

GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y HABILIDADES PROFESIONALES

PRÁCTICA TEMA 2: TEORÍAS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ejercicio 1. Identifique las teorías reflejadas en los siguientes textos justificando su respuesta.

TEXTO 1

Los ingenieros industriales de UPS han hecho estudios de tiempo de la ruta de cada chofer y fijado normas para cada entrega, parada y recepción. Estos ingenieros registran cada segundo que duran las luces de los semáforos en alto, el tráfico, desviaciones, timbres de puerta, pasillos, escaleras, y tiempo APRA tomar café. Hasta las paradas para ir al baño están consideradas en los estándares. Todo esto se registra en los ordenadores de la compañía para proporcionar estándares detallados de tiempo para cada chofer día tras día.

A fin de alcanzar su objetivo de 130 entregas y recepciones al día, los chóferes deben seguir con toda exactitud los procedimientos que establecieron los ingenieros. Al acercarse a una parada para hacer una entrega, los chóferes se quitan los cinturones de seguridad, tocan el claxon y apagan el motor. Se les ordena que en un movimiento fluido echen el freno de mano y pongan la palanca de velocidades en primera; de esta manera quedan listos para arrancar después de realizar la entrega. Al bajarse del vehículo, los chóferes se encaminan con sus tablillas sujetapapeles bajo el brazo derecho y los paquetes en su mano izquierda. Sus llaves, son los dientes para arriba, están en la mano derecha. Dan un vistazo al paquete para retener la dirección en su mente, luego caminan hasta la puerta de la casa del cliente a la velocidad prescrita de un metro por segundo y tocan primero con los nudillos para evitar pérdida de segundos en buscar el timbre. Después de hacer la entrega, verifican el papeleo al regresar al camión.

TEXTO 2

En otras palabras, es una organización basada en una especie de legislación propia (como la constitución para el Estado, los estatutos para la empresa privada. Etc.) que define anticipadamente cómo deberá funcionar la organización. Estas normas y reglamentos son exhaustivos, ya que buscan cubrir todas las áreas de la organización, prever todas las situaciones posibles y encuadrarlas dentro de un esquema previamente definido, capaz de regular todo lo que ocurra dentro de la organización. Las normas y reglamentos son racionales porque son coherentes con los objetivos previstos.(...) Son además legales porque confieren a las personas investidas de autoridad un poder de coacción sobre los subordinados y también los medios coercitivos capaces de imponer la disciplina y finalmente, están escritos para asegurar una interpretación sistemática y unívoca. De esta manera, se economizan esfuerzos y se posibilita la estandarización dentro de la organización.

TEXTO 3

En 1927, los ingenieros de Western Electric pidieron al profesor **Elton Mayo** y asociados de Harvard que se unieran al estudio como consultores. Así se inició una relación que duraría hasta 1932 y abarcaría numerosos experimentos que cubrían el nuevo diseño de puestos, cambios en la duración de la jornada laboral y de la semana laboral, la introducción de periodos de descanso y planes de salarios individuales en comparación a los grupales. Por ejemplo, se diseñó un experimento para evaluar el efecto de un sistema de pago por incentivos a destajo en el grupo sobre la productividad del mismo. Los resultados indicaron que el plan de incentivos tenía menos efecto sobre la productividad del trabajador que la presión y aceptación del grupo y la seguridad concomitante. Se llegó a la conclusión, por tanto, de que las normas o estándares sociales del grupo eran los determinantes claves para el comportamiento individual en el trabajo.

TEXTO 4

Esta teoría nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industria seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la descentralización, la jerarquía de la autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento dependen de una serie de factores como la tecnología, el tamaño y el ambiente. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar. Esta teoría destaca la eficacia de las acciones administrativas emprendidas en una situación y critica de cierta forma la estandarización. Para asegurar la correcta administración de los recursos evitando despilfarrarlos la empresa debe tener en cuenta dichos factores y aplicar la solución más adecuada en cada situación.

TEXTO 5

Bertalanffy, en la década de 1920, se percató de la necesidad de contar con principios unificadores en las ciencias naturales y sociales. Su teoría no buscaba solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Según esta teoría la empresa es un organismo social y se asemeja a un organismo individual en: el crecimiento, en el hecho de volverse más complejo a medida que crece, en que haciéndose más complejo sus partes exigen una creciente interdependencia, porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades componentes porque existe creciente integración acompañada por creciente heterogeneidad.

TEXTO 6

Según esta teoría, la preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa, a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí, el énfasis de anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización.

La atención se fija en la estructura organizacional, en los elementos de la administración, es decir en los principios generales de la administración, en la departamentalización. Ese cuidado en la síntesis y en la visión global permite una mejor manera de subdividir la empresa, centralizando la dirección en un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y administrativamente orientada.

Ejercicio 2. Los Sauces

María Cuenca ha sido elegida, por votación entre sus colegas, directora del colegio “Los Sauces”, dedicado a la enseñanza desde Preescolar hasta Bachillerato, y que además tiene adscritas una academia de idiomas y una escuela deportiva. Se trata de un centro concertado, próximo a una gran ciudad, que tiene subvencionada la enseñanza obligatoria, pero puede cobrar por todos los demás servicios: enseñanza no obligatoria, idiomas, actividades complementarias, comedor, autobús, uniformes, etc. Sus alumnos proceden de los pueblos y urbanizaciones de los alrededores y también de la ciudad próxima.

Como profesora del colegio, María sabe que el centro está perdiendo alumnos en los últimos años debido a los efectos del descenso de la natalidad y que debe hacer algo al respecto. Pero antes, desea tener información suficiente para actuar con base. Para ello, ha decidido llevar a cabo varias actividades:

- 1) Entrevistarse con el personal de servicios, a fin de comprender sus inquietudes y problemas, así como averiguar sus deseos y recabar sugerencias.
- 2) Reunirse con el profesorado, para conocer de primera mano sus preocupaciones e intereses, así como saber de sus proyectos e ideas sobre el centro.
- 3) Visitar personalmente y presentarse al delegado de Educación y Ciencia, al inspector de su zona y al alcalde del pueblo.
- 4) Establecer un sistema informatizado que permita conocer el rendimiento de los alumnos por asignatura/profesor/grupo, curso/sexo, etc. A ella le parece que hay profesores más eficientes que otros y cree que debe estimularse el rendimiento.
- 5) Darle una semana al inepto del jardinero y si no mejora, despedirlo.
- 6) Nombrar a Luis Gómez responsable del comedor, encargándole un control exhaustivo de calidad y costes.
- 7) Hablar con el propietario de la contrata de autobuses y exigirle mayor puntualidad, cuidado de los coches, monitores para los niños, etc.
- 8) Encargar a un colega de su confianza que investigue por qué los chicos que van a la academia de idiomas sacan mejores notas, no sólo en idiomas, sino en todas las materias.
- 9) Convocar una reunión con la APA del colegio, para presentarse como nueva directora y establecer contacto permanente.
- 10) Estudiar la posibilidad de ofertar un bachillerato en inglés homologado por la administración educativa del Reino Unido.

CUESTIONES

Analice la actividad directiva de María Cuenca bajo el enfoque de los roles directivos de Mintzberg. Concretamente, identifique qué rol o roles desempeña en cada una de las 10 actividades. Razone brevemente su respuesta.