

DOBLE GRADO INGENIERÍA INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Actividad 2

Ismael Sallami Moreno

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.