

## La Fundación MBA de Historia

### Un caso para analizar

La Fundación MBA de Historia es una organización sin fines de lucro que fue fundada hace cinco años por algunos ciudadanos ilustres con dinero. El propósito de su creación fue dar a conocer la historia argentina a los alumnos de escuelas primarias y secundarias y a todo el público que se interese por la evolución del país. Lleva este nombre por contar para su desempeño con un museo, una biblioteca y auditorios. Sebastián B., joven licenciado en Administración de Empresas, fue contratado como director de la fundación para quedar a cargo de todas las decisiones que hacen a la dirección de la organización.

Se designó a Justo L., miembro de la Academia Nacional de Historia, encargado del sector Historia. Sus funciones son las de seleccionar textos según los temas, los autores y la complejidad con que fueron escritos, para sugerirlos como material de consulta a los visitantes. Por sus ideas, es la persona más afín a Sebastián B., quien le brinda su apoyo en todo momento. Dos estudiantes de Letras lo ayudan con su tarea. Sumisos y admiradores incondicionales de su antiguo profesor, Justo L., quien fue el que sugirió que fueran elegidos para el puesto al considerarlos sumamente eficaces, idóneos y obedientes. Todavía siguen con respeto todas las órdenes de Justo L., quien les indica cómo organizar los archivos de biblioteca: "No pierdan tiempo ingresando los datos en esa computadora. ¿Recuerdan los ficheros de la antigua Biblioteca Nacional? Siempre fueron útiles y no traían problemas."

Desde sus comienzos, la MBA busca ser sumamente didáctica y pensada para los niños. Norma S., museóloga de profesión, es la responsable de la actualización y el mantenimiento de las exposiciones. Cuenta para esto con la colaboración de una vestuarista y un diseñador, quienes últimamente no aparecen por el lugar porque no tienen mucho para hacer. Cuando se creó la fundación, Norma contrató a expertos en sistemas tecnológicos, quienes diseñaron e implementaron los escenarios. De esta manera, la historia es recreada actualmente

mediante muñecos mecánicos a semejanza de personas y escenarios en distintos salones en donde se representan los eventos más importantes a lo largo de la historia. La tecnología, la escenografía, el diseño y la didáctica con que se presentan las exposiciones están basados en museos del Primer Mundo. Pero las escuelas se quejaron de que todo es tan complejo y avanzado que los niños no entienden cómo utilizarla y los más pequeños hasta se asustan de los sonidos y sensaciones provenientes de los salones. Por otro lado, las maestras y los profesores creen que el material que les brindan no es acorde con lo que enseñan.

Cada vez son menos los visitantes del museo. Calculaban que, durante los primeros cinco años, alrededor de cincuenta escuelas por mes visitarían las instalaciones. Dada la disposición del lugar, se esperaba que las escuelas que concurrieran a la primera visita, regresarían en otras oportunidades para hacer uso de las instalaciones de la biblioteca y los auditorios. Desde la inauguración de la fundación, 1000 escuelas pasaron por sus salones y ninguna de ellas regresó para utilizar los recursos que les brindaba la organización. En cuanto al público en general, suelen entrar algunas personas que pasean por el barrio los fines de semana.

Rodrigo, cuñado del director, es el encargado de las finanzas. Se ocupa de conseguir promociones y publicidad de empresas (es decir, auspiciantes) y mejorar las ventas de recuerdos en el shop del museo, para solventar los gastos de la MBA. Debido a la poca concurrencia, los ingresos son cada vez menores. Un domingo en un asado, le comentó a Sebastián: "¿No te parece que deberíamos atraer a la gente remodelando el museo y haciéndolo más divertido para los chicos? ¡Como en Disney!" Sebastián pretendió ni escuchar sus sugerencias. "¿Qué absurdo es este muchacho! ¿Dónde tendrá la cabeza? ¿Por qué no hará su trabajo y listo?", pensó.

Lorena D., licenciada en Ciencias de la Educación, es la encargada del sector

Educación. Su función principal es la de conseguir contactos entre la MBA de Historia y las escuelas, y ofrecerles visitas programadas para sus alumnos. Además, debe comunicar a los integrantes de las distintas áreas de la organización, los cambios en las necesidades de los visitantes sobre los contenidos de la materia Historia. Durante los últimos años, se dedicó a estudiar los nuevos planes de estudio de la EGB, para actualizar el material que presentaban a los niños según los programas de cada año escolar. Lorena estaba al tanto de las dificultades tecnológicas y de diseño que presentaba el museo y se lo comentó a Norma. La museóloga interpretó que se le comunicarían los cambios que debía hacer, pero nunca recibió un comentario y supuso que todo se había solucionado. Mientras tanto, Lorena siguió recibiendo críticas al respecto. Por otro lado, estaba sumamente satisfecha con las investigaciones realizadas, e incluso pensaba escribir un libro al respecto y publicarlo con el respaldo del Ministerio de Educación. Todavía no se había ocupado de implementar cambios en la organización, pero consideraba que esto no era urgente.

Justo L. estaba indignado con la actitud de Lorena. ¡"Cómo vamos a hacer difusión de la historia, si no logramos hacerla del museo!" se quejaba. Uno de los estudiantes de Letras, tímidamente le comentó sobre la complejidad de los ensayos que se presentaban para su estudio luego de la visita al museo y que las conferencias eran muy aburridas, que podrían cambiar el estilo. Justo se rió: "¡Ay, mi querido joven! No podemos simplificar la historia y

hacer de los futuros hombres del país personas poco cultas. No nos importan aquellos que no compartan los valores y las costumbres de nosotros y de nuestra sociedad. El público que nos visite debe tener incorporado este sentimiento por lo que hacemos".

Sebastián B. se había percatado que muchas escuelas estaban haciendo visitas al Museo Nacional de Historia, que había reabierto sus puertas hace poco tiempo, luego de diez años de remodelación. Su mujer le había sugerido que conversara con las autoridades del museo para hacer una alianza. Podrían hacerse promoción mutua, ya que las características de ambos eran diferentes y los chicos quedarían encantados de visitar a los dos. Además, el Museo Nacional no contaba con una biblioteca ni con auditorios, que podían ser aprovechados por la fundación para diferenciarse. Sebastián B. no consideró factible su propuesta. El personal de la MBA lo consideraría una desilusión, una amenaza. Mejor era no decir nada y que todos se sintieran a gusto por lo que hacían. "Ojos que no ven..." Además, eran todos muy capaces y habían sido detenidamente seleccionados para sus puestos teniendo en cuenta sus habilidades. Cada uno de ellos era el mejor en su área. Ya lo sorprenderían con alguna nueva propuesta para salir adelante.

Ante esta crisis de la MBA, sus socios fundadores deciden contratar a un equipo de especialistas en análisis organizacional para comenzar a encontrar respuestas y posibles soluciones.

1. Si tuvieran que definir el concepto de organización luego de haber leído este caso, ¿elegirían alguna de las descritas en el capítulo? ¿Cuál? ¿O pensarían una nueva?
2. ¿Qué características tiene esta organización?
3. ¿Se trata de una organización o de una empresa? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son los recursos con los que cuenta la MBA para desarrollar su gestión?
5. Describan brevemente su evolución. ¿En qué momento consideran que se encuentra?
6. Identifiquen las fuerzas indirectas y den ejemplos de cada una.
7. Definan el ambiente interno y externo de esta fundación.
8. ¿Consideran que en la MBA existen normas y procedimientos que ordenan el trabajo?
9. ¿Pueden identificar algún rasgo o factor cultural en la MBA? ¿Cuáles y por qué los consideran parte de la cultura?
10. ¿Qué preguntas realizarían para informarse mejor? ¿A quién o quiénes se las harían?