos de trabajo y demandas judiciales, mostrando resistencia a las medidas impuestas.
- Adoptan también un estilo de **imposición**, buscando ejercer presión para mantener sus condiciones laborales y su posición de fuerza, a costa del funcionamiento del sistema aéreo.

Estilo adoptado por las partes: Ambas partes adoptan un estilo **competitivo** basado en la **imposición**: cada actor busca satisfacer únicamente sus intereses, generando un conflicto destructivo que escaló hasta niveles críticos. La falta de cooperación y la acumulación de medidas coercitivas y tácticas de presión hicieron imposible una resolución colaborativa o de compromiso en la fase inicial.

2.3. Respuesta a la pregunta 3

El proceso de negociación cumple parcialmente con las características de toda situación negociadora:

- Existencia de un conflicto entre ambas partes.
- Carece de reglas o procedimientos preestablecidos para llegar a un acuerdo.
- **Interdependencia:** Ambas partes necesitaban llegar a un acuerdo (controladores para mantener condiciones favorables y AENA para reducir costos).
- **Interacción:** Hubo reuniones y negociaciones formales.
- **Intereses opuestos y compatibles:** Ambas partes buscaban estabilidad, pero sus intereses económicos y laborales eran divergentes.

El fracaso de las negociaciones puede explicarse por la ausencia de:

- **Comunicación efectiva:** La desconfianza y las acciones hostiles dificultaron el diálogo. No existe la posibilidad de llegar a un acuerdo evitando cualquier acción violenta.
- **Compromiso mutuo:** Las partes priorizaron posiciones rígidas en lugar de buscar soluciones creativas (no lleva implícito el proceso de dar y recibir).

2.4. Respuesta a la pregunta 4

Las partes afrontan el conflicto de forma distributiva al buscar maximizar sus beneficios en detrimento de la otra parte. Las posiciones iniciales y la evolución son las siguientes:

- **Controladores:** Exigían mantener sus sueldos elevados y horas extras.
- **AENA y el Gobierno:** Pretendían reducir costos y tasas aéreas.

Gráfico según la teoría

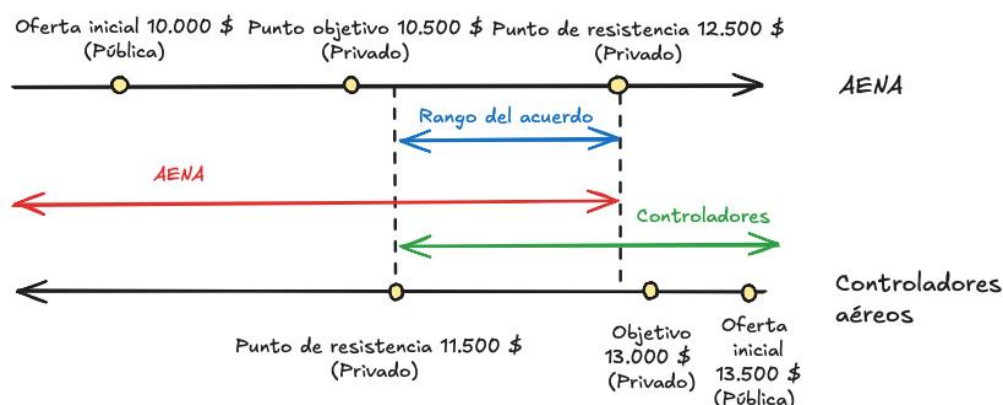


Figura 1: Nota: hemos supuesto valores arbitrarios

2.5. Respuesta a la pregunta 5

Un enfoque integrador habría incluido (desde nuestro punto de vista):

- **Identificación de intereses comunes:** Reducir costos operativos sin afectar significativamente las condiciones laborales.
- **Creación de opciones de beneficio mutuo:** Introducir incentivos para la eficiencia laboral y el control de horas extras.
- **Énfasis en la comunicación:** Establecer un marco de mediación neutral para reconstruir la confianza.
- **Flexibilidad:** Aceptar concesiones mutuas en lugar de posiciones rígidas.
- **Propuesta concreta:** Reducir gradualmente las horas extras con una compensación temporal, combinada con un plan de formación para diversificar habilidades y facilitar la transición a sistemas de gestión privatizados.

Donde más hubiese hecho énfasis sería en la parte en la que se debe de realizar las oportunas negociaciones teniendo en cuenta el **beneficio mutuo**, además de evaluar las características específicas de ambas partes.