



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 1

*Ismael Sallami Moreno*

23 de septiembre de 2024

# Índice

<b>1. Casos</b>	<b>2</b>
1.1. Caso 4: Cocinando a los cocineros . . . . .	2
1.2. Caso 10: Creando mejores jefes en Google . . . . .	4
<b>2. Enunciado de la actividad</b>	<b>5</b>
<b>3. Respuestas</b>	<b>5</b>
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 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 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.