

Economía de la empresa

2.º Bachillerato

Josep Alfaro Giménez
Montserrat Pina Massachs
Clara González Fernández

Economía de la empresa

2

Josep Alfaro Giménez
Clara González Fernández
Montserrat Pina Massachs

Revisor técnico:
José Luis Iranzo Acosta



MADRID – BOGOTÁ – BUENOS AIRES – CARACAS – GUATEMALA
MÉXICO – NUEVA YORK – PANAMÁ – SAN JUAN – SANTIAGO – SÃO PAULO

AUCKLAND – HAMBURGO – LONDRES – MILÁN – MONTREAL
NUEVA DELHI – PARÍS – SAN FRANCISCO – SYDNEY – SINGAPUR

Unidad 1. Empresa y empresario	6	Unidad 4. Dirección y organización de la empresa ...	90
1. La actividad económica	7	1. Proceso de administración: concepto y fases	91
2. La empresa	10	2. Función de planificación	92
3. El empresario	13	3. Función de organización	94
4. Elementos de la empresa	16	4. Función de gestión o dirección	105
5. Objetivos empresariales	17	5. Función de control	113
6. Funcionamiento de la empresa	19	Infografía	114
Infografía	20	Ejercicios	116
Ejercicios	22	Consejos para tu examen	118
Consejos para tu examen	24	Test de autoevaluación	120
Test de autoevaluación	26	Examen propuesto	121
Examen propuesto	27		
Unidad 2. Clases de empresas	28	Unidad 5. Gestión de los recursos humanos	122
1. La legislación mercantil	29	1. La gestión de los recursos humanos	123
2. Clasificación de las empresas	31	2. El reclutamiento y la selección de personal	126
3. Tipos de empresas según su forma jurídica	34	3. El trabajo y las relaciones laborales	129
4. Sociedad mercantil	37	4. La organización del trabajo	135
5. Sociedades mercantiles especiales	48	5. Gestión por competencias e inteligencia emocional	138
Infografía	52	6. La motivación de los recursos humanos	139
Ejercicios	54	Infografía	142
Consejos para tu examen	56	Ejercicios	144
Test de autoevaluación	58	Consejos para tu examen	146
Examen propuesto	59	Test de autoevaluación	148
		Examen propuesto	149
Unidad 3. Estrategia y desarrollo empresarial	60	Unidad 6. Área de producción	150
1. La estrategia empresarial	61	1. Producción y proceso productivo	151
2. Las estrategias competitivas: la ventaja competitiva y la creación de valor	65	2. La tecnología y la innovación tecnológica (I+D+i) ..	153
3. El entorno de la empresa	67	3. La función de producción. Productividad y eficiencia	155
4. Estrategias de crecimiento	73	4. Los costes de la empresa	159
5. Internacionalización: multinacionales	77	5. Umbral de rentabilidad o punto muerto	162
6. Las pequeñas y medianas empresas (pymes)	80	6. La gestión de la producción	166
Infografía	82	7. La calidad en la empresa	167
Ejercicios	84	8. Producción y protección del medio ambiente	168
Consejos para tu examen	86	Infografía	170
Test de autoevaluación	88	Ejercicios	172
Examen propuesto	89	Consejos para tu examen	174
		Test de autoevaluación	176
		Examen propuesto	177

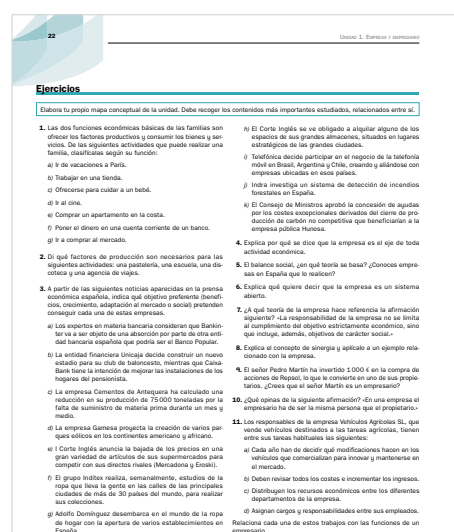
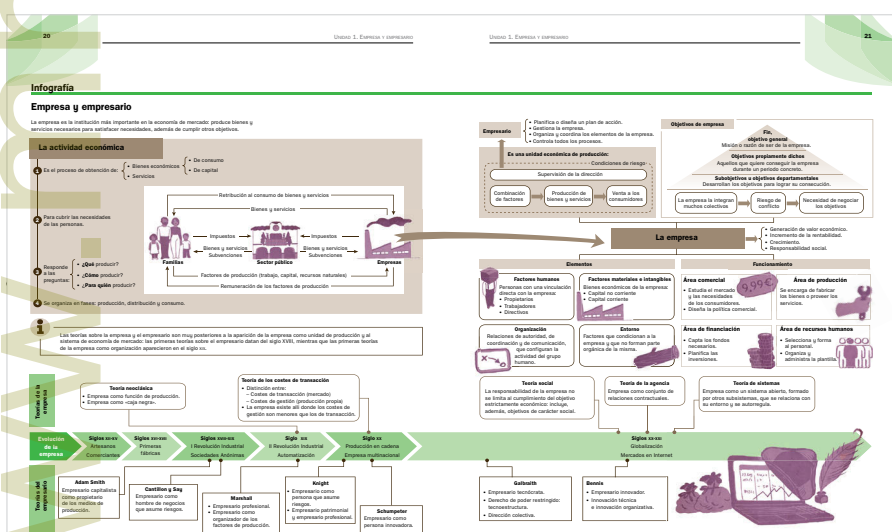
Unidad 7. Área de aprovisionamiento	178	Infografía	270
1. La función de aprovisionamiento	179	Ejercicios	272
2. La gestión de inventarios.....	181	Consejos para tu examen	276
3. Valoración de las existencias	187	Test de autoevaluación	279
Infografía	192	Examen propuesto	281
Ejercicios	194		
Consejos para tu examen	196	Unidad 10. Análisis de los estados financieros	
Test de autoevaluación	198	de la empresa	282
Examen propuesto	199	1. Introducción al análisis de estados	
		contables	283
Unidad 8. Área comercial. El marketing	200	2. Análisis patrimonial	285
1. El departamento comercial	201	3. Análisis financiero	287
2. El mercado	202	4. Análisis económico.....	302
3. Estudio de mercado	204	Infografía	312
4. La segmentación de mercados	211	Ejercicios	314
5. Posicionamiento de producto	212	Consejos para tu examen	318
6. El <i>marketing</i> y sus elementos	213	Test de autoevaluación	323
7. El producto	214	Examen propuesto	324
8. El precio	217		
9. La promoción.....	220	Unidad 11. Área de financiación	
10. La distribución	224	e inversión.....	326
11. El plan de <i>marketing</i>	227	1. Fuentes de financiación de la empresa.....	327
12. Aplicación al <i>marketing</i> de las tecnologías		2. Fuentes de financiación según la titularidad	328
de la información y la comunicación.....	228	3. Coste y selección de la fuente de financiación.....	334
Infografía	232	4. La inversión: concepto y tipos.....	336
Ejercicios	234	5. Características de una inversión	338
Consejos para tu examen	236	6. Métodos de selección y valoración	
Test de autoevaluación	238	de inversiones	339
Examen propuesto	239	7. Los ciclos de la empresa	348
		8. Periodo medio de maduración	349
Unidad 9. Estados financieros de la empresa		Infografía	358
y la fiscalidad empresarial	240	Ejercicios	360
1. La información en la empresa	241	Consejos para tu examen	362
2. El patrimonio de la empresa	242	Test de autoevaluación	364
3. Los resultados de la empresa.....	249	Examen propuesto	365
4. El Plan General de Contabilidad	253		
5. La fiscalidad empresarial.....	262	Anexo	366

Actividades resueltas que permiten afianzar conceptos explicados en la teoría.

Infografía

Presentación visual de los contenidos más importantes de la unidad.

Ejercicios
Batería de actividades finales para asentar los conocimientos de la unidad.



Consejos para tu examen

Actividades acompañadas de claves y consejos para su realización en un examen.

Test de autoevaluación

Batería rápida de preguntas para repasar los conceptos esenciales que se deberían conocer de la unidad.

Examen propuesto

Propuesta de dos exámenes para repasar la unidad.

Unidad 1. Exámenes y contenidos

Consejos para tu examen

De esta unidad podrá decir que es puramente teórica: las preguntas que se hacen sobre este tema suelen ser técnicas de tipo test. Como verá a continuación, las cuestiones suelen centrarse en el concepto de empresa y sus elementos, así como en el empresario, los límites que la definen y sus funciones.

Parte teórica

- Definir qué es una empresa y enumerar cuáles son sus elementos o componentes principales.
 - «» Puesto que en el enunciado nos piden una definición, no debemos extendernos en la respuesta, sino que tenemos que concretar con la definición, mencionando todos los componentes que ayudan a definir la empresa.
 - «» Debemos hacer notar que las empresas tienen una función económica muy importante: combinar los factores de producción para conseguir bienes y servicios.
 - «» La segunda parte de la pregunta nos pide que enumeremos los elementos principales, por lo que sería suficiente con decir el contenido: factores humanos, factores materiales e intangibles, organización y entorno.
- Desarrollar el tema: la empresa como sistema y su entorno.
 - «» En esta pregunta nos piden desarrollar un tema. Aquí tenemos que explicar la teoría de la empresa como sistema, enumerando y explicando todas sus características: todo este enfoque, se trata de un sistema abierto, es una combinación de subsistemas, global, y capaz de autorregularse.
 - «» Es preciso hacer hincapié en el entorno de la empresa, ya que está muy condicionada por él. Aunque en esta unidad solo se han mencionado muy brevemente los tipos de entorno (general, específico), se podría explicar un poco cada uno de ellos.
- Desarrollar el tema: objetivos de la empresa.
 - «» En esta pregunta nos piden desarrollar un tema. Aquí tenemos que explicar la teoría sobre los objetivos de la empresa, como introducción podemos hablar de los objetivos empresariales: generar valor económico, incrementar su rentabilidad económica, adaptación, crecer o potenciar su responsabilidad social, para poder estar en línea de la empresa diferenciando entre objetivos generales, los objetivos propiamente dichos y los subobjetivos.
 - «» Podemos acabar la respuesta con un comentario sobre el conflicto de objetivos.
- Para poder coordinar todos sus elementos y alcanzar sus objetivos, la empresa se divide en una serie de áreas funcionales que actúan conjuntamente. Señala al menos cuatro áreas importantes e indica cuáles son las características de cada una de ellas.
 - «» En esta pregunta corta por lo que no podemos extendernos mucho. Debemos explicar las áreas principales: comercial, administrativo y producción, inversión y financiación, y la de recursos humanos y administración. Podemos completar la respuesta con un ejemplo que relacione las áreas.
- Describe brevemente los sectores en que se divide la actividad empresarial poniendo dos ejemplos de empresas pertenecientes a cada uno de ellos.
 - «» Ya que el enunciado nos pide una descripción breve no nos podemos extender mucho en la respuesta, sino que tenemos que concretar. Los sectores son básicamente tres: primario, secundario y terciario. Es importante poner un ejemplo de cada uno de ellos que sea claro y que no presente dudas.
 - «» Podemos explicar también el fenómeno de la terciarización.
- ¿Cuáles son las principales características que definen al empresario según la visión de Knight y Schumpeter?
 - «» Tenemos que contextualizar al autor en el tiempo y explicar las teorías del empresario de estos dos autores: por un lado, el empresario que asume riesgos y, por el otro, el empresario como persona innovadora que apuesta por el progreso técnico.
- Define con brevedad y precisión el concepto de tecnocracia.
 - «» Esta pregunta es una definición, por lo que no nos tenemos que extender mucho. Simplemente hay que definir el concepto de tecnocracia, aunque antes debemos ordenar a su autor, Galbraith, y situarlo en el tiempo.
 - «» En la definición no podemos olvidarnos de hablar de la producción conjunta de las grandes empresas, indicando que quien toma las decisiones es el poder ejecutivo, que está formado por personas especializadas en ello.

Unidad 1. Exámenes y contenidos

Test de autoevaluación

- La formación de los trabajadores es competencia del área funcional de:
 - a) Producción.
 - b) Recursos humanos.
 - c) Comercialización.
- Son áreas funcionales de la empresa:
 - a) La junta general de accionistas y el consejo de administración.
 - b) Producción, comercial y finanzas.
 - c) Los trabajadores y los empresarios.
- A la persona que tiene como finalidad tomar decisiones en la empresa para conseguir unos objetivos que previamente ha marcado a intentar mantener un equilibrio entre todos los elementos que la forman, se la denomina:
 - a) Empresario.
 - b) Inversor.
 - c) Accionista.
- Indica cuál de las siguientes es un área funcional de la empresa:
 - a) Dinamismo e innovación.
 - b) Recursos humanos.
 - c) Internacionalización.
- Indica cuál de las siguientes puede considerarse una actividad perteneciente a la función comercial de la empresa:
 - a) La producción.
 - b) La selección de proyectos de inversión.
 - c) La realización de estudios de mercados.
- ¿Cuál es uno de los objetivos fundamentales de la empresa?
 - a) Conseguir el mayor nivel de bienestar laboral.
 - b) Enriquecerse sea como sea.
 - c) Tener la máxima rentabilidad.
- El área de producción de una empresa se encarga de:
 - a) Captar los fondos necesarios para el funcionamiento de la misma.
 - b) Producir y distribuir el producto en el mercado.
 - c) La producción en la empresa y el aprovisionamiento de materias primas.
- Para Knight, el concepto que define al empresario es:
 - a) El riesgo.
 - b) La innovación.
 - c) La inversión.
- De acuerdo con la teoría del empresario-riesgo de Knight:
 - a) El empresario contrata los factores productivos a precios fijos.
 - b) La renta neta es incierta.
 - c) El empresario no debe realizar previsiones.
- La empresa se define como una:
 - a) Unidad económica de consumo.
 - b) Unidad económica de producción.
 - c) Unidad económica de inversión.
- Señala cuál de las siguientes opciones está más asociado a los propietarios de una empresa:
 - a) El mayor participativo en las decisiones de la empresa.
 - b) El mayor prestigio profesional.
 - c) La rentabilidad de la inversión en la empresa.
- La propiedad industrial es un recurso:
 - a) Humano.
 - b) Tangible.
 - c) Intangible.
- ¿Cuál de las tres afirmaciones siguientes no es cierta?
 - a) Las empresas coordinan los factores de producción.
 - b) Las empresas crean o aumentan la utilidad de los bienes.
 - c) Las empresas no asumen riesgos.

Unidad 1. Exámenes y contenidos

Examen propuesto

Opión A

- Explica la empresa como sistema (2 puntos)
- Explica los elementos de la empresa (2 puntos)
- Explica la teoría sobre el empresario de Adam Smith (2 puntos)
- Define los siguientes conceptos (2 puntos)
 - a) Agente económico.
 - b) Capital.
 - c) Área de producción.
 - d) Tecnocracia.
- Explica los objetivos que tienen las empresas en la sociedad (2 puntos)
 - a) De las siguientes cuestiones escoge la única respuesta que consideres válida (no hace falta justificar). Cada respuesta correcta descontará un 33 % de la puntuación posible (0,5 puntos). Las preguntas no contestadas no descuentan (2 puntos)
 - El empresario es aquella persona que:
 - a) Posee acciones de una empresa.
 - b) Asume la responsabilidad de la gestión de la empresa.
 - c) Es el director financiero de una empresa.

Opión B

- Explica los agentes que intervienen en de la actividad económica de la empresa y la relación entre ellos (2 puntos)
- Explica la teoría Neoclasica de la empresa (2 puntos) ¿Tiene alguna relación con el balance social? (1 punto)
- Explica las principales áreas de la empresa (2 puntos)
- Explica la teoría sobre el empresario de Adam Smith (2 puntos)
- Define los siguientes conceptos (2 puntos)
 - a) Actividad económica
 - b) Trabajo
 - c) Bien libre.
 - d) Rentabilidad.
- De las siguientes cuestiones escoge la única respuesta que consideres válida (no hace falta justificar). Cada respuesta correcta descontará un 33 % de la puntuación posible (0,5 puntos). Las preguntas no contestadas no descuentan (2 puntos)
 - ¿Qué teoría de la empresa se define como conjunto de elementos ordenados en una estructura organizativa que desarrollan funciones significativas para lograr unos objetivos relacionados siempre con el entorno?
 - a) Costes de transacción.
 - b) Agencia o contractual.
 - c) Sistema.
 - El subsistema de producción de la empresa tiene como tarea:
 - a) La venta de los productos en todos los mercados posibles.
 - b) La elaboración de los bienes y servicios en condiciones eficientes.
 - c) La dirección y control de los recursos humanos.
 - Según Schumpeter, el empresario se entiende como:
 - a) Hombre de negocios.
 - b) Persona innovadora.
 - c) Tecnócrata.
 - De cuál de estas áreas no encontraríamos en una fábrica:
 - a) Producción.
 - b) Inversión.
 - c) Comercial.

InteractiveBook

www.blinklearning.com

Lengua y Literatura 1º ESO

» Vive la lectura

El capitán Lemuel Gulliver, protagonista de la novela Los viajes de Gulliver, tras vivir otras aventuras, llega a una tierra donde resulta ser un enano entre gigantes. Allí tiene que esforzarse por hacerse comprender por esos seres, que, a su lado, resultan enormes...



Todo lo más que me atrevía a hacer era levantar los ojos al sol y juntar las manos en gesto suplicante, diciendo algunas palabras en tono humilde y plañidero, como convenía a mi situación en aquel trance, pues yo estaba temiendo que de un momento a otro me arrojasen contra el suelo, como solemos hacer con cualquier pequeña alimaña a la que queremos destruir. Pero mi buena estrella quiso que él, al parecer complacido con mi voz y mis gestos, empezara a contemplarme como algo curioso, asombrándose de oírme pronunciar palabras articuladas, aunque incapaz de entenderlas. Entre tanto yo no pude evitar el lanzar algún gemido y derramar lágrimas, al tiempo que dirigía la mirada a los costados para darle a entender, del mejor modo posible, lo atroz que era el dolor que me causaba la presión de sus dedos. El pareció entender lo que quería decirme pues, abriendo el bolsillo de su chaqueta, me metió dentro con cuidado y partió corriendo corrimo hacia su amo, que era un granjero acomodado y resultó ser la misma persona que había visto yo al principio en el campo.

Este labrador [...] escogió un trozo de paja del tamaño de un bastón y con él me levantó los faldones de la casaca que, al parecer, había creído que era algún tipo de piel con que me había dotado la naturaleza. Para poder contemplarme el rostro lo despejó soplando a los lados los mechones de mi cabellera. Llamando a los mozos que le acompañaban, les preguntó (como suele después) si habían visto jamás en los campos alguna criatura tan menuda que se me pareciera. [...] Entonces me quitó el sombrero y le hice una gran reverencia al granjero. Luego me puse de rodillas y levantando las manos y la mirada, pronuncié unas cuantas palabras lo

InteractiveBook es mucho más que la reproducción digital del libro impreso. Cuenta con multitud de recursos didácticos, como vídeos, propuestas de trabajo *on-line*, actividades interactivas, etc., que permitirán a profesores y alumnos el acceso con y sin conexión a Internet, desde cualquier dispositivo y sistema operativo.

mcgrawshop.blinklearning.com/es

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

- Los objetivos que se marca la empresa no se pueden alcanzar con individualidades. Todos los componentes de la empresa se tienen que agrupar de forma que la coordinación de los esfuerzos de cada uno de ellos comporte un resultado más eficiente que el esfuerzo de cada uno por separado. Esta función se asigna a la dirección de la empresa.

Conceptos esenciales que debes saber

- La dirección de la empresa: concepto y funciones.
- La función de planificación.
- La función de organización.
- La organización formal e informal.
- La estructura organizativa.
- Los organigramas.
- Es evidente que la dirección es uno de los departamentos más importantes, ya que funciona como un eje alrededor del cual giran las demás áreas funcionales.
- En esta unidad vamos a estudiar el departamento de dirección, entendido como aquel que coordina todos los elementos que forman parte de la empresa con la finalidad de obtener los objetivos marcados.
- La gestión de la empresa.
- La toma de decisiones.
- La matriz de decisión.
- Los criterios de decisión.
- La función de control: la auditoría.



1. Proceso de administración: concepto y fases

Se denomina **proceso administrativo** al conjunto de funciones y actividades que efectúa la administración de la empresa, orientadas al logro de los fines y objetivos de la misma.

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A estas responsabilidades se les denomina conjuntamente **funciones de la administración** o funciones administrativas.

La administración, representada por los gerentes de la empresa (directivos, jefes de departamento, etc.), ejecuta las funciones administrativas, que clasificaremos en estos cuatro grupos: la función de **planificación**, la de **organización**, la de **gestión** o dirección y la de **control** de las actividades de los miembros de la empresa con el propósito de alcanzar los fines establecidos (Fig. 4.1).

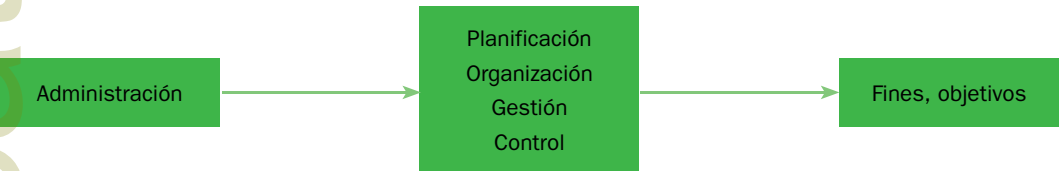


Fig. 4.1. La administración ejecuta las funciones administrativas que permiten el logro de los objetivos de la empresa.

Al tratarse de un proceso, estas funciones se deben realizar de forma correlativa, es decir, no se puede organizar sin antes planificar, ni se puede controlar si antes no se planifica ni organiza (Fig. 4.2).

Este proceso se compone de dos fases: la *mecánica* y la *dinámica*.

- La **fase mecánica** es la parte teórica de la administración, en la que se establece lo que debe hacerse, y se divide en dos funciones o subfases: la **planificación**, en la que se plantea lo que se va a hacer, y la **organización**, en la que se analiza cómo se va a hacer.
- La **fase dinámica** se refiere a cómo poner en práctica todo lo que se ha planeado y organizado previamente, y se divide en **gestión** o dirección (que consiste en determinar con qué y de qué manera se va a realizar) y **control** (en esta última función se determina cómo se ha realizado). En la Tabla 4.1 se recogen las tareas más habituales de estas funciones, que desarrollaremos en los apartados siguientes:

Proceso administrativo	Fase mecánica	Planificación	Fines, objetivos, estrategias, políticas, procedimiento, reglas, presupuesto.
		Organización	División del trabajo, jerarquización y departamentalización, descripción de funciones.
	Fase dinámica	Gestión o dirección	Toma de decisiones, comunicación, liderazgo, facilitación del trabajo, supervisión.
		Control	Establecimiento de estándares, medición, corrección.

Tabla 4.1. Tareas habituales en el proceso administrativo.

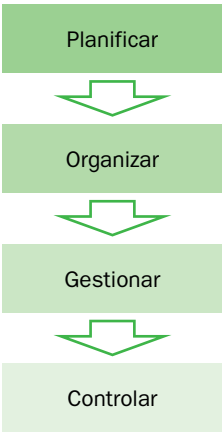


Fig. 4.2. Las funciones de la administración son correlativas.

**Recuerda**

Un **proceso** es un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad o conseguir un objetivo.

**Actividades**

1> Explica qué entiendes por proceso administrativo.

2> ¿Qué es la fase dinámica del proceso de administración?

2. Función de planificación

La primera de las actividades que componen la administración de la empresa es la planificación, ya que se realiza antes que el resto de funciones.

Se trata del estudio y la fijación de los objetivos referentes al sistema total (empresa) y a cada uno de sus subsistemas (departamentos o secciones).

La **planificación** consiste en fijar unos objetivos, marcar estrategias para conseguirlos, definir las políticas de la empresa y establecer criterios de decisión, siempre con la intención de conseguir los fines de la empresa.

Para llevar a cabo una buena planificación hay que seguir estos pasos:

- 1.º Analizar la situación de partida:** se estudiará la situación actual de la empresa y de su entorno con intención de detectar las oportunidades existentes.
- 2.º Marcar el objetivo** al cual se quiere llegar y definir diversas **alternativas** para conseguirlo.
- 3.º** Analizar los **puntos fuertes y débiles** de cada una: se evaluarán los costes, los riesgos, etc., y **se escogerá** aquella que se adapte mejor a las necesidades.
- 4.º Controlar y determinar las desviaciones** que se produzcan: aunque se haya escogido una alternativa con la seguridad de que es la mejor, es posible que la realidad evolucione de forma diferente y esta alternativa no funcione como se esperaba, de modo que deba corregirse o cambiarse. El proceso de control del plan debe realizarse periódicamente.

Cuando se quieren establecer los **objetivos**, hay que tener en cuenta que:

- Los objetivos tienen que ser **realistas**: todos los subsistemas de la empresa deben tener los recursos necesarios para alcanzarlos y deben adaptarse al momento y al entorno, aprovechando todas sus posibilidades.
- Se deben establecer **prioridades** entre los diferentes objetivos y subobjetivos, valorando siempre el coste de oportunidad, que supone una elección frente a la mejor alternativa.
- Los objetivos se deben alcanzar con el **menor número de consecuencias imprevistas** y sus costes deben ser mínimos (también los costes sociales).

Ejemplo 1

Un ejemplo de plan según su funcionalidad referido al departamento comercial sería planificar una campaña publicitaria, a nivel nacional, del lanzamiento de un nuevo producto a corto

plazo. Por ejemplo, para unas zapatillas de deporte de alta gama tendrían que seguirse las siguientes fases:

Análisis de la situación de partida	Comprobar qué nivel de conocimiento se tiene de la propia empresa y de sus productos. Solución: Para conocerlo podríamos hacer un estudio del mercado analizando, el consumidor, la competencia y el entorno.
Marcar objetivo	Valorar adónde queremos llegar, si queremos presentar el producto a clientes de la empresa o buscar nuevos clientes. Solución: El objetivo podría ser vender zapatillas de deporte en tiendas no especializadas en ropa de deporte, es decir, en hipermercados.
Ver alternativas y analizarlas	Marcar las estrategias en los dos casos, ya que la manera de actuar sería distinta, así como el tipo de publicidad y el presupuesto. Evaluar las estrategias, por lo que deberíamos tener todos los costes, las maquetas publicitarias y las opciones (televisión, radio, prensa, Internet). Solución: Una estrategia podría ser hacer publicidad en un medio de masas, como puede ser la televisión o bien hacer publicidad en revistas especializadas. Evidentemente debemos valorar el coste, los riesgos y la repercusión de cada una de las estrategias.
Escoger alternativa	Escoger una de las opciones. Solución: Escoger después de su valoración, hacer publicidad en las revistas especializadas ya que el coste es menor y, aunque no llegue a tantas personas, sí lo hará a clientes potencialmente más efectivos.
Controlar	Hacer un seguimiento de todo el proceso de puesta en marcha y valorar los resultados. Solución: En esta fase se valorarán sobre todo las ventas que se produzcan, si no funciona se deberá corregir.

Fig. 4.3. El directivo o el equipo de dirección debe planificar adecuadamente los objetivos generales de la empresa y de cada uno de sus departamentos. No planificar es planificar el fracaso... «Cuando las cosas se dejan al azar tenderán a ir de mal en peor» (de las Leyes de Murphy), o como dijo Benjamin Franklin, «quien fracasa al planificar, planifica su fracaso».

2.1. Clasificación de los planes

Para hacer una buena clasificación de los planes a llevar a cabo es necesario considerar estos desde diversos puntos de vista, con el fin de conseguir objetivos distintos. Esto implica la existencia de varios tipos de planes, o dicho de otra manera, de planes que actúen en ámbitos diferentes. Por tanto, podemos clasificarlos según su alcance y amplitud, en función del ámbito temporal y según su funcionalidad (Tabla 4.2).

Según su alcance y amplitud	Fin o propósito	Fines fundamentales perseguidos por la empresa. Son el punto de partida de la planificación.
	Objetivos	Aquello que quiere conseguir la empresa durante un periodo concreto, es decir, las metas escogidas una vez analizado el entorno. No pueden perder de vista el fin de la empresa.
	Estrategias	Acciones que se llevan a cabo para conseguir los fines y objetivos marcados. Se puede decir que son los medios para conseguirlos.
	Políticas	Principios básicos que sirven de guía para tomar decisiones específicas y marcan unos ciertos límites de actuación. Nos referimos al hecho diferencial de la empresa.
	Procedimientos	Pasos que hay que seguir para ejecutar una acción.
	Reglas	Indican lo que se puede hacer y lo que no, y son muy estrictas.
	Presupuestos	Planes cuantificados: son la expresión numérica del plan escrito. Normalmente, prevén las necesidades de dinero para afrontar los planes marcados. También sirven para establecer prioridades a la hora de ejecutarlos.
Según su ámbito temporal	Planes a largo plazo	Aquellos que se contemplan en un periodo superior a cinco años.
	Planes a medio plazo	Aquellos que se han de conseguir en un periodo superior a un año, e inferior a cinco.
	Planes a corto plazo	Aquellos que tienen como límite el ejercicio económico, normalmente un año.
Según su funcionalidad	Área comercial	Aquellos que hacen referencia a todo lo relacionado con las ventas, antes y después de producir.
	Área de producción	Aquellos que se refieren al sistema productivo.
	Área de inversión y financiamiento	Aquellos que hacen referencia a los fondos necesarios para el funcionamiento de la empresa.
	Área de recursos humanos	Todos los que hacen referencia al factor humano de la empresa.

Tabla 4.2. Tipos de planes atendiendo a varios criterios.

¿Sabías que...?

Una de las funciones fundamentales de la dirección de una empresa consiste en seleccionar objetivos de la organización y elegir las estrategias y políticas globales, así como los planes, procedimientos, reglas y presupuestos que normalmente contribuirán a la consecución de aquellos.

La **planificación empresarial** realiza una proyección de la vida de la empresa en un futuro tanto a corto como a largo plazo, sabiendo que, además, el entorno social y económico del cual está rodeado le afectará en todas estas decisiones y en su aplicación.

Actividades

- 3> Explica por qué la planificación es la tarea previa a todas las realizadas por la empresa.
- 4> Especifica, de cada una de las siguientes empresas, cuáles podrían ser sus fines u objetivos:
- a) Nestlé
 - b) Puleva
 - c) SEAT

3. Función de organización

En la dirección de la empresa, la organización es la función que se debe desarrollar después de haber hecho la planificación pertinente. Es muy difícil que una empresa en la que no haya una determinada organización lleve a cabo la planificación elaborada previamente y, por tanto, que pueda funcionar con eficacia.

La función de organización permite que los planes fijados se hagan realidad, con la colaboración conjunta de todos los miembros que forman la empresa.

Vocabulario

División del trabajo. Especialización por tareas, de forma que aumente la productividad.

El objetivo de la empresa es llevar a cabo una actividad concreta, diferenciada sobre la base de una especialización y organizada según unas reglas; para lograrlo es necesario que se establezca una organización para desempeñar esas tareas o funciones. Por tanto, la organización pretende ordenar tareas teniendo en cuenta la división del trabajo, las responsabilidades y las relaciones del personal en el funcionamiento de la empresa.

Se define **organización** como la función que tiene como finalidad diseñar una estructura en la que queden definidas todas las tareas que debe realizar cada persona que forma parte de la empresa, así como su responsabilidad y autoridad.

Además, la organización tiene como objetivo ordenar el conjunto de relaciones que puedan surgir entre las diversas tareas y entre todas las áreas de funcionamiento de la empresa.

Para **diseñar un buen sistema de organización** se deben considerar los siguientes aspectos:

- Hay que determinar los niveles de organización, es decir, la jerarquía de los mandos: definir quién controla y ejecuta las tareas dentro de la empresa.
- Las funciones o los objetivos destinados a cada nivel de mando y a cada persona han de ser claros y concretos.
- Cada persona, además de saber qué tiene que hacer, debe saber a quién tiene que obedecer; por tanto, son necesarios canales de autoridad y de responsabilidad bien delimitados.
- Debe haber vías de comunicación en todos los sentidos, es decir, entre departamentos, con cargos superiores o inferiores de la misma empresa y hacia el exterior (clientes, proveedores, autoridades económicas, entidades financieras, etc.).

Evidentemente, la organización será diferente según el tipo de empresa, es decir, según su dimensión, su actividad, etc.

La comunicación en la empresa

Para que la organización de la empresa funcione con total garantía, uno de los puntos más importantes es la comunicación. En este apartado vamos a centrarnos en la comunicación interna de la empresa. Esta puede ser *vertical* u *horizontal*.

La **comunicación vertical** a su vez puede ser:

- **Comunicación ascendente.** Es la que se forma verticalmente, de abajo hacia arriba, es decir, se origina en los empleados y finaliza en los directivos. La finalidad de este tipo de comunicación es que los mandos o directivos conozcan los problemas de los trabajadores de primera mano (sus sugerencias, ideas y quejas), y que estos se sientan parte de la empresa.
- **Comunicación descendente.** Es la que, de forma vertical, tiene su origen en los directivos y su fin en los trabajadores. Evidentemente, es más habitual que la ascendente. Su finalidad es informar a los trabajadores o subordinados de los objetivos de la empresa, así como de las tareas que se deben realizar para conseguirlos.

La **comunicación interna horizontal** es la que se origina entre personas que están en un mismo nivel jerárquico, es decir, entre personas de distintos departamentos (por ejemplo, entre el jefe de producción y el jefe comercial). Es imprescindible para que la empresa funcione como un todo.

Para que la comunicación tenga resultados positivos debe estar bien canalizada. Como ya sabemos, la comunicación puede ser oral o escrita; en la empresa se utiliza más frecuentemente la comunicación oral, aunque actualmente debido al uso masivo de los correos electrónicos, las intranets, etc., en muchas empresas estas formas de comunicación han desbancado a la oral. Esta comunicación se debe educar y controlar, sabiendo en cada momento y situación cuál es el mensaje que se debe dar y cómo se debe transmitir para que sea efectivo, ya que una mala comunicación puede llevar a una mala interpretación, con resultados nefastos para los trabajadores y para la empresa.

3.1. La organización del trabajo

Cuando hablamos de la **organización del trabajo** nos referimos a un conjunto de normas que tienen como finalidad coordinar todos los medios a disposición de la empresa para que, con los mínimos costes y el mínimo esfuerzo, se obtengan los objetivos previamente marcados.

Evolución histórica de la organización del trabajo

Desde el inicio de la humanidad las personas nos hemos organizado para poder hacer mejor las tareas. A lo largo de la historia, el individuo ha tenido la necesidad de trabajar junto con los demás y, por tanto, de organizarse. En la Prehistoria, el individuo se organizaba para conseguir alimento; en la Edad Antigua y en la época de las grandes construcciones, como las pirámides, también existía una gran organización para realizarlas. Pero las empresas no tuvieron necesidad de organizar el trabajo hasta el siglo XIX, en la Revolución Industrial, con la finalidad de obtener una mayor productividad.

Los precursores de las primeras teorías de la organización científica del trabajo fueron, principalmente, Taylor en Estados Unidos y Fayol en Francia. A partir de sus teorías se han creado escuelas de pensamiento que han estudiado la organización del factor humano en las empresas. A continuación, estudiamos las más destacadas.

Escuela de la organización científica del trabajo

El principal representante de esta escuela fue Frederick W. Taylor, nacido en Pensilvania en 1856. Sus ideas constituyen la base del **taylorismo** y se refieren a la producción industrial. Taylor pretendía racionalizar el trabajo, es decir, eliminar los tiempos muertos y marcar los movimientos justos que tenía que hacer cada trabajador, con la finalidad de aumentar la productividad.

Esta escuela defendía la existencia de una oficina técnica dedicada exclusivamente a organizar las tareas de los trabajadores; estos solo debían cumplir lo que estaba previamente determinado, sin ninguna opción a la creatividad ni a la improvisación.

Por otra parte, para incentivar a los trabajadores se proponían unos salarios basados en el rendimiento, de manera que el trabajador que tuviera un rendimiento y un ritmo de actividad más altos obtendría una mejor retribución. En definitiva, sus **principios fundamentales** para disminuir los costes de producción son:

- Análisis y diseño de cargos y tareas.
- Especialización de funciones.
- Descentralización de responsabilidades.
- Racionalización del trabajo, eliminando tiempos ociosos.
- Incentivos salariales, basados en la productividad.

¿Sabías que...?

Frederick Winslow Taylor, nacido en la ciudad de Germantown (Pensilvania) en 1856 y muerto en Filadelfia en 1915, fue el ingeniero norteamericano que ideó la **organización científica del trabajo**. Procedente de una familia acomodada, Frederick Taylor abandonó sus estudios universitarios de Derecho por un problema en la vista y, a partir de 1875, se dedicó a trabajar como obrero en una de las empresas industriales siderúrgicas de Filadelfia, donde experimentó sus teorías al dirigir un taller de maquinaria.

Reflexiona

Fayol argumentaba de este modo a favor de la división del trabajo:

«El obrero que fabrica todos los días la misma pieza, y el jefe que trata constantemente los mismos negocios, adquieren una habilidad, una seguridad y una precisión que hacen aumentar su rendimiento [...]. La división del trabajo permite reducir el número de elementos y temas sobre los cuales se debe prestar atención y esfuerzo. Se reconoce que es el mejor medio para obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades».

¿Qué similitudes existen entre Taylor y Fayol en relación con su concepción de la división del trabajo? ¿Qué avances supuso la teoría de Fayol con respecto a la de Taylor?

En sus inicios, el taylorismo fue bien acogido tanto por los empresarios como por los trabajadores, ya que ambos obtenían beneficios. Pero a medida que fue pasando el tiempo, este sistema empezó a resentirse, sobre todo a causa del descontento de los trabajadores, los cuales protestaban por la monotonía del trabajo, que les producía cansancio y fatiga.

Mientras el gobierno norteamericano investigaba estas quejas, un autor francés, Fayol, creaba un sistema de organización del trabajo que interrelacionaba en mayor medida el factor humano y la empresa en su totalidad, de manera que no solo organizaba el trabajo, sino la globalidad de la empresa. De esta forma, daba importancia a las diferentes funciones de la empresa y ofrecía pautas para poder organizarlas.

Fayol remarcaba la necesidad de una estructura jerarquizada en la que se admitiese la unidad de mando, es decir, en la que cada persona dependiera de un único superior. Para Fayol, la función más importante era la administrativa, ya que consideraba que de ella dependían todas las demás funciones de la empresa. Los **principios de Fayol** del modelo de relaciones dentro de la empresa son:

- División del trabajo.
- Jerarquía bien definida.
- Unidad de mando y dirección.
- Remuneración equitativa y satisfactoria.
- Equilibrio entre autoridad y responsabilidad.

Escuela de relaciones humanas

A partir de las críticas al taylorismo, entre los años 1915 y 1930 se intentaron buscar algunos métodos para solucionar los puntos débiles de este sistema (monotonía en el trabajo y fatiga de los trabajadores). El objetivo era hacer el trabajo más humano. La primera persona que demostró la importancia de las relaciones humanas en la empresa fue **Elton Mayo**. Él y sus discípulos llegaron a las siguientes **conclusiones**:

- Existían incentivos distintos a los materiales y a los objetivos de carácter social (aparte de maximizar el beneficio).
- Es esencial la atención por parte de la empresa hacia el trabajador, con la finalidad de que este se sienta emocionalmente satisfecho y esto repercuta positivamente en su productividad.
- El ser humano no se puede programar como una máquina.

Posteriormente, en 1960 nació otra escuela con los mismos fundamentos, y con autores como Abraham H. Maslow y Herzberg. Los autores de esta escuela creen que la motivación en la conducta humana es lo único que hace aumentar la productividad en el trabajo. Por tanto, el empresario debe motivar a los trabajadores.

3.2. División del trabajo

La **división del trabajo** es un concepto fundamental que se desprende de las teorías sobre la organización del trabajo. Hace referencia al número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas con el objetivo de mejorar la eficiencia.

Por tanto, cuanto más se especialicen las personas, mayor será la eficiencia con que desempeñarán su trabajo. La línea de montaje es un ejemplo de la división del trabajo.

Hoy en día en muchas empresas aún se aplica la división del trabajo en estado puro, aunque la tendencia es que el trabajador sea polivalente y pueda desarrollar más de una tarea igual de bien. Además, el trabajador no tardaría mucho en cansarse si realizase siempre la misma tarea.

¿Sabías que...?

Elton Mayo, en el año 1929, realizó una serie de experiencias en la planta de Hawthorne de la compañía Western Electric Co., fabricante de material electrónico, que le sirvieron para formular sus teorías. En sus experimentos, al principio Mayo comprobó que los trabajadores aumentaban su rendimiento si se introducía música ambiental durante la jornada laboral, se realizaban descansos y se explicaba a los trabajadores la importancia de su trabajo.

Posteriormente volvió a la situación inicial, es decir, a las condiciones anteriores al experimento, y observó que la producción seguía aumentando. Entonces llegó a la conclusión de que el aumento de rendimiento había sido consecuencia de la relación de colaboración entre el personal de la planta y de la relación de amistad y de convivencia que había surgido entre ellos, incluyendo a los jefes.

3.3. La organización formal

Anteriormente hemos comentado que la organización de la empresa es distinta según el tamaño de la misma. Así, hay empresas que por su dimensión, por la simplicidad de su gestión y porque tienen una plantilla reducida (pequeñas empresas), no necesitan un reparto formal de tareas y de responsabilidades ni una definición de circuitos de comunicación.

En cambio, en las empresas medianas y grandes, que tienen diversos centros de decisión y de control del trabajo, la gestión es compleja. Por ello, se ha de establecer una estructura programada. Esta estructura se llama *organización formal*.

La **organización formal** se define como la estructura intencional definida e identificada en la que la empresa sitúa cada uno de sus elementos en el lugar más conveniente. Es una estructura a la cual se han de ajustar las personas que forman parte de la empresa y que cooperan entre sí para conseguir los objetivos predeterminados.

Una de las principales condiciones para que la organización funcione es que cada uno de sus elementos (personas y departamentos) sepa el papel que ha de realizar y la autoridad y responsabilidad que tiene. La autoridad debe estar claramente delimitada, pero ha de haber flexibilidad y libertad de movimientos, de manera que se pueda delegar la autoridad, en los momentos en que se crea oportuno, en niveles inferiores.

A. Estructura organizativa

Para que la organización formal de la empresa resulte bien definida y sea comprensible para todas las personas que trabajan en ella ha de estar bien estructurada. Para estructurar la organización de la empresa es necesario conocer cuál es la división del trabajo, analizar cómo se coordina y cómo es la comunicación entre los elementos (personas y departamentos) que forman parte de la empresa.

En cuanto a la división del trabajo, se puede hacer una estructuración según las tareas que se realizan, de forma que a cada trabajador se le asignen aquellas para las cuales esté más capacitado: así se forman los departamentos. Esta división en departamentos o división del trabajo se clasifica, atendiendo a diversos criterios, de la siguiente manera:

- **División en departamentos por funciones.** Los trabajadores se organizan según su especialización y, por tanto, su capacidad, dependiendo del trabajo que realizan. Para ello, algunas empresas se organizan por departamentos, concentrado en cada uno de ellos los trabajadores que estén especializadas en las funciones del mismo. Por ejemplo, el departamento de finanzas, que tiene como finalidad la obtención e inversión de recursos económicos. En este departamento, la mayoría de trabajadores deben ser técnicos en finanzas (economistas, contables, etc.).
- **División en departamentos por zonas geográficas.** Los trabajadores se organizan de manera que conozcan la zona a la que va destinado el producto, para que los clientes estén mejor atendidos. Esta organización puede surgir en el departamento de ventas, *marketing*, producción, etc.
- **División en departamentos por productos.** Se utiliza en empresas que fabrican más de un producto y se refiere a la agrupación de trabajadores según el producto final que se obtiene. Por ejemplo, dentro de una misma empresa puede existir un departamento de productos farmacéuticos y un departamento de productos cosméticos.
- **División en departamentos por procesos.** El trabajo se organiza según las fases que componen la cadena de producción. Por ejemplo, una fábrica de tejidos tiene el departamento de tinte y el departamento de planchado.

◆◆◆ ¿Sabías que...?

La **especialización** se define como la forma de organización de la actividad económica de modo que cada factor de producción se dedica íntegramente a desarrollar una parte determinada del proceso productivo.

Todos los tipos de especialización ilustran el funcionamiento de la **ventaja comparativa**. El grado de especialización depende de la dimensión del mercado.



Fig. 4.4. División en departamentos por funciones; por ejemplo, el departamento financiero.



Fig. 4.5. División en departamentos por zonas geográficas; por ejemplo, la zona norte del país.

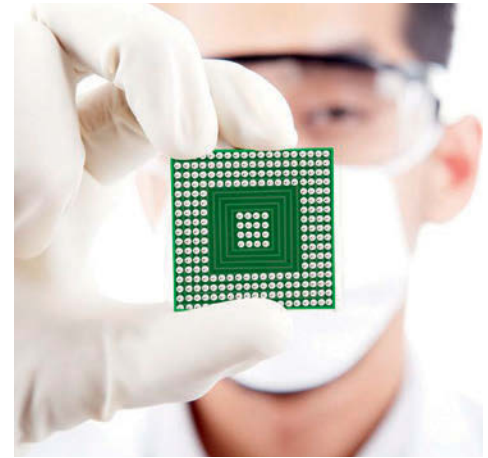


Fig. 4.6. División en departamentos por productos; por ejemplo, componentes electrónicos.



Fig. 4.7. División en departamentos por procesos; por ejemplo, departamento de envasado.

En cuanto a la comunicación entre los elementos de la empresa, se establecen diversas **maneras de relacionarse**, que se pueden clasificar en:

- **Relaciones lineales.** Se producen cuando hay un enlace entre órdenes, es decir, una persona manda y otra obedece.
- **Relaciones de staff o equipo asesor.** Tienen como finalidad el asesoramiento por parte de especialistas. Por ejemplo, muchas empresas tienen en plantilla asesores fiscales o abogados.
- **Relaciones funcionales.** Son un conjunto de especialistas que tienen autoridad y responsabilidad sobre todo lo que se refiere a su especialidad. Por ejemplo, el jefe de compras en una empresa que fabrica diversos productos solo controla y autoriza lo que se refiere a las compras de materias primas de la empresa.

Teniendo en cuenta la división del trabajo, las formas de relacionarse y la existencia de una relación de autoridad y jerarquía entre las personas que forman parte de la empresa, los directivos de esta deben decidir la estructura organizativa que resulte más ventajosa.

□ B. Modelos de estructura organizativa

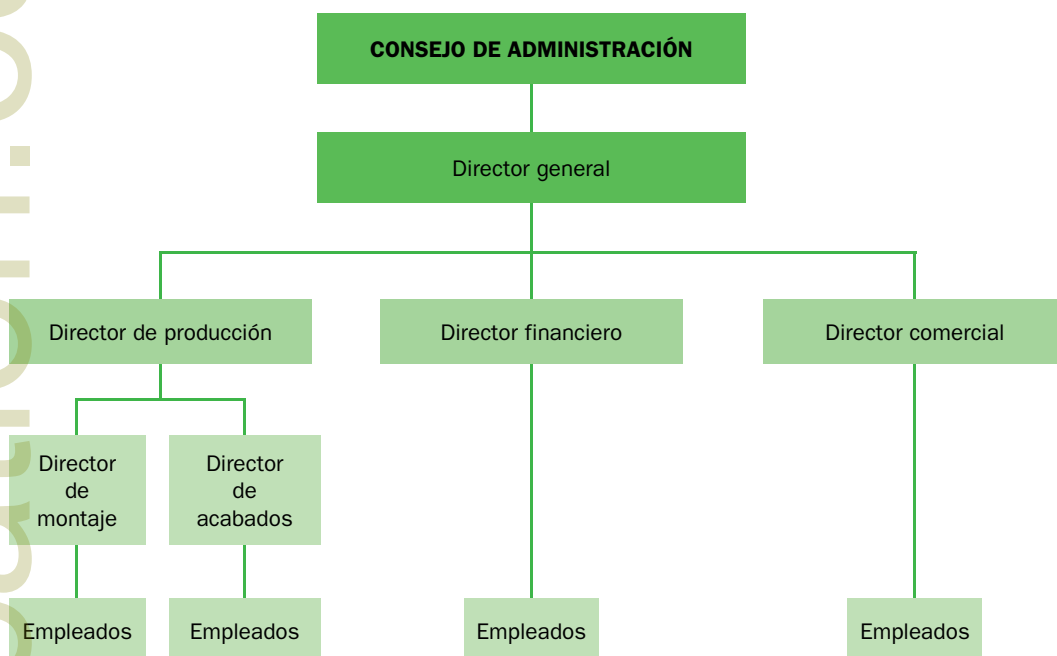
Hay diversos modelos de estructura organizativa, y cada empresa se adapta al más adecuado a sus necesidades. Se puede hacer una clasificación de estos modelos organizativos teniendo en cuenta los principios de comunicación que hemos estudiado anteriormente:

a) Modelo lineal o jerárquico. Se basa en el principio de mando, es decir, todos los miembros de la empresa dependen de un superior, que es quien da las órdenes y marca las directrices, y solo se pueden recibir de él. Por tanto, cada persona está subordinada a un inmediato superior. Es un modelo válido para empresas pequeñas y medianas, o empresas grandes con explotaciones simples o procesos de un solo producto, ya que es una estructura rígida.

Las **ventajas** de este modelo de organización son: la simplicidad, es decir, la facilidad para entenderse, aunque las comunicaciones sean lentas; la autoridad y las áreas de responsabilidad están bien definidas, cada trabajador sabe a quién debe obedecer y es responsable ante un solo jefe; y la rapidez en la toma de decisiones.

En cuanto a los **inconvenientes**: hay una falta de especialización por parte de los directivos, ya que abarcan muchos campos; excesiva concentración de autoridad; falta de flexibilidad para adaptarse a los cambios; y falta de motivación por parte de los subordinados.

El **esquema** de este modelo de organización es el siguiente:



@ **En Internet**

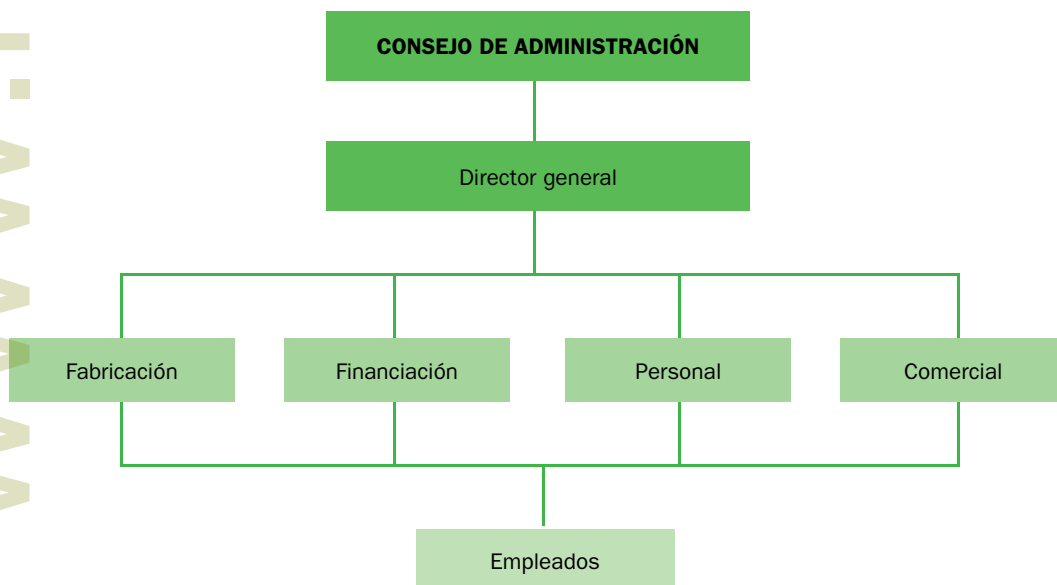
Habitualmente, los ministerios siguen un modelo de organización lineal o jerárquico. Por ejemplo, puedes consultar el apartado *Organigrama* de la web del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (www.educacion.gob.es).

b) **Modelo funcional.** Se caracteriza por la existencia de especialistas que dedican todo su esfuerzo a una tarea concreta de la actividad de la empresa. Todos los niveles inferiores están conectados a diversos jefes, y cada uno de ellos desarrolla una función, en la que es especialista. Surge con la finalidad de superar las limitaciones de la estructura lineal, sobre todo con la especialización, ya que los subordinados no dependen de un superior inmediato. Jerárquicamente, por encima de ellos, puede haber varios jefes o directivos.

Las **ventajas** de este modelo son: la empresa puede disponer de especialistas dentro de la misma y los empleados se dedican exclusivamente a su especialidad. Además, las comunicaciones se efectúan directamente, sin necesidad de intermediarios. No es la jerarquía, sino la especialidad, la que promueve las decisiones.

Los **inconvenientes** son: los empleados pueden recibir órdenes y directrices de más de un jefe, y a veces son contradictorias, creándose conflictos de convivencia.

El **esquema** es el siguiente:



Recuerda

La **estructura organizativa** es la forma en la que se ordena todo el conjunto de relaciones de una empresa (puestos de trabajo, tareas, flujos de autoridad y decisiones) mediante un nivel adecuado de comunicación y coordinación entre todos los miembros.

c) Modelo en línea y de asesoramiento (staff). Este modelo intenta solucionar los inconvenientes de los anteriores. Se caracteriza por una estructura central jerárquica, con el soporte por parte de los departamentos de asesoramiento, que sirven para ayudar y asesorar pero que no tienen ningún tipo de autoridad dentro de la organización.

Las **ventajas** que presenta son: permite la intervención de especialistas que asesoran a diversos departamentos y sigue la relación de mando en el sentido de que cada persona depende de otra, es decir, solamente recibe órdenes de un jefe.

Aunque este modelo intente resolver los **inconvenientes** de los anteriores, también tiene los suyos propios: las decisiones son lentas, porque hay que consultar a los departamentos de asesoramiento; puede haber conflictos de relaciones entre el personal si las personas que forman parte del departamento de asesoramiento se involucran en decisiones que no les competen; y estos departamentos representan un coste adicional para la empresa.

El **esquema** es el siguiente:

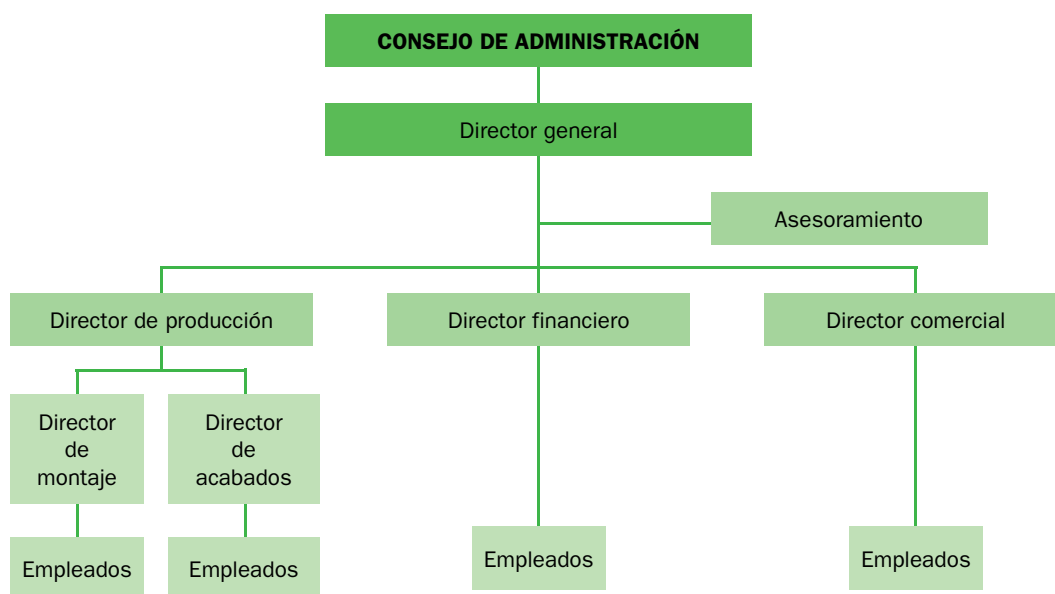


Fig. 4.8. La organización en línea y *staff* es muy habitual en las empresas pequeñas. En ellas suelen delegarse tareas como la gestión de recursos humanos (nóminas, bajas, etc.) o la contabilidad (presentación de Cuentas Anuales, fiscalidad, etc.) en equipos de asesoría externos a la empresa (como las consultorías).

d) Modelo matricial. Es un modelo propio de las empresas industriales que consiste en combinar como mínimo dos variables organizativas, como funciones y proyectos, que se enlazan por medio de unas relaciones de autoridad.

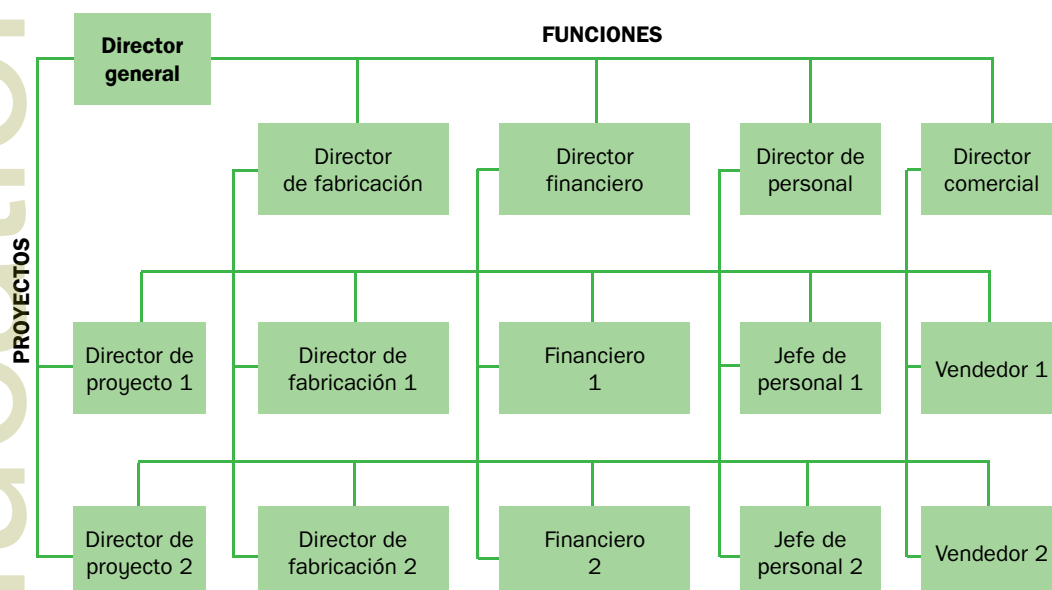
En este modelo existe una doble autoridad. Cada persona recibe, por una parte, instrucciones del director del proyecto (horizontalmente) y, por otra, del director de su departamento funcional (verticalmente). Sin embargo, una de las dos autoridades suele ser superior a la otra; en este caso, el director del proyecto.

La distribución creada suele tener una duración limitada a la realización del proyecto.

En cuanto a las **ventajas**: es una organización flexible, es decir, puede variar según los proyectos que se presenten, y es un método nuevo, pero al mismo tiempo mantiene una estructura habitual.

En cuanto a los **inconvenientes**: es necesario coordinar a todas las personas que intervienen en un proyecto, aunque sean de áreas distintas; además, pueden surgir conflictos entre los distintos directores.

El **esquema** es el siguiente:



C. Los organigramas

Los **organigramas** son la representación gráfica de la estructura de la organización empresarial de una forma sintética y simplificada, y dan a conocer las características principales de dicha estructura.

Un organigrama debe cumplir los siguientes **requisitos**:

- Diferenciar los elementos que componen la empresa.
- Diferenciar los niveles y posiciones de autoridad.
- Ser de fácil comprensión.
- Ser sencillo: solo debe comprender los elementos indispensables.

El organigrama no ofrece suficiente información sobre la estructura organizativa de la empresa. Para saber cómo se estructura esta son necesarias las descripciones de posición, donde se ofrece toda la información sobre las responsabilidades y relaciones entre los diferentes jefes de la organización y todos los procedimientos de decisión.

a) Clasificación según su forma:

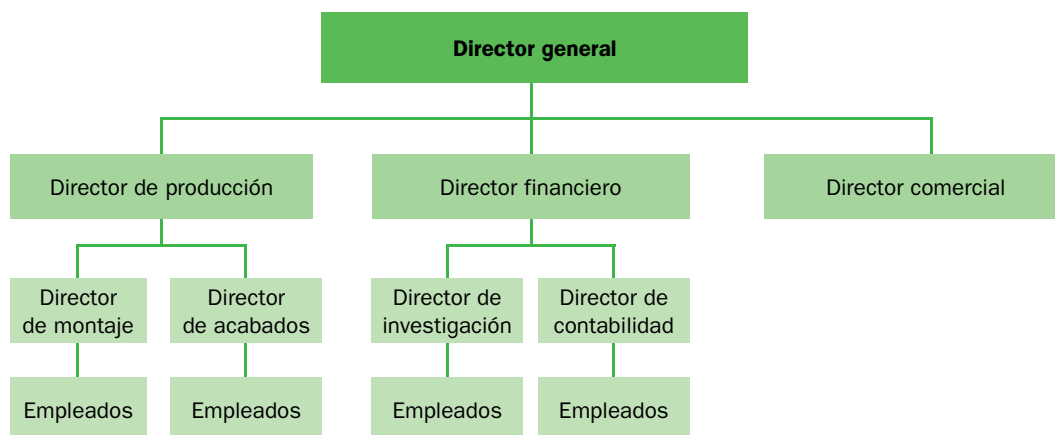
- **Organigramas verticales.** Pretenden destacar la jerarquía de mando: las posiciones que tienen más autoridad se sitúan en los lugares más elevados y, por debajo de ellas, las subordinadas. También destacan las relaciones de subordinación directas e indirectas.

¿Sabías que...?

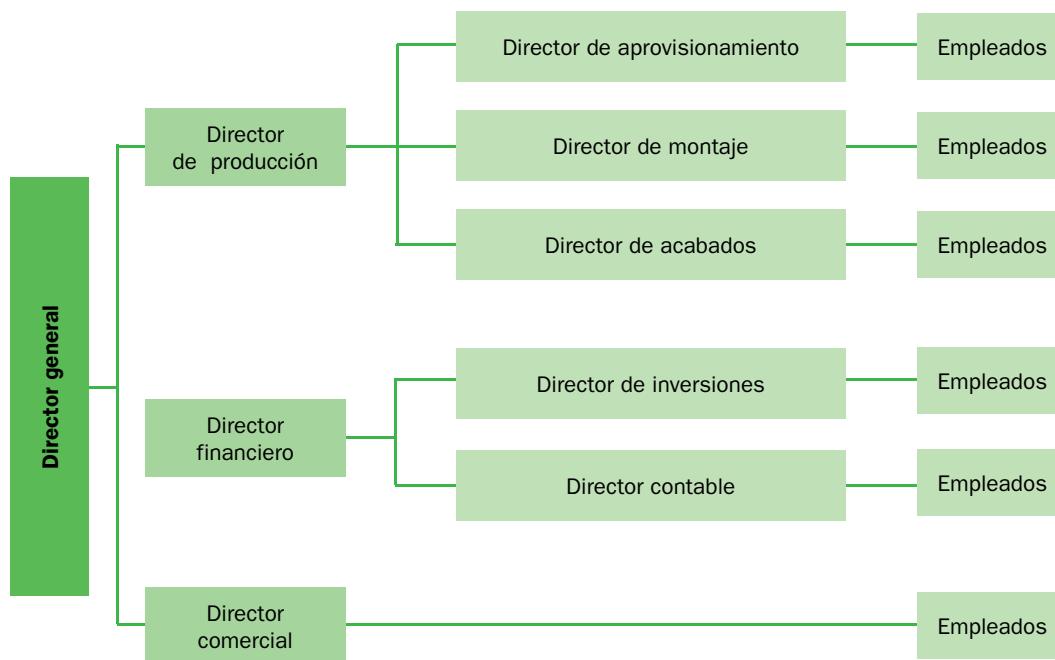
Henri Fayol, en su teoría sobre la organización del trabajo, definió los **organigramas** de la siguiente forma: una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Recuerda

Para diseñar un **organigrama** y decidir su forma, antes se han de diseñar la estructura de la empresa y las funciones que realizarán cada uno de los elementos organizativos de la misma.



- **Organigramas horizontales.** Tienen los mismos elementos que los organigramas verticales, pero las unidades de mando normalmente se sitúan a la izquierda y las unidades subordinadas a su derecha. El objetivo de esta organización es destacar la importancia de las funciones sobre la jerarquía de mando.

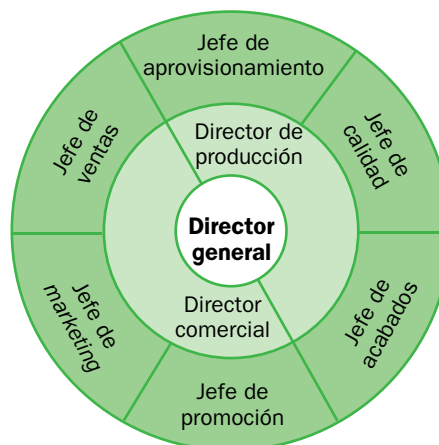


Recuerda

Cuando confecciones un **organigrama** debes tener en cuenta que los esquemas de este tipo nos tienen que informar de:

- La división de funciones de la empresa.
- Los niveles jerárquicos que hay.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o *staff* del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

- **Organigramas radiales.** Son menos habituales que los anteriores. Intentan crear un impacto visual para destacar los niveles más altos de dirección.



b) Clasificación según su finalidad:

- **Organigramas informativos.** Dan una información global de la empresa; por tanto, solo aparecen las grandes unidades.
- **Organigramas de análisis.** Aparece la totalidad de la estructura organizativa de la empresa de una manera detallada.

c) Clasificación según su extensión:

- **Organigramas generales.** Reflejan la estructura general de la empresa, es decir, todos los departamentos.
- **Organigramas detallados.** Informan sobre la organización de un departamento concreto de la empresa.

d) Clasificación según su contenido:

- **Organigramas estructurales.** Solo se representan las unidades que forman la empresa y sus relaciones.
- **Organigramas de personal.** Solo se representan las personas (nombre y cargo) que ocupan las diferentes unidades.
- **Organigramas funcionales.** Reflejan cómo está formada cada una de las unidades.

3.4. La organización informal

Los conceptos estudiados hasta ahora constituyen la organización formal, que conocen todos los integrantes de la empresa. Como está recogida documentalmente, también se llama **organización constituida**. De forma paralela puede existir otra organización, no oficial, que surge de las relaciones entre los miembros que forman la empresa. Este tipo de organización se llama *organización informal*.

La **organización informal** se puede definir como el conjunto de relaciones personales y sociales que no están preestablecidas por la dirección u organización de la empresa, pero que surgen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí.

La organización informal no nace de forma predeterminada, sino que, en la mayoría de los casos, es consecuencia de una serie de circunstancias, como las siguientes:

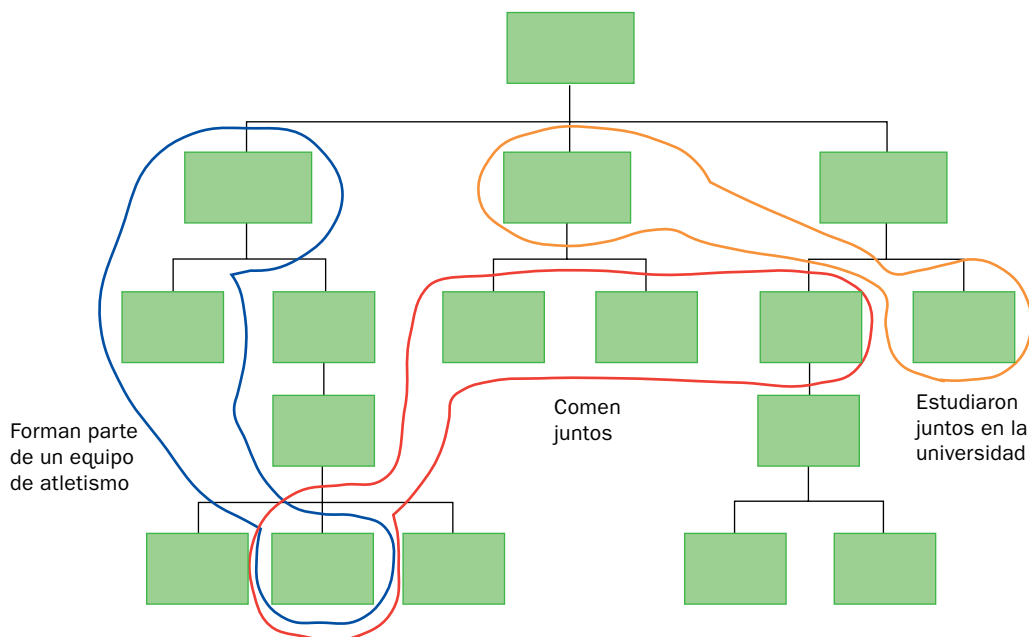
- Las relaciones naturales entre los miembros que no aparecen en el organigrama.
- La aparición de líderes espontáneos en cuestiones no relacionadas con la empresa.
- La existencia de problemas en la empresa y la necesidad de hacer reivindicaciones.

Así pues, la organización informal nace cuando los trabajadores se relacionan con personas que no pertenecen a su departamento y se forman grupos de trabajo que no están predeterminados. En estos grupos se transmite información no oficial en forma de rumores y, a veces, se establecen normas de funcionamiento que tienen más fuerza que las prescritas.

Fig. 4.9. Las relaciones personales y sociales que se crean de forma espontánea en una empresa constituyen la organización informal. ¿Ocurre lo mismo en tu clase?



Con frecuencia, en las empresas surge una organización informal por la necesidad de que exista una organización real. Es decir, si la organización formal no está bien definida y hay vacíos, principalmente de autoridad o de responsabilidades, espontáneamente nace una organización informal para suplir este vacío y así realizar el trabajo de la mejor manera posible y conseguir los objetivos con menor esfuerzo y coste.



Todas las empresas están formadas por una organización formal u oficial y por una organización informal u oficiosa. Los directivos, que tienen conocimiento de la existencia de esta organización, deben sacar de ella el máximo provecho intentando que actúe a favor de ellos y, como consecuencia, a favor de la organización de la empresa.

Actividades

- 5> Haz una clasificación de los distintos tipos de comunicación que pueden existir en la empresa.
- 6> Realiza un esquema comparativo entre los rasgos más importantes de la organización del trabajo según Taylor y según Mayo.
- 7> Explica la diferencia entre una división en departamentos por productos y una división en departamentos por procesos.
- 8> ¿Qué entiendes por división del trabajo?
- 9> Haz un cuadro de diferencias entre el modelo de estructura lineal y el de en línea y de asesoramiento.
- 10> Realiza el organigrama de una empresa en la que trabajan personas que tienen los siguientes cargos:
 - Director general.
 - Encargado de comprar materiales.
 - Jefe de compras.
 - Contable.
 - Jefe de finanzas e inversiones.
 - Encargado de ventas.
 - Jefe de *marketing*.
 - Encargado de entrevistar y contratar al personal.
 - Encargado de gestionar las nóminas y los salarios de los trabajadores.
 - Comercial.
 - Asesor de informática.
- 11> Lee atentamente la siguiente afirmación:

«La organización informal está presente en todo tipo de empresa.»

¿Qué opinas tú? ¿Crees que es cierto?

4. Función de gestión o dirección

Después de planificar y tener una estructura organizativa clara sobre los recursos disponibles, se deben intentar cumplir los objetivos previstos. Para ello, la empresa ha de estar bien gestionada.

Gestionar o dirigir consiste en intentar que las personas que forman la empresa realicen las tareas necesarias para conseguir los objetivos marcados.

Para gestionar o dirigir la empresa (teniendo en cuenta la estructura organizativa) hay varios niveles de dirección, que son responsables de tareas diferentes. Estos niveles se representan en forma de pirámide, divididos en tres niveles (Fig. 4.10):

- En la cúspide de la pirámide se encuentra la **alta dirección**, donde están ubicados los altos cargos de la empresa. Estos planifican a largo plazo (por tanto, sus decisiones afectan a la totalidad de la empresa) y son responsables del cumplimiento de los objetivos. Supervisan el funcionamiento global de la empresa.
- En el segundo nivel hay directivos de **nivel intermedio**, que se encargan directamente de la ejecución y el control de la planificación general y realizan planes más concretos. Son los jefes de departamento.
- El último nivel es el **nivel más bajo o de gestión**. En él están los directivos que tienen la responsabilidad directa sobre la ejecución de los planes y, por consiguiente, son los que asignan las tareas a los trabajadores. Es decir, ejecutan y controlan todos los procedimientos que se han de seguir.

En este apartado vamos a estudiar el *nivel de gestión*.

4.1. Funciones del directivo

En el nivel de gestión el directivo tiene las siguientes funciones:

- Elegir las tareas que se han de realizar. Es decir, hacer una clasificación de todos los pasos necesarios que se han de realizar para la consecución de los objetivos.
- Transmitir dichas tareas a los trabajadores que tiene a su cargo.
- Dar instrucciones a los trabajadores para que puedan realizar las tareas con métodos y procedimientos correctos.
- Crear situaciones de trabajo favorables, con la finalidad de motivar a los trabajadores.

Para llevar a cabo estas funciones hace falta tener capacidad de liderazgo, cualidad que no se da en todas las personas; algunas, por su carácter, por su manera de hacer y sus conocimientos técnicos, tienen las cualidades necesarias para ser unos buenos líderes y, a la vez, buenos directivos. Sin embargo, así como las aptitudes personales pueden ser innatas, las técnicas de administración de empresas se aprenden. Por tanto, una persona se puede formar para ser un directivo y adquirir las condiciones necesarias para desarrollar esta tarea.

El liderazgo es la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.

Existen varios tipos de liderazgo, pero básicamente los podemos centrar en tres: *autoritario*, *democrático* y *liberal*.



Fig. 4.10. Niveles de la dirección.

@ En Internet

En la siguiente página del diario *Expansión&Empleo* (www.expansionyempleo.com) puedes encontrar artículos periodísticos sobre cómo dirigir una empresa. El artículo «Dirigir la empresa contra viento y marea», de Ana Colmenarejo, por ejemplo, es muy interesante.

! Importante

Las cuatro **componentes del liderazgo** son:

- Habilidad de utilizar el poder eficientemente y de forma responsable.
- Habilidad de comprender a los seres humanos y comprender sus diferentes fuerzas motivadoras.
- Habilidad de inspirar a los seguidores para que aporten todas sus capacidades a un proyecto.
- Habilidad para crear un clima de motivación.

- El liderazgo **autoritario** se basa en un estilo dominante por parte del líder. Este suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus trabajadores y sin tener que justificarlas; suele exigir que le obedezcan y le gusta supervisar él mismo a los trabajadores. El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.
- En el **liderazgo democrático**, el líder busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo su supervisión, guía y consentimiento. Escucha a todos los miembros de la empresa, suele ser accesible y promueve la participación de todos los trabajadores.
- El liderazgo **liberal** se basa en una participación mínima del líder, da libertad a los trabajadores en las decisiones, ya sean individuales o colectivas. Participa poco en las decisiones: solo da ideas de lo que hay que hacer y no interviene si no se lo piden.

Según se dirija de una manera o de otra, se puede aumentar o disminuir el rendimiento de las personas que están bajo ese mando.

Los estilos de dirección o liderazgo que hemos caracterizado se consideran estilos «puros» o «extremos». Es necesario encontrar un estilo «mixto» o «intermedio», adecuado al perfil del trabajador sobre el que se ejerce el liderazgo.

Douglas McGregor estudió el comportamiento del directivo y observó que este dependía de la visión que tenía de los trabajadores. A partir de este estudio identificó dos posturas, que llamó **teoría X** y **teoría Y**.

Según la **teoría X**, hay personas que:

- Tienen aversión al trabajo, lo consideran un mal que se ha de soportar y, como consecuencia, trabajan lo mínimo posible.
- No tienen ambición y, por tanto, no quieren responsabilidades.
- Prefieren que les manden.
- No quieren cambios y prefieren métodos conocidos.

Según la **teoría Y**, hay personas que:

- Quieren trabajar, el trabajo les estimula y les ayuda a realizarse.
- Creen que la energía que desprenden con el trabajo es tan natural como la energía desprendida con el deporte o con el juego.
- Tienen ambición, imaginación y creatividad.
- Quieren responsabilidades y se sienten responsables de su trabajo.

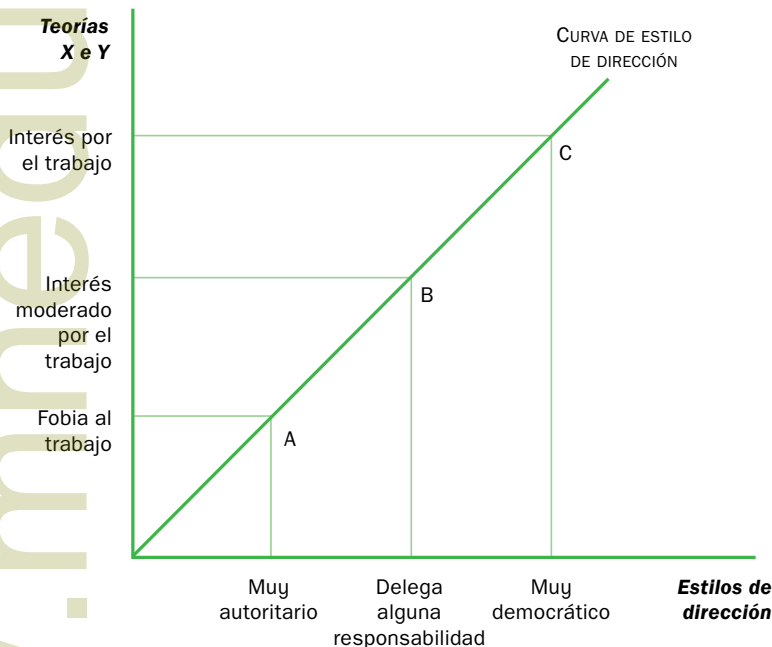


Fig. 4.11. Estilos de dirección X e Y de McGregor.

Por tanto, según se participe de la teoría X o la teoría Y, la forma de dirigir a las personas será totalmente diferente. El primer tipo de trabajador necesita una dirección autoritaria y el segundo una mucho más flexible y democrática. Sin embargo, ya hemos visto que estos casos son comportamientos extremos, y que en cada situación se aplica el estilo más conveniente, existiendo también una postura intermedia para trabajadores con comportamientos intermedios.

McGregor representa esta postura intermedia mediante unos ejes de coordenadas.

En el eje de abscisas se muestran los estilos de dirección y en el eje de ordenadas, los rasgos generales de las teorías.

Los puntos A y C de la Figura 4.11 son dos muestras de comportamientos extremos, tanto del trabajador como de la dirección. En cambio, el punto B muestra un comportamiento intermedio.

Este comportamiento debería motivar a los trabajadores que están por debajo del directivo. Por ello, es importante que:

- a) Se pueda delegar responsabilidad, es decir, que los trabajadores puedan decidir, en momentos determinados, acciones que afecten a su trabajo en concreto.
- b) Los trabajadores sepan qué se espera de su trabajo y, a la vez, se les reconozca cuando lo hacen bien.
- c) Se den facilidades para que el personal de la empresa pueda formarse y reciclarse.
- d) Los salarios se correspondan con el trabajo y el esfuerzo realizados.

Aparte de las teorías de D. McGregor, recientemente ha aparecido una nueva teoría sobre la gestión de la empresa, que es la llamada **teoría Z**.

Esta teoría apareció cuando William Ouchi, tras estudiar la diferencia entre la gestión de las empresas norteamericanas y las japonesas, concluyó que las técnicas de dirección de las empresas japonesas también sirven fuera de Japón.

Las empresas japonesas promueven una mayor relación entre la empresa y el trabajador, ya que se le considera como parte importante de la compañía. Además, la empresa es parte de su vida, ya que dedica una gran porción de su tiempo a ella y en ella consigue el dinero necesario para vivir. En estas empresas se confía plenamente en el trabajador, haciéndole participe de todos los procesos y decisiones, ya que, si los empleados están bien informados de la situación de la empresa a todos los niveles, se considerarán importantes y darán el máximo de sí mismos. Además, la mayoría de las mejoras que se hacen en la empresa proceden de iniciativas de los trabajadores, hasta el punto de que a menudo se les da más importancia que a las de la propia dirección.

La teoría Z, por tanto, va encaminada hacia el trabajo conjunto, y considera que todos los empleados son importantes en la empresa, por lo que busca la conciliación entre los intereses de los trabajadores y los de la organización. Trata, en definitiva, de valorar adecuadamente a los empleados y reconocer su aportación, estimular la comunicación, el respeto mutuo y la relación a largo plazo, promover la mejora continua en todos los niveles de la empresa y fomentar una cultura participativa, basada en las relaciones humanas. El objetivo último es mejorar la productividad empresarial.

Recuerda

Decidir es el simple acto de escoger entre dos o más alternativas.

4.2. Toma de decisiones

Una de las características principales de la dirección de la empresa es la toma de decisiones, entendida como proceso de **convertir la información en acción**, siendo la decisión el conjunto de acciones adoptadas en un momento concreto.

Las decisiones se toman, frecuentemente, basándose bien en la intuición de quien las toma, bien en la experiencia obtenida en decisiones anteriores, o después de un proceso racional que utilice métodos científicos. Parece que la forma más coherente es basarse en un proceso racional y científico que garantice una cierta consistencia a las decisiones. Por ello, en este apartado vamos a estudiar cómo tomar las decisiones de manera científica.



Fig. 4.12. Cuando se toma una decisión, esta trae consigo la responsabilidad de las posibles consecuencias, que no siempre son positivas y que se deben sopesar.

@ En Internet

En la página web **www.eumed.net** encontrarás Eumednet (Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas), donde puedes consultar todo tipo de cuestiones económicas.

! Importante

La **toma de decisiones** se puede considerar desde un punto de vista científico en la empresa. Para ello puede abordarse de forma estática (matriz de decisión, es decir, se utiliza en situaciones de elección única de entre varias alternativas y la elección no se ve influida por otra decisión anterior o posterior) o de forma dinámica o secuencial (árboles de decisión que se emplean cuando se toma más de una decisión de forma secuenciada).

Recuerda

Cuando se toma una decisión, esta trae consigo la responsabilidad de las posibles consecuencias, que no siempre son positivas y que se deben sopesar.

Para tomar decisiones de forma correcta se han de seguir los siguientes pasos:

1. Definir el **objetivo** que se quiere conseguir, es decir, tener claro dónde se quiere llegar.
2. **Conseguir** toda la **información** que se considere importante para lograr el objetivo, tanto del pasado como del presente.
3. Establecer **hipótesis** sobre el comportamiento de las variables que se tengan, es decir, establecer previsiones.
4. Diseñar **alternativas**, es decir, describir todos los caminos posibles para llegar al objetivo.
5. **Evaluar** cada uno de los caminos marcados con la finalidad de conseguir todos los propósitos, incluso los económicos.
6. Seleccionar la alternativa, es decir, tomar la **decisión**.
7. Realizar o ejecutar las **actuaciones** previstas en el camino seleccionado.
8. Establecer el **control** que permita detectar si se cumplen las previsiones.

Podemos observar que hay una cierta similitud entre el proceso de la toma de decisiones y el proceso de planificación, ya que tomar una decisión implica planificar el futuro.

A. La matriz de decisión

Cuando se quiere obtener una decisión única, es decir, que no esté condicionada a otras, ni que posteriores decisiones dependan de ella, se utiliza la **matriz de decisión**: una tabla que contiene todos los elementos que intervienen en el proceso de toma de la decisión. Esta tabla facilita el análisis y sirve de punto de partida para obtener una solución al problema.

La matriz de decisión está formada por los siguientes **elementos**:

- **Estrategias.** Están constituidas por variables controladas y son las alternativas u opciones que se pueden escoger; por tanto, es el elemento básico de la decisión.
- **Estados de la naturaleza.** Están compuestos por variables no controladas, es decir, la persona que toma la decisión no puede influir en ningún momento. Representan las situaciones en que esta persona se puede encontrar.
- **Desenlaces o resultados esperados** en cada una de las estrategias, dado un estado concreto de la naturaleza. La obtención de los desenlaces se puede conseguir mediante estimaciones y predicciones, resultados experimentales, la aplicación de relaciones que ya existen, etc.
- **Predicciones de la probabilidad** de que se produzca en cada uno de los estados de la naturaleza.

Así, la matriz de decisión tiene la siguiente **estructura**:

Estados de la naturaleza		N_1	N_2	—	N_n
Probabilidades		P_1	P_2	—	P_n
Estrategias	E_1	D_{11}	D_{12}	—	D_{1n}
	E_2	D_{21}	D_{22}	—	D_{2n}
	E_3	D_{31}	D_{32}	—	D_{3n}
	—	—	—	—	—
	E_N	D_{N1}	D_{N2}	—	D_{Nn}

Ejemplo 2

Una empresa tiene que analizar, entre las diferentes estrategias de producción, aquella que le proporcione más ventas y, en consecuencia, más beneficios. Los posibles productos son abrigos de lana, gabardinas o chaquetas.

Solución:

Debe tomar la decisión en función del tiempo invernal que hará en los próximos meses, ya que según cuál sea se venderá un producto u otro. Los estados de la naturaleza en términos generales se sintetizan en tres: se puede encontrar un invierno lluvioso, un invierno frío o un invierno cálido.

En el momento de tomar la decisión, el empresario no puede saber con certeza el tiempo que hará, pero consultando los estados climáticos de los últimos años llega a las siguientes estimaciones en forma de probabilidad: hay un 30 % de probabilidad de que el tiempo sea lluvioso, un 45 % de que sea frío y un 25 % de que sea cálido.

La experiencia en el sector le permite estimar los resultados esperados en cuanto a ventas, y esto le conduce a los siguientes desenlaces o predicciones:

- La fabricación de abrigos de lana le daría unos beneficios de 150 €, 600 € y 25 €, según fuera el tiempo lluvioso, frío o cálido, respectivamente.
- La fabricación de gabardinas le daría unos beneficios de 300 €, 50 € y 100 €, según fuera el tiempo lluvioso, frío o cálido, respectivamente.
- La fabricación de chaquetas le daría unos beneficios de 75 €, –50 € y 500 €, según fuera el tiempo lluvioso, frío o cálido, respectivamente.

Con estos datos se elabora la matriz de decisión.

En la matriz de decisión se introducen todos los elementos que se tienen para tomar una decisión frente a las alternativas o estrategias que se presenten. La matriz sirve de punto de partida para empezar a hacer el estudio que nos llevará a tomar una decisión óptima.

Estados de la naturaleza	Lluvia	Frío	Calor
Probabilidades	30 %	45 %	25 %
Abrigos de lana	150	600	25
Gabardinas	300	50	100
Chaquetas	75	–50	500

B. Criterios de decisión

Según el grado de conocimiento de los estados de la naturaleza, se pueden presentar tres situaciones de decisión:

- **Situación de certeza.** Es aquella situación en la cual se conoce con seguridad cuál es el estado de la naturaleza que se presentará, es decir, hay un estado único. En el Ejemplo 2, la situación de certeza sería que supiésemos con seguridad que hará frío, o que lloverá o que el tiempo será cálido.

- **Situación de riesgo.** Es la situación en la que existen diversos estados de la naturaleza, pero se conocen las probabilidades de que suceda uno u otro. Por ejemplo, se sabe la probabilidad de que llueva (30 %), de que haga frío (45 %) y de que el clima sea cálido (25 %).
- **Situación de incertidumbre.** Es aquella situación en la cual se desconoce la probabilidad de cada uno de los posibles estados de la naturaleza. En el Ejemplo 2 sería que supiésemos que puede llover o hacer frío o calor, pero no supiésemos la probabilidad.

■ Decisiones según la situación de certeza

Se toman decisiones según la situación de certeza cuando se sabe con seguridad el estado de la naturaleza que se presentará. Por tanto, el problema sobre qué decisión tomar se reduce a valorar en términos económicos, los diferentes desenlaces y elegir aquella estrategia que nos lleve a un resultado más favorable.

La información de la decisión que se ha de tomar se puede deducir de la misma matriz de decisión o, también, de una nueva matriz restringida al estado de la naturaleza que se conoce.

Para el ejemplo propuesto, y suponiendo que sabemos con seguridad que el tiempo será frío, la matriz de decisión se puede reducir a la que se muestra en el margen. Como vemos en la matriz, se sabe con certeza que el tiempo será frío; por tanto, se escogerá la fabricación de abrigos de lana, porque es el producto que proporciona más beneficios (es decir, 600 €).

■ Decisiones según la situación de riesgo

Se pueden tomar decisiones según la situación de **riesgo** cuando se conocen todas las probabilidades de los estados de la naturaleza. Para escoger la decisión que aportará más beneficios se debe calcular el valor monetario esperado (cálculo de la esperanza matemática) de cada alternativa y elegir aquella que presente un valor esperado máximo.

El valor esperado (V) de cada estrategia (E) es el resultado de la suma del producto de cada probabilidad del estado de la naturaleza (P) por el desenlace que corresponda en este estado a cada alternativa (D).

En el Ejemplo 2, los resultados esperados serán:

$$V(\text{abrigos de lana}) = (0,3 \cdot 150) + (0,45 \cdot 600) + (0,25 \cdot 25) = \mathbf{321,25}$$

$$V(\text{gabardinas}) = (0,3 \cdot 300) + (0,45 \cdot 50) + (0,25 \cdot 100) = 137,5$$

$$V(\text{chaquetas}) = (0,3 \cdot 75) + [0,45 \cdot (-50)] + (0,25 \cdot 500) = 125$$

Una vez calculados los valores de las estrategias, se optará por aquella alternativa cuyo valor sea más alto; por tanto, se escogerá la producción de los abrigos de lana, ya que es el producto que proporcionará más beneficios.

La aplicación de este tipo de decisiones en la situación de riesgo está determinada por el comportamiento o la manera de ser de la persona que toma las decisiones, puesto que como en este criterio se tiene en cuenta el riesgo que comporta cada estrategia, quien toma las decisiones se hace responsable de las consecuencias.

■ Decisiones según la situación de incertidumbre

Se toman decisiones según la situación de incertidumbre cuando el empresario es incapaz de hacer una estimación de la probabilidad que se produce en cada uno de los estados de la naturaleza. En estos casos la determinación se toma de una manera subjetiva, es decir, según la manera de ser de quien tome la decisión o su actitud ante el riesgo. Los criterios que vamos a estudiar son el pesimista o de Wald, el optimista, el de Laplace, el de Hurwicz y el de Savage:

- **Criterio pesimista o de Wald.** Es el criterio que elegiría una persona que creyese que, una vez escogida una estrategia, se le presentaría el estado de la naturaleza más desfavorable.

Estados de la naturaleza	Frío
Probabilidad	100 %
Abrigos de lana	600
Gabardinas	50
Chaquetas	-50

◆◆◆ ¿Sabías que...?

La **esperanza matemática o valor esperado de una variable aleatoria** es una medida que se utiliza para cálculos estadísticos y que se define como la suma del producto de la probabilidad de cada suceso por el valor de dicho suceso. Por ejemplo, en un juego de azar, el valor esperado es el beneficio medio, en el juego de la lotería es la relación entre el premio obtenido y la probabilidad de acertar. Si todos los sucesos son igual de probables, la esperanza es la media aritmética.

Siguiendo con el Ejemplo 2, se escogerá para cada estrategia el valor más bajo: abrigos de lana, 25; gabardinas, 50; chaquetas, -50. De estos valores se escogerá el más alto, ya que, si se da el caso de que se presente el estado de la naturaleza más desfavorable, las pérdidas serán menores, o se dejará de ganar menos. Por tanto, la opción será producir gabardinas, de tal forma que como mínimo se asegura unas ganancias de 50.

• **Criterio optimista.** Es el criterio que elegiría una persona que pensase que, fuese cual fuese la estrategia que escogiera, siempre se le presentaría el estado de la naturaleza más favorable. Según este criterio, debería elegir la estrategia que le proporcionase el mejor resultado.

En el Ejemplo 2, el empresario optaría por los abrigos de lana, ya que el resultado más alto, 600 €, es superior al mejor de las otras estrategias o alternativas.

• **Criterio de Laplace.** Consiste en enfrentarse a las decisiones sin conocer las probabilidades que hay de que se presente cada uno de los estados de la naturaleza y, por tanto, se asigna a cada estado de la naturaleza la misma probabilidad. Posteriormente se calcula el valor monetario esperado de cada estrategia, y se elige aquella que ofrezca un valor esperado más alto.

En el Ejemplo 2, como hay tres estados de la naturaleza, se da a cada uno la misma probabilidad de que se presente, es decir, $1/3$; por tanto, el valor esperado es el siguiente:

$$V(\text{abrigos de lana}) = (1/3 \cdot 150) + (1/3 \cdot 600) + (1/3 \cdot 25) = \mathbf{258,33}$$

$$V(\text{gabardinas}) = (1/3 \cdot 300) + (1/3 \cdot 50) + (1/3 \cdot 100) = 150$$

$$V(\text{chaquetas}) = (1/3 \cdot 75) + [1/3 \cdot (-50)] + (1/3 \cdot 500) = 175$$

En este caso se escogería la opción abrigos de lana, ya que dan el valor esperado más alto.

• **Criterio de Hurwicz.** Este criterio es una combinación entre el criterio pesimista y el optimista, basado en definir un coeficiente de optimismo, α , referente al desenlace, que debe estar entre 0 y 1. Consecuentemente, también hay un coeficiente de pesimismo, que será $1 - \alpha$.

Aquí solo interesan los valores máximos y los mínimos, es decir, los mejores y los peores valores de cada estrategia, ya que se suma el mejor resultado de cada estrategia (ponderado con el coeficiente de optimismo) con el peor resultado de cada estrategia (ponderado con el coeficiente de pesimismo).

El coeficiente de optimismo es subjetivo en la medida en que lo marca quien toma las decisiones; por tanto, cuanto más optimista sea el decisor, más cerca estará del 1.

En el caso propuesto (y definiendo un coeficiente de optimismo de 0,7) el resultado sería el siguiente:

$$V(\text{abrigos de lana}) = (600 \cdot 0,7) + [25 \cdot (1 - 0,7)] = \mathbf{427,5}$$

$$V(\text{gabardinas}) = (300 \cdot 0,7) + [50 \cdot (1 - 0,7)] = 225$$

$$V(\text{chaquetas}) = (500 \cdot 0,7) + [-50 \cdot (1 - 0,7)] = 335$$

Estados de la naturaleza	Lluvia	Frío	Calor	
Probabilidades	30 %	45 %	25 %	
Abrigos de lana	150	600	25	25
Gabardinas	300	50	100	50
Chaquetas	75	-50	500	-50

Estados de la naturaleza	Lluvia	Frío	Calor	
Probabilidades	30 %	45 %	25 %	
Abrigos de lana	150	600	25	600
Gabardinas	300	50	100	300
Chaquetas	75	-50	500	500

La alternativa escogida sería la fabricación de abrigo de lana porque ofrece el valor esperado más alto. No obstante, si se variase el coeficiente de optimismo y se hiciera más pequeño —hasta llegar a cero, coeficiente de optimismo de una persona muy pesimista—, la alternativa escogida sería la fabricación de gabardinas.

- **Criterio de Savage.** Lo utilizarían las personas que tienen miedo a equivocarse y a arrepentirse. Savage, para estudiar este criterio, propuso crear una nueva matriz de desenlaces en términos de *coste de oportunidad*, sustituyendo los valores que se tenían en principio por las diferencias o perjuicios resultantes de no haber elegido la mejor estrategia, es decir, es la pérdida en términos de coste de oportunidad por no haber elegido correctamente.

Esta **matriz de oportunidad** muestra lo que se deja de ganar por escoger una estrategia equivocada.

Para construir la **matriz de oportunidad**, se toman los valores máximos posibles de cada estado de la naturaleza y se les asigna el valor 0; después, se les resta el valor de cada desenlace. El valor así obtenido representa aquello que se ha dejado de ganar al haberse equivocado de estrategia.

En el Ejemplo 2, para el estado de la naturaleza *lluvia* se asigna el 0 a las gabardinas, ya que es la mejor opción. Los otros desenlaces se obtienen restando los beneficios de las gabardinas y el resto de valores: $300 - 150 = 150$, y $300 - 75 = 225$, que representan aquello que se deja de ganar por haber escogido una estrategia equivocada. Así pues, si se escoge la opción de producir chaquetas, se dejan de ganar 225 y se ganan 75; si se escoge la opción correcta, las gabardinas, se deja de ganar un valor 0 y se ganan 300.

**Recuerda**

El **coste de oportunidad** es el valor de la mejor alternativa económica posible a que se renuncia al elegir, es decir, los resultados que se hubiesen podido obtener si se hubiera escogido otra alternativa.

Estados de la naturaleza	Lluvia	Frío	Calor
Abrigos de lana	150	0	475
Gabardinas	0	550	400
Chaquetas	225	650	0

Como hemos construido la matriz con valores desfavorables (lo que la empresa deja de ganar si se equivoca), se escoge el peor resultado de cada estrategia, que es el valor más alto, y de entre estos se escoge el más bajo, ya que, en caso de que no se acierte con el resultado óptimo, las pérdidas serían menores. En el Ejemplo 2, se escogerán los abrigo de lana (475):

$V(\text{abrigo de lana}) = 475; \quad V(\text{gabardinas}) = 550; \quad V(\text{chaquetas}) = 650$

En cada una de estas situaciones se puede actuar de una manera u otra, según la personalidad de quien tome la decisión.

**Actividades**

12> Explica qué entiendes por *teoría Z*. ¿Crees que en las empresas actuales se aplica esta teoría?

13> Una empresa se plantea la posibilidad de montar una nueva planta con el objetivo de incrementar sus beneficios. Tiene dudas sobre dónde ubicarse porque tiene dos opciones: quedarse en España o ir a algún país de Europa. La decisión de instalarse en un lugar o en otro dependerá de que se mantengan o no los costes de personal tal como están hasta ahora o que se incrementen, y hay un 30 % de probabilidades de que los costes se mantengan.

Si los costes se mantienen y se queda aquí, los beneficios serán de 10 000 € al año; y, si se deslocalizan, los benefi-

cios serán de 5 000 €. A su vez, si se quedan y los costes se incrementan, los beneficios serán de 8 000 €, y, si se instalan fuera, serán de 15 000 €.

a) Haz la matriz de decisión.

b) Toma la decisión aplicando el criterio de riesgo.

c) Aplica ahora el criterio de Laplace.

d) Aplica el criterio de Hurwicz, teniendo en cuenta que el coeficiente de optimismo es del 60 %.

e) Por último, aplica el criterio de Savage.

5. Función de control

La función de control y la de planificación están muy ligadas. En realidad, la finalidad del control es detectar las desviaciones con respecto a las previsiones, con la intención de corregirlas antes de que se produzcan consecuencias negativas.

Controlar consiste, básicamente, en verificar que todo salga como se había previsto al hacer la planificación, tanto en los objetivos generales (en los niveles más altos de la organización, alta dirección) como en los subobjetivos más concretos (en los niveles más bajos, niveles de gestión).

Tal como se desprende de la definición del concepto de control, para que se pueda llevar a cabo una buena función de control debemos recoger de nuevo todo aquello que habíamos planificado, organizado y gestionado; es decir, aquellos objetivos con los **estándares** que nos habíamos marcado en cada uno de las anteriores funciones y comprobar que en cada una de **las actividades** realizadas se hayan cumplido.

En caso negativo habría que analizar los motivos y **corregir las desviaciones**. Generalmente, los motivos son dos:

- No se han ejecutado los planes como se había previsto, por falta de organización o por poca rentabilidad de los recursos.
- Estos planes no eran los adecuados y se habían marcado unos objetivos que no se podían conseguir.

Cualquiera que sea el motivo, hay que intentar resolver la desviación, aprovechando la información obtenida en el control y realizando un planteamiento distinto.

Existen diferentes **técnicas de control**:

- **La auditoría.** Verifica la planificación tanto en relación a la contabilidad —análisis de los estados financieros— como a la rentabilidad de los recursos o la gestión global de la empresa, haciendo recomendaciones para mejorarla.

Hay dos clasificaciones de auditoría: la primera distingue entre *auditoría interna*, que se lleva a cabo dentro de la empresa como mecanismo propio de control, y la *auditoría externa*, que realizan personas ajenas a la empresa, profesionales independientes.

La segunda clasificación incluye la *auditoría de cuentas*, que analiza los estados financieros en la empresa; la *auditoría operativa*, cuya función es analizar la estructura global de la empresa con respecto a los objetivos, políticas o planificaciones; y, por último, la *ecoauditoría*, que controla el impacto medioambiental de las empresas.

- **El control del presupuesto.** Se trata de controlar que la relación numérica de la planificación (referida a los costes de las operaciones y los ingresos de las ventas) se cumpla.
- **La estadística.** Permite tratar los datos históricos de un problema, sacar conclusiones y realizar pronósticos. Por ejemplo, las previsiones de ventas hechas con datos históricos de años anteriores o de otras empresas del sector.

! Importante

Cuando se realiza la **función de control** no siempre todas las desviaciones con respecto a los objetivos tienen que ser de tipo negativo. Puede haber desviaciones positivas que sería muy importante analizar para poder extraer conclusiones, y en su caso potenciarlas.

Recuerda

La **auditoría** debe ser realizada por una o varias personas que cuenten con la capacitación técnica adecuada y la competencia de un auditor (titulación oficial), además en todos los asuntos han de conservar una actitud mental de independencia y deben realizar un informe que detalle todas áreas fruto del análisis. El informe debe contener una opinión general presentada y con todos los puntos que incluyan, de forma relevante, el contexto auditado. Cuando no se pueda expresar una opinión global, deben manifestarse las razones de ello.

Actividades

14> Enumera las etapas de control de la dirección de la empresa.

15> Define el concepto de auditoría y cita los tipos de auditoría que existen.

Infografía

Dirección y organización de la empresa

La **misión** de la dirección es coordinar todos los elementos que forman parte de la empresa para conseguir los objetivos marcados de manera eficiente.



PLANIFICACIÓN

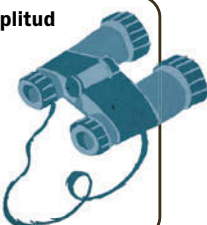
Fijar objetivos y marcar estrategias para conseguirlos.

- 1 Análisis de la situación de partida.
- 2 Fijación de los recursos.
- 3 Creación de alternativas.
- 4 Evaluación de las alternativas.
- 5 Elección de una de las alternativas.
- 6 Control y determinación de desviaciones.

Planes

Según alcance y amplitud

- Fin o propósito
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Reglas
- Presupuestos



Según ámbito temporal

- Corto plazo
- Medio plazo
- Largo plazo



Según funcionalidad

- Área comercial
- Área de producción
- Área de inversión y financiamiento
- Área de recursos humanos



ORGANIZACIÓN

Diseñar una estructura con todas las tareas de cada miembro de la empresa.

Organización formal Estructura intencional, definida e identificada, en que la empresa sitúa cada uno de sus elementos en el lugar más conveniente

Comunicación interna

- Vertical
- Horizontal

Se realiza mediante

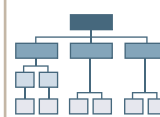
División en departamentos

- Por funciones
- Por productos
- Por zonas geográficas
- Por procesos

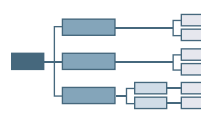
Requiere

Organigramas

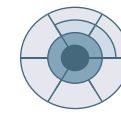
Verticales



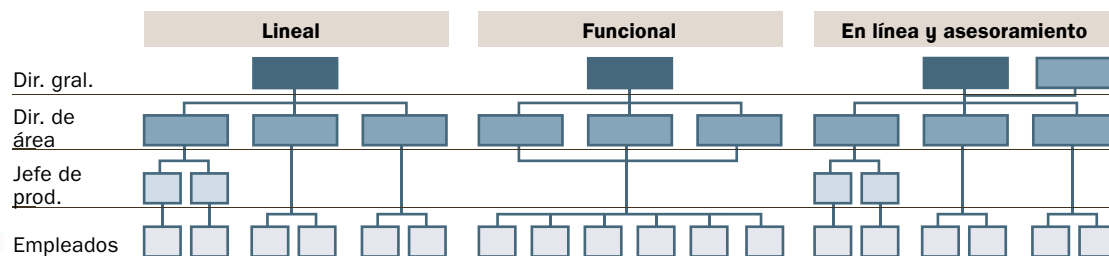
Horizontales



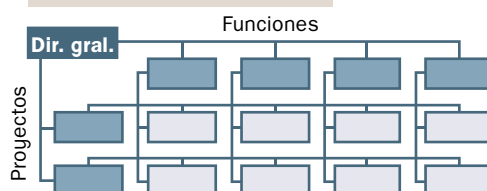
Radiales



Modelos de estructura organizativa



Matricial



Todas las empresas tienen, además, una **organización informal**, que surge de la interacción espontánea de las personas. Los directivos deben intentar que esta organización actúe a favor de la estructura formal.

Evolución de la organización del trabajo

Taylor y Fayol

- Racionalización del trabajo
- Descentralización de la responsabilidad
- Incentivos basados en la productividad

Elton Mayo

- Incentivos distintos a los materiales
- Atención al trabajador (no es una máquina)

Proceso de administración**Fase mecánica** Planificación y organización**Fase dinámica** Gestión y control

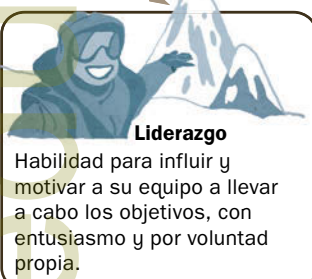
Funciones y actividades de la administración, orientadas al logro de los objetivos de la empresa.

GESTIÓN

Intentar que las personas que forman la empresa realicen las tareas necesarias para conseguir los objetivos marcados.

Requiere

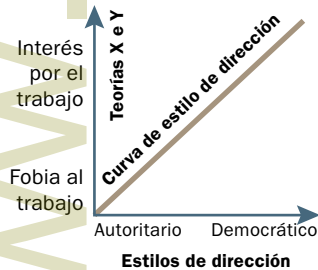
Supone



Se concreta en

Estilos de liderazgo**Estilos «puros»**

- Autoritario
- Democrático
- Liberal

Teorías X e Y**Teoría Z**

Debe confiarse plenamente en los trabajadores, implicarles en las decisiones y mantenerles informados en todo momento. De este modo se logrará su máxima implicación.

Toma de decisiones
Transformar la información en acción.

**Etapas**

- 1 Definir objetivo.
- 2 Conseguir información.
- 3 Establecer hipótesis.
- 4 Diseñar alternativas.
- 5 Evaluar alternativas.
- 6 Seleccionar alternativa.
- 7 Realizar actuaciones.
- 8 Establecer control.

Criterios de decisión**Matriz de decisión**

Estados de la naturaleza		N ₁	N ₂	—	N _n
Probabilidades		P ₁	P ₂	—	P _n
Estrategias	E ₁	D ₁₁	D ₁₂	—	D _{1n}
	E ₁	D ₂₁	D ₂₂	—	D _{2n}
	E ₁	D ₃₁	D ₃₂	—	D _{3n}
	—	—	—	—	—
	E ₁	D _{N1}	D _{N2}	—	D _{Nn}

CONTROL

Verificar que todo salga como se había previsto en el momento de hacer la planificación

Etapas

- 1 Definir estándares.
- 2 Medir las actividades.
- 3 Corregir desviaciones.

Técnicas

- Auditoría
- Control presupuestario
- Estadística

Certeza

- Se conoce con seguridad lo que va a ocurrir.
- Decisión con un solo estado de la naturaleza.

Riesgo

- Varios estados de la naturaleza posibles, cuyas probabilidades se conocen.
- Decisión basada en el cálculo del valor esperado de cada estrategia.

Incertidumbre

- Varios estados de la naturaleza posibles, pero no conocemos sus probabilidades.
- Varios criterios de decisión posibles:

Criterio	Hipótesis sobre los estados de la naturaleza
Pesimista o de Wald	Se presentará el más desfavorable
Optimista	Se presentará el más favorable
De Laplace	Asigna la misma probabilidad a cada uno
De Hurwicz	Asigna un coeficiente de optimismo a cada uno
De Savage	Minimización del coste de oportunidad probable

Ejercicios

Elabora tu propio mapa conceptual de la unidad. Debe recoger los contenidos más importantes estudiados, relacionados entre sí.

1. Piensa en una empresa y en un producto que pueda producir, y explica cómo sería la planificación de cada uno de sus departamentos. Puedes hacer grupos en los que cada miembro realice la planificación de uno de los departamentos.
2. Explica cuáles podrían ser las reglas que puede tener una empresa de alimentación a la hora de manipular los alimentos.
3. Explica cuál es el objetivo básico de la organización de la empresa.
4. Di los motivos que originaron las críticas al taylorismo, por parte de los trabajadores.
5. Haz un cuadro en el que aparezcan todos los modelos de estructura, sus ventajas y sus inconvenientes.
6. Explica qué es un organigrama y la diferencia entre este y un modelo de estructura.
7. El concepto de *staff* se refiere a...
 - a) Un órgano sindical permanente de la estructura de la organización.
 - b) Un órgano ejecutivo de la estructura de la organización.
 - c) Un órgano de asesoramiento de la estructura de la organización.
8. La empresa Aménar, SL, se dedica a la producción de material eléctrico y tiene su sede en Salamanca. A causa del éxito de sus productos, ha decidido instalar dos nuevas empresas: una en Alicante y otra en Sevilla. Además, ampliará su gama de productos y servicios: a partir de ahora, producirá recambios informáticos y ofrecerá el servicio a domicilio de todo tipo de reparaciones relacionadas con sus productos.
 - a) Explica qué posibles departamentos podría tener cada nueva sede, según los criterios de producto y geográfico.
 - b) Traza un organigrama para cada uno de los departamentos anteriores, utilizando dos tipos diferentes de estructura: lineal y funcional.
9. Realiza un organigrama de una empresa que tenga un primer nivel organizado por funciones, un segundo organizado por procesos y un último nivel organizado geográficamente.
10. Realiza el organigrama de un hipermercado.
11. ¿En qué sector de la economía las empresas utilizan habitualmente una estructura matricial para organizar el trabajo? ¿Por qué?
12. ¿Qué entiendes por organización formal e informal?
13. Jorge, Sonia y Carlos trabajan en la empresa TREK, SA, Jorge es el director del departamento de producción, Sonia es la directora del departamento comercial y Carlos es un empleado de este último departamento. Explica los distintos tipos de comunicación interna que se pueden establecer entre estos tres trabajadores.
14. Una empresa del sector de la consultoría jurídica decide adoptar una estructura descentralizada o más participativa en su dirección. ¿Qué repercusión crees que tal decisión puede tener en la motivación de los trabajadores de la empresa? Indica a tal fin al menos dos ventajas y dos inconvenientes de la descentralización.
15. A la hora de desarrollar su actividad la empresa debe configurar su estructura organizativa, que afecta de manera especial a los recursos humanos. La estructura determina las formas de las relaciones entre los distintos estamentos. Dibuja la estructura jerárquica o lineal y comenta brevemente dos de sus ventajas y dos de sus inconvenientes.
16. Una empresa organiza sus departamentos como aparece en el esquema siguiente. ¿Qué criterio de agrupación o departamentalización está utilizando? Indica las ventajas e inconvenientes de este tipo de agrupación.


```

graph TD
    DG[Director general] --- RN[Responsable zona norte]
    DG --- RC[Responsable zona centro]
    DG --- RS[Responsable zona sur]
          
```
17. Enumera las funciones que ha de realizar un directivo para gestionar una empresa.
18. Explica en qué consisten las teorías X e Y que utilizó McGregor para estudiar la gestión de la empresa.

- 19.** Desgraciadamente, los directivos, e incluso los presidentes de clubes deportivos, a menudo suelen manifestar, como muchos de sus aficionados, su desacuerdo con los deportistas de sus equipos, acusándolos de «no sudar la camiseta» y de estar solo pendientes de las retribuciones económicas.

Identifica este comportamiento de los directivos bien con la teoría X o con la teoría Y de Douglas McGregor, por medio de la que se analiza la opinión que tiene un dirigente de una empresa sobre sus colaboradores. Justifica tu respuesta.

- 20.** ¿Cuáles son las herramientas que utiliza el empresario para tomar decisiones?

- 21.** Pedro Duque es astronauta. En la actualidad está en existencia de la Agencia Espacial Europea (ESA) y se ha embarcado en el mundo empresarial: es presidente ejecutivo de la empresa Elecnor Deimos Imaging, que se dedica a los servicios espaciales. Pedro Duque ha manifestado:

«En una nave espacial no se deja nada al azar: cuentan más las matemáticas que toda la ciencia que hay detrás [...]. En una empresa lo más difícil es que, cuando tomas una decisión, no sabes realmente cuál va ser el resultado: vas a ciegas, tanteando, y esto es complicado. La vida reglada es más fácil que la vida no reglada. Lo que es más importante en cualquier caso, es que las personas den el 100 %.»

¿Estás de acuerdo con las afirmaciones de Pedro Duque? ¿Qué destacarías de sus palabras?

- 22.** ¿A qué teoría de la gestión de la empresa hace referencia la siguiente afirmación? Justifica tu respuesta.

«Se considera al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, con unas condiciones especiales, como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva.»

- 23.** Explica las técnicas de control más habituales de la empresa.

- 24.** Explica en qué consiste la matriz de decisión.

- 25.** Un agricultor no sabe si plantar maíz, patatas o guisantes. La decisión la tomará dependiendo del posible canal de distribución al mercado que le ofrezcan. Las opciones que tiene son dos:

a) Canal de una etapa; es decir, pasar por un minorista para llegar al consumidor.

b) Canal de dos etapas; es decir, pasar primero por un mayorista y después por un minorista para llegar finalmente al consumidor.

Optar por un canal u otro depende de una posible normativa que variaría el sistema actual de una única etapa. Tiene el 60 % de probabilidades de que cambie la normativa. Evidentemente, según los canales, sus ganancias serán distintas.

Los resultados esperados serían: para el maíz, unas pérdidas de 150; para las patatas, unas ganancias de 200; y para los guisantes, unas pérdidas de 50, en el caso de que pudiera utilizar el canal de una etapa.

En el caso de que tuviera que utilizar el canal de dos etapas, los resultados serían: para el maíz, unas ganancias de 300; para las patatas, unas pérdidas de 100; y para los guisantes, unas ganancias de 150.

Con estos datos, haz la matriz de decisión y, utilizando el criterio de riesgo, di qué producto escogería el agricultor para cultivar.

- 26.** Frente a las expectativas favorables de cultivo de un determinado producto, un importador estudia la posibilidad de alquilar por 20 años un terreno de 1000 ha. Este cultivo necesita un clima templado y, por ello, divide el país en tres zonas: norte, centro y sur.

Al considerar los estados climáticos frío, normal y cálido, ha evaluado las posibles ganancias para cada una de las zonas geográficas:

- Si el tiempo es cálido, en el norte obtendrá ganancias de 10; en el centro, ganancias de 7; y en el sur, ganancias de 4.
- Si el tiempo es normal, en el norte obtendrá ganancias de 8; en el centro, ganancias de 20; y en el sur, ganancias de 17.
- Si el tiempo es frío, en el norte obtendrá ganancias de 6; en el centro, ganancias de 18; y en el sur, ganancias de 30.

Sabes, además, por la información facilitada por el Servicio de Meteorología, que las probabilidades de cada estado son: cálido, el 20 %; normal, el 60 %; y frío, el 20 %.

a) Haz la matriz de decisión.

b) Decide mediante el criterio de riesgo de Laplace y de Savage qué zona del país escogería el importador para cultivar su producto.

Consejos para tu examen

Las preguntas que se hacen sobre este tema suelen ser teóricas o tipo test.

Parte teórica

1. Define con brevedad y precisión: departamentación.

- ➡ En esta pregunta se pide una definición precisa, por lo que no nos tenemos que extender en nuestra respuesta. Pero no nos tenemos que olvidar de mencionar los tipos de departamentación que existen: por *funciones*, *clientes*, *productos* y *zonas geográficas*.

2. A la empresa Espanar, SA, le han encargado la ejecución de un complejo proyecto por valor de 2,7 millones de euros. Para llevarlo a cabo, la empresa ha decidido organizarse según una estructura matricial. Comenta las ventajas e inconvenientes de la misma.

- ➡ La estructura matricial es quizá la más compleja. Cuando se responda a esta pregunta se debe hacer hincapié en este aspecto.
- ➡ Puesto que nos preguntan las ventajas y desventajas, se deberá indicar, para su valoración, que la suelen utilizar empresas que trabajan con varios proyectos.

3. Explica brevemente en qué consisten las funciones directivas de planificación y control.

- ➡ Se pregunta acerca de *todas* las funciones directivas.
- ➡ Es una pregunta puramente teórica, en la que tenemos que explicar las funciones. En este caso, como se matiza que la explicación sea breve, podemos nombrar los tipos de planes, pero no debemos extendernos mucho en la explicación.

4. Explica los estilos de liderazgo.

- ➡ En esta pregunta debemos explicar los tres estilos de liderazgo más comunes: el *autoritario*, el *democrático* y el *liberal*, haciendo énfasis en las características tan diferenciadas de cada uno (prácticamente llegan a ser opuestos).

5. ¿Qué es una estructura funcional? Señala una ventaja y un inconveniente de este tipo organizativo.

- ➡ En esta pregunta se tienen que explicar las características principales de este tipo de estructura, que difiere de la que es más habitual, la lineal, ya que la empresa organiza sus departamentos por funciones, es decir, se especializa más, y el mando está presidido por los jefes de producción, comercial, etc. Cada trabajador depende de todos los departamentos.

6. ¿Qué se entiende por división del trabajo?

- ➡ En esta pregunta tenemos que explicar el concepto básico de la división del trabajo como especialización de las tareas en la empresa.

- ➡ Podemos apoyarnos en la historia de la Revolución Industrial, las primeras fábricas y el trabajo en cadena.

7. Cuando se habla de decisiones empresariales, ¿qué diferencia hay entre certeza, riesgo e incertidumbre?

- ➡ Para resolver esta pregunta, debemos tener muy claras las tres situaciones en las que se puede encontrar un directivo a la hora de tomar una decisión según el método científico de la matriz de decisión.
- ➡ Igualmente, debemos tener presente que estaremos en una situación o en otra teniendo en cuenta las probabilidades de que se nos presenten los estados de la naturaleza.

8. Describe las diferencias entre las teorías de F. Taylor y de E. Mayo.

- ➡ En esta pregunta podemos explicar las dos teorías más importantes de la organización del trabajo: una se refiere a la *escuela científica* y la otra a la *escuela de las relaciones humanas*. Son dos teorías con un único objetivo: aumentar la productividad del trabajador y, consecuentemente, la producción de la empresa.

- ➡ Ya que nos piden las diferencias, podríamos hacer un cuadro comparativo con los rasgos más importantes de cada teoría.

9. ¿Cuál es la función de la organización formal en la empresa? ¿Y la de la organización informal?

- ➡ En esta pregunta es importante explicar la diferencia entre una organización y la otra, y destacar que en la empresa las dos son importantes y que coexisten. De la organización informal se puede obtener información para crear la formal.

10. Define dos estilos de liderazgo. Relaciona cada uno de esos dos estilos de liderazgo con las teorías X e Y de McGregor.

- ➡ En esta pregunta debes explicar los estilos de liderazgo *autoritario* y *democrático* y aplicar estos estilos a las teorías X e Y que utilizó McGregor para hacerlo.

11. El principal representante de la Escuela de Organización Científica del Trabajo fue Frederick W. Taylor. Expón de modo conceptual en qué consisten las ideas que constituyen la base del taylorismo referidas a la producción industrial y dos principios fundamentales para disminuir los costes de producción según la teoría de Taylor.

- ➡ En esta pregunta te piden definir a nivel conceptual el taylorismo referido a la producción, por lo que tienes que comentar las características del mismo centrándote en tres cuestiones: la *división del trabajo*, la *productividad* y la *retribución* condicionada a ella.

12. McDonald's ha redefinido su organigrama en cuatro áreas de negocio: Estados Unidos, mercados internacionales líderes (Australia, Canadá, etc.), mercados de alto crecimiento (China, Italia, etc.) y mercados fundacionales (incluye otros diez mercados).

¿Qué tipo de agrupación ha llevado a cabo? ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes de dicha agrupación?

- Para contestar esta pregunta debes conocer el concepto de *departamentación* y de qué formas la empresa puede organizar sus departamentos: por funciones, zonas geográficas, productos y procesos. A partir de aquí podrás contestar qué tipo de departamentación aplica McDonald's.

13. A la hora de desarrollar su actividad, la empresa debe configurar su estructura organizativa, que afecta de manera especial a los recursos humanos. La estructura determina las formas de las relaciones entre los distintos estamentos. Dibuja la estructura jerárquica o lineal y comenta brevemente dos de sus ventajas y dos de sus inconvenientes.

- En esta pregunta te piden dibujar una estructura organizativa lineal o jerárquica, que suele ser la más corriente. Para poder hacerlo debes conocer las características y comentar ventajas e inconvenientes.
- Para dibujarla debes hacer un *organigrama* que en este caso puede ser horizontal, vertical o radial, aunque para esta estructura quizá el más fácil sería el vertical.

14. La estructura organizativa de la empresa es esencial para poder ordenar las diferentes relaciones laborales que existen entre los puestos de trabajo, flujos de autoridad, etc. Define qué es un organigrama y señala tres requisitos que debe cumplir todo organigrama.

- En esta pregunta no debemos confundir *estructura organizativa* con *organigrama*. El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa. A partir de aquí podemos responder la pregunta correctamente.

15. Explica la clasificación de los organigramas según su forma y finalidad.

- a) Hablar de la clasificación según la forma (verticales, horizontales y radiales).
- b) Hablar de la clasificación según su finalidad (informativos y de análisis).

Explica después cada uno de ellos.

16. Describe dos tipos de estructuras organizativas de la empresa.

- En esta pregunta se pueden explicar dos cualesquiera de los cuatro modelos de estructura organizativa: *lineal*, *funcional*, *en línea* y *de asesoramiento* o *matricial*.

- Explica las ventajas e inconvenientes de cada una de las dos elegidas. Para ello, puedes ayudarte del gráfico de cada una.

17. «La división técnica del trabajo conlleva la necesidad de coordinación de las diferentes tareas.» ¿Estás de acuerdo con esta afirmación? Razona la respuesta.

- Para poder responder esta pregunta deberías de saber cuál es el concepto de *división del trabajo*: el número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas con el objetivo de mejorar la eficiencia.

- A partir de esta definición debes saber si hace falta una coordinación para que de cada una de las partes se pueda llegar a un todo.

Parte procedimental

18. Un comprador de acciones en bolsa tiene que decidirse entre dos alternativas: las acciones del tipo A o las del tipo B. Los beneficios esperados van a depender de que la bolsa suba, se mantenga o baje, y se han estimado en 200, 160 y 120 unidades monetarias en las acciones del tipo A, y de 240, 180 y 90 unidades monetarias en las del tipo B, según cada uno de los tres escenarios referidos de la bolsa. Se pide:

a) Configurar la matriz de decisión.

b) Decisiones que tomaría si aplicase los criterios de Laplace, optimista, pesimista de Wald y el del optimismo parcial de Hurwicz con un coeficiente de optimismo del 0,6.

- a) Este es el ejercicio práctico típico sobre toma de decisiones. A la hora de hacer la matriz, es importante no confundirse entre lo que son los *estados de la naturaleza* y las *estrategias*. Unos vienen dados y las otras son decisiones que debemos tomar. En el ejercicio las estrategias son acciones A o acciones B.

- b) Prácticamente nos piden aplicar todos los criterios de incertidumbre que hemos estudiado. Tenemos que hacer los cálculos con claridad y pensar que no todos los criterios nos tienen por qué dar siempre el mismo resultado, la misma decisión. No podemos olvidar, al final de los cálculos, expresar qué decisión tomaríamos: no podemos dejar que el profesor lo intuya.

Test de autoevaluación

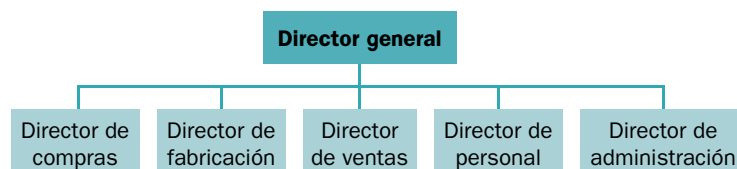
1. Los modelos lineal, funcional y matricial son modelos de:
 - a) Estilos de dirección.
 - b) Gestión de stocks.
 - c) Estructura organizativa.
2. La comparación de los objetivos planificados con lo realmente hecho por la empresa, y el análisis de las desviaciones, pertenecen a la función de:
 - a) Organización.
 - b) Control.
 - c) Planificación.
3. El organigrama de una empresa refleja:
 - a) Gráficamente la estructura informal de la organización.
 - b) La interrelación entre los diferentes objetivos y estrategias de la empresa.
 - c) Gráficamente la estructura formal de la organización.
4. La comunicación interna en la empresa puede ser:
 - a) Vertical y horizontal.
 - b) De relaciones públicas, de publicidad y de promoción de ventas.
 - c) Formal e informal.
5. Los departamentos de ventas, recursos humanos e I+D son típicos de una estructura organizativa con:
 - a) División de departamentos según áreas geográficas.
 - b) División de departamentos por funciones.
 - c) División de departamentos según la formación de los trabajadores.
6. La existencia de una escala de mando en la que queda claramente delimitado quién es la persona que ejerce la autoridad por encima y sobre quién se ejerce hacia abajo corresponde al principio de:
 - a) Orden.
 - b) Subordinación del interés particular al interés general.
 - c) Jerarquía.
7. Un trabajador sin ambición, con aversión al trabajo y reacción a los cambios:
 - a) Se identifica con la teoría X de McGregor.
 - b) Precisa de una dirección muy democrática según McGregor.
 - c) Se identifica con la teoría Y de McGregor.
8. ¿En qué configuración organizativa se emplean simultáneamente dos o más criterios de departamentalización?
 - a) Funcional.
 - b) Matricial.
 - c) Simple.
9. Al conjunto de relaciones personales y sociales que surgen de forma espontánea entre los individuos de una organización se le denomina:
 - a) Organización formal.
 - b) Organización informal.
 - c) Organización mixta.
10. Las políticas fijadas por la función de planificación son:
 - a) Los pasos que hay que seguir para ejecutar una acción.
 - b) Los principios básicos que sirven de guía para la toma de decisiones.
 - c) Las pautas que indican lo que la empresa no puede hacer.
11. La comunicación interna en la empresa puede clasificarse en:
 - a) Ascendente y autoritaria.
 - b) Horizontal e informal.
 - c) Formal e informal.
12. La auditoría es una técnica de:
 - a) Planificación.
 - b) Organización.
 - c) Control.
13. Taylor y la escuela clásica:
 - a) Tienen en cuenta los aspectos psicológicos de los trabajadores.
 - b) Consideran las relaciones informales entre trabajadores.
 - c) Se centran en la división del trabajo como base de la productividad.
14. La organización informal se refiere a:
 - a) Las relaciones personales creadas pero no establecidas por la empresa.
 - b) La estructura intencional definida por la dirección de la empresa.
 - c) Las empresas sin personalidad jurídica.
15. En los organigramas horizontales:
 - a) Las unidades de mando se sitúan a la derecha.
 - b) Las unidades de mando se sitúan a la izquierda.
 - c) Las unidades de mando se sitúan en el centro.
16. El principio de unidad de mando establece que:
 - a) Se debe desarrollar un solo programa cuando las operaciones tienen un único fin.
 - b) Una persona solo debe recibir órdenes de un jefe.
 - c) Existe una escala jerárquica que delimita quién ejerce la autoridad.
17. La responsabilidad en la organización implica:
 - a) Unidad de mando.
 - b) Rendición de cuentas.
 - c) Especialización.
18. La comunicación interna de la empresa se clasifica normalmente en:
 - a) Vertical y horizontal.
 - b) Diaria y semanal.
 - c) Mensual y anual.

Examen propuesto

Opción A

1. Si te contrataran como director de una empresa, ¿cuáles serán las funciones básicas que tendrías que llevar a cabo? Explica brevemente cada una de ellas (2 puntos).
2. Explica en qué consiste el taylorismo (1 punto).
3. Dibuja el organigrama de una empresa que incluya los cargos siguientes (3 puntos):
 - Director comercial (controla todo lo que se refiere a las ventas).
 - Jefe de talleres (dirige todo lo que se refiere a la mecánica de producción).
 - Director de producción (controla todos los aspectos de la producción).
 - Director administrativo (controla la administración de la empresa, en el sentido más amplio).
 - Jefe de administración (tiene a su cargo todo lo que se refiere a la administración de la empresa).
 - Jefe de ventas (controla directamente las ventas).
 - Gerente (gestiona la empresa en general).
 - Director financiero (controla la inversión y financiación).
 - Empleados.
 - Departamento de asesoramiento jurídico (asesora sobre aspectos legales).
 - Jefe de personal (lleva todos los temas relacionados con el personal, nóminas, contratos, etc.).
 - Contable (lleva la contabilidad de la empresa).
 - Director de recursos humanos (controla todos los aspectos relacionados con el personal de la empresa).

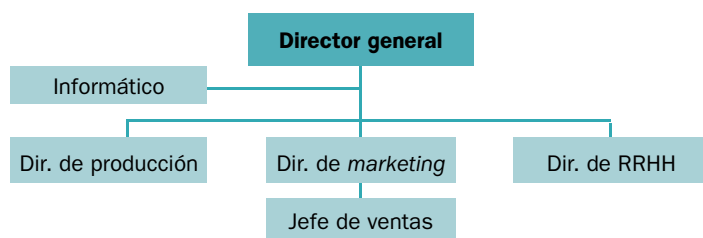
4. Una empresa presenta el organigrama siguiente ¿Qué criterio de agrupación o departamentalización utiliza? Indica sus ventajas e inconvenientes (2 puntos).



5. Un empresario tiene que decidir para el próximo año el volumen de producción de un producto entre 40 000, 60 000 u 80 000 unidades. Los resultados esperados dependen de que la demanda del producto sea menor, igual o mayor que el año anterior. Dichos resultados se estiman en 140 €, 220 € y 240 € si la producción fuera de 40 000; 120 €, 200 € y 260 € si la producción fuera de 60 000; y 80 €, 180 € y 280 € si la producción fuera de 80 000 unidades. Configura la matriz de decisión y determina la decisión a tomar en los siguientes casos:
 - a) Si las probabilidades de que la demanda sea menor, igual o mayor que el año anterior son 0,25, 0,35 y 0,40, respectivamente (0,5 puntos).
 - b) Si no se conocen las probabilidades anteriores (en situación de incertidumbre) aplicando el criterio de Laplace, el pesimista y el de Hurwicz con un coeficiente de optimismo del 0,65 (1,5 puntos).

Opción B

1. Explica el proceso de administración y sus fases (1 punto).
2. Explica el fayolismo y su aportación a la administración de empresas (1 punto).
3. Explica la teoría de Douglas McGregor (2 puntos).
4. Explica los distintos tipos de relaciones que se pueden encontrar dentro de la relación formal. Explica cuáles de las siguientes relaciones aparecen en el organigrama (2 puntos).



5. La organización de la empresa tiene dos dimensiones, la formal y la informal. ¿Estás de acuerdo con esta afirmación? Justifica tu respuesta explicando cada una de estas dimensiones (2 puntos).

6. La empresa X, dedicada a la comercialización de accesorios de automóviles, quiere sacar al mercado un producto nuevo que afecta a los frenos, pero que se adapte solo a una marca de coche, por lo que debe decidir entre las marcas Olsen, Sarat y Fored. La demanda depende de la publicidad que se haga de los automóviles en los medios de comunicación. La probabilidad de que se haga la publicidad en cada uno de los medios es la siguiente: en la televisión, del 25 %; en la prensa, del 45 %; en la radio, del 30 %. La demanda para cada marca, según se publicite, es:
 - Olsen: 300 000, 150 000 y 200 000 unidades.
 - Sarat: 250 000, 100 000 y 150 000 unidades.
 - Fored: 350 000, 250 000 y 100 000 unidades.
 - a) Haz la matriz de decisión y determina la posible decisión en situación de riesgo (0,5 puntos).
 - b) Suponiendo que no se conozcan las probabilidades de cada estado de la naturaleza, determina la posible decisión que se tomaría si se aplicase el criterio de Savage, Laplace y Hurwicz, sabiendo que el coeficiente de optimismo es de 0,80 (1,5 puntos).

Publicaciones personalizadas a tu medida



¡Elige el contenido y crea el manual que mejor se adapta a tus necesidades!

Create permite crear una obra personalizada a través de un proceso fácil e intuitivo seleccionando material del catálogo de McGraw-Hill. Además, se puede adaptar a las necesidades de cada docente ¡añadiendo material propio!

El deseo de todos los profesores ha sido siempre tener el libro que refleje fielmente los temas del curso y con el que los alumnos dispongan de todo el material que necesitan para seguir la clase y superar la asignatura. McGraw-Hill Education fiel a su misión de ayudar a los docentes y enseñar a los estudiantes, pone a disposición de cualquier profesor su oferta editorial y la diversidad de las soluciones de aprendizaje de las que dispone para lograr este objetivo.

Entra en nuestra web:

 <http://create.mheducation.com>

¡Accede a todo el catálogo!
y crea tu libro a medida en 3 sencillos pasos

Centro de Enseñanza Online (CEO)

www.mhe.es

El Centro de Enseñanza Online (CEO) es un espacio donde encontrará información práctica y todos los recursos didácticos necesarios para el desarrollo de cada disciplina. Este espacio es de gran utilidad para el alumnado y el profesorado, y una herramienta imprescindible para afrontar los retos que exige el mercado laboral, cada vez más competitivo y especializado.

Organizado en tres partes:

Centro de información

El centro de información ofrece información práctica del contenido de la obra: presentación, tabla de contenido, etc. Consulte los diferentes apartados dependiendo de la información que necesite.

Centro del estudiante

El centro del estudiante está especialmente creado para que los alumnos accedan a información práctica que pueden utilizar para afianzar conocimientos y auto-evaluarse en cada disciplina.

Centro del profesor

El centro del profesor pone a su disposición material de apoyo que puede utilizar en sus clases. Rellene el formulario de registro y solicite la clave de acceso para poder consultar todos los apartados.





Una nueva forma de leer...
Una nueva forma de aprender

¿Te imaginas un libro de texto
adaptado a las necesidades
individuales de cada estudiante?



SmartBook® es la primera y única experiencia de lectura y aprendizaje adaptativo diseñada para cambiar la forma en la que los estudiantes leen y aprenden, rompiendo con el camino lineal de los libros de texto tradicionales y adaptándose a las necesidades y al ritmo de cada estudiante.

¿Qué es?

SmartBook® es una herramienta de aprendizaje adaptativo que combina una revolucionaria tecnología desarrollada por McGraw-Hill Education con un libro digital interactivo. **SmartBook®** analiza la forma en la que lee y aprende el estudiante y, en función de sus respuestas a preguntas sobre lo estudiado y la seguridad sobre sus conocimientos, le va guiando a través de los contenidos del libro, de una manera personalizada y adaptada a su propio ritmo de aprendizaje, para que cada minuto que pasa el alumno estudiando sea lo más efectivo posible.

¿Cómo funciona?

SmartBook® consta de varias fases:



Lee

En la fase de lectura, el estudiante es guiado a través del texto para que lea de una manera adaptada a sus necesidades. En **SmartBook®** el estudiante tiene acceso al texto completo, pero se le mostrarán áreas resaltadas en **amarillo** que indican el contenido en el que debería centrar su estudio en ese momento concreto. Las áreas resaltadas del texto van variando en función de sus respuestas en la parte práctica, subrayando nuevos temas y conceptos de más nivel, una vez que el estudiante ha demostrado el dominio de los conceptos esenciales del tema.





Practica

En la fase de práctica, los estudiantes afianzan lo aprendido hasta el momento realizando una serie de actividades de diversa tipología.

Antes de responder, se pedirá al estudiante que evalúe el grado de seguridad sobre sus conocimientos:



Sé la respuesta

Eso creo

No estoy seguro

Ni idea

En función de las respuestas a esas preguntas, el grado de seguridad que establezcan y otros datos que va recogiendo el sistema mientras los estudiantes trabajan, **SmartBook®** irá ajustando el camino de aprendizaje de cada estudiante adaptándolo a su ritmo y necesidades y determinando cuál será la siguiente pregunta.



Lee



Practica

De vuelta en la fase **Lee**, el estudiante se encontrará con nuevas partes del texto resaltadas en **amarillo**, que indican el nuevo contenido a estudiar, y otras resaltadas en **verde**, que son los temas o conceptos que el estudiante ha demostrado que domina al responder correctamente a las preguntas en la fase de práctica.

Subrayado amarillo: muestra el contenido que es importante para el estudiante en este momento.

Subrayado verde: muestra el contenido que el estudiante ha demostrado que domina realizando preguntas en la fase de práctica.

La mejor manera de estudiar con **SmartBook®** es ir pasando de una fase a otra hasta completar la unidad. La propia herramienta ayudará al estudiante a identificar cuándo ha llegado el momento de cambiar de fase.



Repasa

Para asegurar el dominio de los temas y la retención a largo plazo de los conceptos aprendidos, en esta fase el estudiante repasa en forma de actividades el contenido importante que el sistema ha identificado que es más probable que olvide.



Informes completos sobre el progreso del curso



Profesor

Los informes del profesor le permiten conocer en tiempo real las fortalezas y las debilidades de sus alumnos de manera individual y a nivel global, y adaptar así sus clases y tutorías.

Estudiante

Los informes del estudiante proporcionan detalles sobre su progreso, sobre los temas que domina y los que necesita estudiar más, para que pueda maximizar su tiempo de estudio.



Beneficios

Todo son ventajas

Para el profesor:

- Mejora la calidad y la productividad de las clases.
- Facilita la adaptación de las clases al nivel y necesidades de los alumnos.
- Ayuda a prevenir el posible fracaso escolar y a remediarlo antes de que ocurra.
- Mejora el rendimiento de los alumnos y su nivel de notas.

Para el estudiante:

- Ofrece el contenido adecuado para cada estudiante en el momento preciso para maximizar el tiempo de estudio.
- Excelente preparación para clase y para los exámenes.
- Ayuda a retener conceptos clave a largo plazo.
- Ayuda a conseguir mejores notas.
- Herramienta *online*: sin descargas, sin necesidad de grabar el progreso.
- Acceso en cualquier momento a través de una conexión a Internet y desde múltiples dispositivos.
- Interfaz intuitiva y atractiva.
- Es divertido, porque permite competir con otros usuarios.



La mejor manera de sacar el máximo provecho a las ventajas de **SmartBook®** es crear una clase a la que se apuntarán tus alumnos. Los estudiantes pueden trabajar independientemente o asociados a tu clase, pero la experiencia es mucho más positiva y productiva si se integra **SmartBook®** como una parte más de la asignatura. Te damos algunas opciones o ideas:



SMARTBOOK®...

... antes de ir a clase

Puedes decir a tus alumnos que estudien con **SmartBook®** antes de ir a clase. Así, podrás basar tus clases en los datos que obtengas con la herramienta.

... como deberes

Puedes presentar el contenido en clase y después, a modo de deberes, decirles que estudien el tema con **SmartBook®**. Posteriormente, en función de los datos que obtengas sobre el progreso, las fortalezas y las debilidades de tus alumnos, podrás reforzar ciertos contenidos y hacer un seguimiento general e individual de lo que realmente se ha aprendido.

... antes del examen

Puedes dar la unidad completa y recomendar a tus alumnos que utilicen **SmartBook®** para preparar el examen. Si tienen examen de final de curso, recuerda a tus alumnos que utilicen regularmente la fase **Repasa** para estar preparados cuando llegue el gran día.



Si tus alumnos tienen dificultades para acceder a Internet, una buena solución puede ser dedicar periódicamente tiempo de clase a **SmartBook®** en el aula de informática.

McGraw-Hill Education

una editorial global a tu servicio



Para más información: Tel. 902 289 888

educador@mheducation.com

www.mheducation.es / www.mhe.es

La tienda de **McGraw-Hill Education** te ofrece las **mejores ventajas**



Envío GRATIS

a partir
de 25€

Consigue tus Gastos de Envío GRATIS

Ahora en McGraw-Hill Education te regalamos los gastos de envío. Si el importe de tu pedido es superior a 25€, los gastos de envío valorados en 5€ serán descontados de tu compra.

Tus libros de texto
con un
**20% de
descuento**

¡Ahórrate un 20% en los libros de tus hijos cada curso!

Compra cualquiera de nuestros títulos para Primaria y ESO y disfruta de un **descuento inmediato** del 20% en el precio de tus libros.

**5% de descuento
en todo nuestro
fondo
editorial**

5% de descuento en todo nuestro fondo editorial

Todos los productos **McGraw-Hill Education** más económicos en nuestra tienda online. Selecciona tu producto y benefíciate de un **5% de descuento** comprando cualquiera de nuestros títulos.

Nuestro proceso de compra es muy sencillo 🛒



- 1 Localiza todos nuestros productos en el apartado **TIENDA** en el menú principal.
- 2 Encuentra tu producto navegando por nuestro catálogo o en el buscador.
- 3 Añade a la **CESTA** lo que quieres adquirir e inicia el proceso de compra, pinchando en **REALIZAR PEDIDO**.

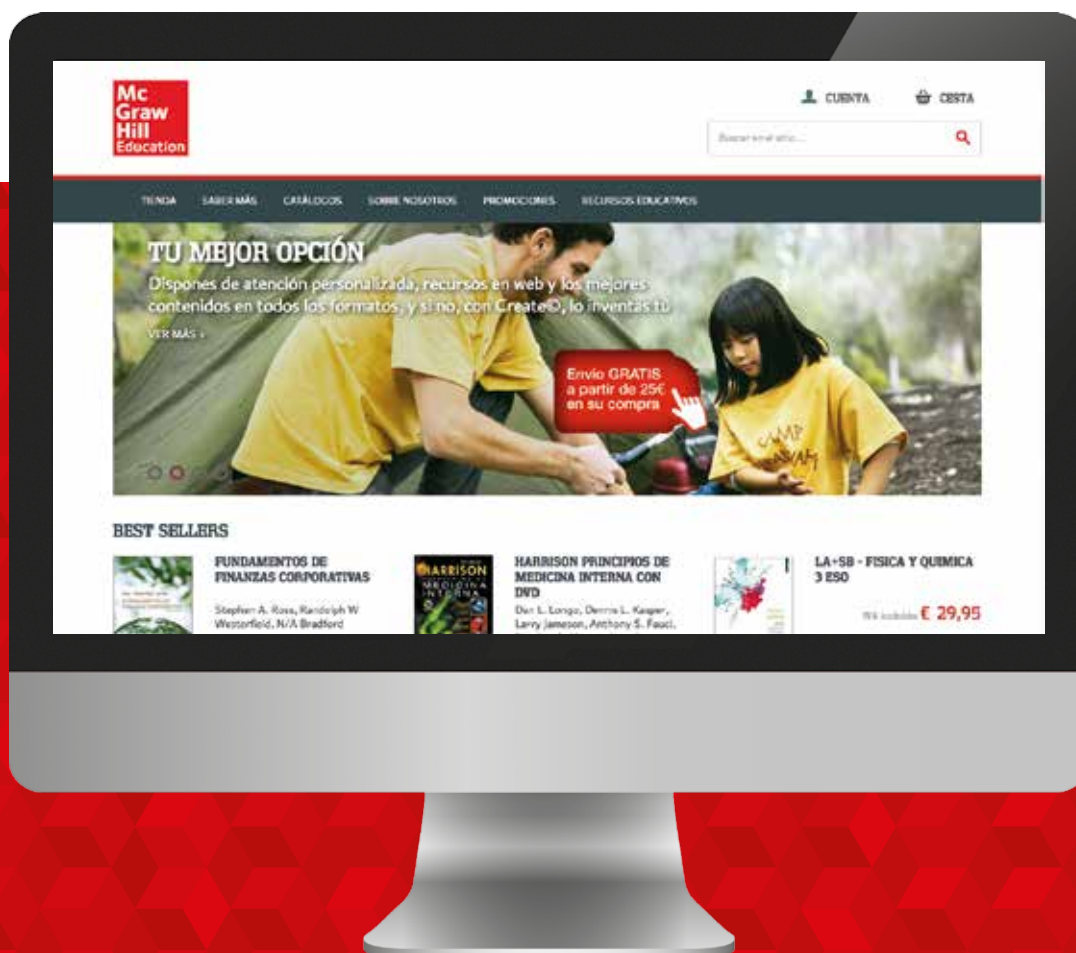
Regístrate como cliente y visualiza siempre que quieras el contenido de tu cesta o las compras realizadas

**¡Todo el fondo de McGraw-Hill Education
en papel o formato digital ahora más fácil y económico!**

www.mheducation.es

 Porque el aprendizaje lo cambia todo

Porque el aprendizaje lo cambia todo



¡La tienda *online* de McGraw-Hill Education!
www.mheducation.es

Toda la información | Todos los productos | Sencillo y rápido



Atención al profesorado:

902 929 008 • 902 289 888

educador@mheducation.com

McGraw-Hill Education

Basauri, 17 - Edificio Valrealty - Planta 1ª

28023 Aravaca (Madrid)

Teléfono: 91 180 30 00 • Fax: 91 180 31 00

www.mheducation.es