



## Curso de Acceso Anual

### Parte II-La Administración de la empresa Tema: 9- La Dirección empresarial

Tutor/a: Antonio Muntaner  
Email: [antmuntaner@palma.uned.es](mailto:antmuntaner@palma.uned.es)

## Objetivos y gui3n-esquema

### OBJETIVOS PRINCIPALES

Poder explicar a otras personas los siguientes conceptos:

- La tarea del director de empresa.
- Características del liderazgo.
- La fórmula de Graicunas.
- El proceso de toma de decisiones y el coste de oportunidad.

## 1. SIGNIFICADO DE DIRECCION EMPRESARIAL

### SIGNIFICADO DE DIRECCION EMPRESARIAL

Conducir, o dirigir, el conjunto de recursos humanos y materiales a la consecución de los objetivos establecidos.



Liderar al personal



Tomar decisiones

## 2. EL LIDERAZGO EN LA FUNCION DE DIRECCION



## 2. Los límites del líder para atender a sus subordinados

Supervisar el trabajo realizado por los subordinados y comprobar el grado de eficacia logrado

Fórmula de Graicunas

$$R = S \left[ \frac{2^S}{2} + S - 1 \right]$$

R, número de relaciones que se llegan a establecer en función del número de subordinados, S

S	R
4	44
8	1.080
15	245.970

## 3. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

### TOMA DE DECISIONES



### TOMA DE DECISIONES

- Intuición
- Experiencia
- La razón

### COSTE DE OPORTUNIDAD

El coste de oportunidad es lo que se pierde o deja de ganar por elegir una opción y descartar otra alternativa.

Ej. Si decido seguir estudiando dejo de obtener una renta potencial si trabajara

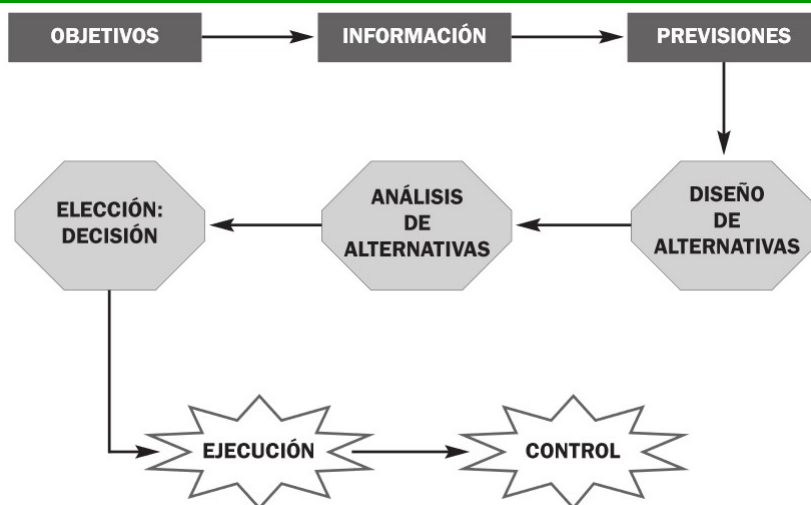
### 3. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

■ TABLA 9.1. Las fases de un proceso de decisión.

1ª	Determinar el objetivo que se desea conseguir
2ª	Conseguir toda la información relevante
3ª	Establecimiento de hipótesis sobre el comportamiento futuro de las variables
4ª	Descripción de las líneas de actuación posibles
5ª	Análisis de la bondad de cada una de las líneas de actuación descritas
6ª	Elección de la línea de actuación preferida
7ª	Ejecución de la línea de actuación elegida
8ª	Establecimiento de un mecanismo de control

El proceso de toma de decisiones guarda relación con el proceso de Planificación

### 3. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES



■ FIGURA 9.1. Proceso de decisión.

### 3. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

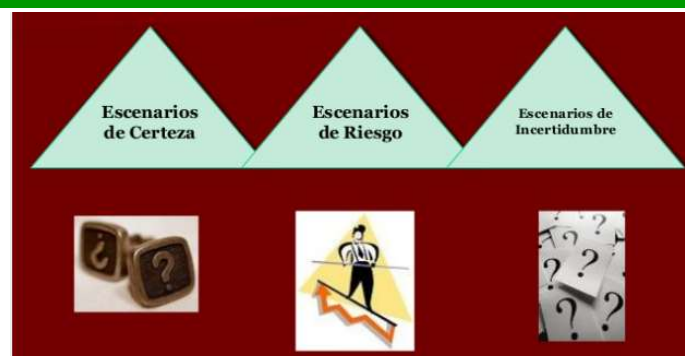


**Escenarios de certeza:** El decisor conoce con absoluta seguridad las alternativas (estados de la naturaleza) que pueden presentarse.

**Escenarios en ambiente de riesgo:** El decisor sabe que alternativas pueden darse pero solo conoce la probabilidad de que sucedan cada una de ellas.

**Decisiones bajo ambiente de incertidumbre:** Se conocen las alternativas que pueden ocurrir pero no en que grado de probabilidad pueden suceder.

### 3. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES



**Ejemplo:** Hay que decidir si comprar una máquina grande o pequeña para fabricar paraguas. Se calcula que si al año llueve más de 120 días sería más rentable la máquina grande (con mayor capacidad y menor coste unitario), pero si no es así es preferible la pequeña.

Si no se conoce la probabilidad de que pueda llover más de 120 días al año, el decisor se encontraría con un ambiente de incertidumbre.

Si puede conocer ésta probabilidad, tomaría la decisión en ambiente de riesgo.

### 3. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

#### TECNICAS PARA REDUCIR EL RIESGO EN LA TOMA DE DECISIONES



##### MODELIZACION:

- Representar los aspectos más significativos de la realidad actual.
- Hacer predicciones en su evolución futura.

### 3. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

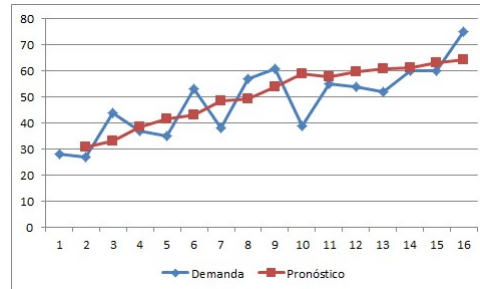
#### METODOS Y MODELOS ESTADISTICOS



- **Técnicas de alisado:** buscar un patrón de referencia, en los datos históricos, que nos ayude a realizar la predicción.
- **Encuestación:** Pedir al cliente habitual o potencial por sus intenciones y preferencias futuras.

### 3. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

#### TECNICAS DE ALISADO – LAS MEDIAS MOVILES



**Medias móviles:** Minimizar el impacto de aleatoriedad, o fluctuación, de los datos calculando los valores medios de la serie.

Se toma un número fijo N de observaciones y al aparecer un nuevo dato se elimina el más antiguo.

Ejemplo: Media móvil de las ventas de los últimos doce meses. Previsión para diciembre2018.

$$S_{diciembre2018} = \frac{X_{diciembre2017} + X_{enero2018} + \dots + X_{noviembre2018}}{12}$$

### 3. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

#### LA ENCUESTACION



##### Encuestar al cliente o consumidor:

- Seleccionar la muestra aleatoria, tabular los datos e interpretar las conclusiones.
- Fiabilidad limitada al no coincidir siempre la respuesta que da el encuestado (intención) con su decisión final. Además, el resto de la población excluida de la muestra puede suponer un sesgo en los resultados.

## 4. TIPOLOGIA DE LAS DECISIONES

### DECISIONES PROGRAMADAS VS NO PROGRAMADAS



## 4. TIPOLOGIA DE LAS DECISIONES

### DECISIONES PROGRAMADAS VS NO PROGRAMADAS





## 5. CUESTIONARIO TIPO TEST

### TEMA 9- LA DIRECCION EMPRESARIAL

#### Pregunta 1

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

 Marcar pregunta

Para paliar el riesgo en la toma de decisiones, ¿qué técnicas o métodos científicos pone a disposición de los decisores empresariales el conocimiento económico?

Seleccione una:

- ☐ a. Entre otros, la modelización, los métodos y modelos estadísticos y la investigación operativa
- ☐ b. La contabilidad y la auditoría
- ☐ c. No hay métodos científicos capaces de paliar el riesgo en la toma de decisiones

## 5. CUESTIONARIO TIPO TEST

### TEMA 9- LA DIRECCION EMPRESARIAL

#### Pregunta 2

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

 Marcar pregunta

Se dice que la fase más complicada de un proceso de toma de decisiones es la tercera que consiste en definir los escenarios posibles o lo que es lo mismo, el establecimiento de hipótesis sobre el comportamiento futuro de las variables. ¿Qué causa concreta es la que hace más difícil esta fase?

Seleccione una:

- ☐ a. El hecho de que se trata de definir el futuro y necesariamente, el futuro está rodeado de incertidumbre y la existencia de incertidumbre incorpora riesgo al proceso de toma de decisiones
- ☐ b. No es cierto que la tercera fase sea la más difícil
- ☐ c. En general la falta de información adecuada

## 5. CUESTIONARIO TIPO TEST

### TEMA 9- LA DIRECCION EMPRESARIAL

#### Pregunta 3

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

 Marcar pregunta

La tercera fase del proceso de toma de decisiones consiste en el establecimiento de hipótesis o previsiones sobre el comportamiento futuro de las variables contempladas en la información disponible. El objetivo de esta fase es:

Seleccione una:

- ☐ a. Anticipar cómo van a ser las cosas en el futuro.
- ☐ b. Confeccionar modelos matemáticos que definan el resultado posible de cada uno de los comportamientos alternativos previstos en la evolución de las variables consideradas
- ☐ c. Diseñar los posibles escenarios futuros que pueden derivarse de la evolución prevista en las variables contempladas.

## 5. CUESTIONARIO TIPO TEST

### TEMA 9- LA DIRECCION EMPRESARIAL

#### Pregunta 4

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

 Marcar pregunta

Una vez elegida una línea de actuación concreta debe darse por concluido el proceso de toma de decisiones. Es verdadera o falsa esta afirmación:

Seleccione una:

- ☐ a. Es falsa porque el proceso continúa con las fases de ejecución y control de las actuaciones derivadas de la línea elegida
- ☐ b. Es verdadera puesto que la elección de una línea de actuación no es más que la toma de decisión de lo que debe hacerse y de cómo debe hacerse para alcanzar los objetivos perseguidos
- ☐ c. Puede ser verdadera o falsa según el resultado que en la práctica se derive de la línea de actuación elegida

## 5. CUESTIONARIO TIPO TEST

### TEMA 9- LA DIRECCION EMPRESARIAL

#### Pregunta 5

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

 Marcar pregunta

Ante situaciones de riesgo y de incertidumbre, el decisor sólo puede fiarse de su olfato o intuición ya que no existen métodos científicos capaces de limitar los riesgos asociados a tales situaciones. La anterior afirmación es verdadera o falsa:

Seleccione una:

- ☐ a. Es verdadera ya que el futuro, por definición, no puede predecirse
- ☐ b. No es ni verdadera ni falsa ya que, aunque no existen métodos científicos capaces de predecir el futuro, el decisor siempre puede acudir a su experiencia pasada
- ☐ c. Es falsa puesto que existen métodos científicos capaces de reducir considerablemente los riesgos asociados a situaciones de riesgo e incluso de incertidumbre

## 5. CUESTIONARIO TIPO TEST

### TEMA 9- LA DIRECCION EMPRESARIAL

#### Pregunta 6

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

 Marcar pregunta

En la fase de determinación de los objetivos de un proceso de toma de decisión, debe cuidarse que:

Seleccione una:

- ☐ a. Los objetivos elegidos sean los que más puedan perjudicar a las empresas de la competencia de modo que su consecución garantice un mejor posicionamiento de nuestra empresa en el mercado
- ☐ b. Los objetivos elegidos sean ambiciosos, aunque realistas, y además medibles
- ☐ c. Los objetivos elegidos sean utópicos ya que un buen decisor debe hacer posible lo que para otros es imposible

## 5. CUESTIONARIO TIPO TEST

### TEMA 9- LA DIRECCION EMPRESARIAL

#### Pregunta 7

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

 Marcar pregunta

Cómo se denomina una situación que no podemos aventurar, ni siquiera en términos de probabilidad, cómo va a evolucionar en el futuro:

Seleccione una:

- ☐ a. Situación no probable
- ☐ b. Situación de riesgo
- ☐ c. Situación de incertidumbre

## 5. CUESTIONARIO TIPO TEST

### TEMA 9- LA DIRECCION EMPRESARIAL

#### Pregunta 8

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

 Marcar pregunta

Un proceso racional de toma de decisiones lleva aparejado:

Seleccione una:

- ☐ a. La concreción de un objetivo basado en la intuición del decisor y en un conjunto de actuaciones posteriores que se irán definiendo a medida que el decisor vaya teniendo ideas al respecto
- ☐ b. La definición de un conjunto de actuaciones cuyo desarrollo irá posibilitando al decisor la concreción de un objetivo
- ☐ c. Un sistema de preferencias del decisor que se materializará en la concreción de un objetivo y en la definición de una serie de actuaciones tendentes a conseguir dicho objetivo

## 5. CUESTIONARIO TIPO TEST

### TEMA 9- LA DIRECCION EMPRESARIAL

#### Pregunta 9

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

 Marcar pregunta

Si llamamos R al número de relaciones y S al número de subordinados: ¿cuál de las siguientes define la fórmula de Graicunas?

Seleccione una:

- ☐ a.  $R = \frac{S}{2} + S - 1$
- ☐ b.  $R = S \left[ \frac{2^S}{2} + S - 1 \right]$
- ☐ c.  $R = [S \times 2^S + S + 1]$

## 5. CUESTIONARIO TIPO TEST

### TEMA 9- LA DIRECCION EMPRESARIAL

#### Pregunta 10

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

 Marcar pregunta

La toma de decisiones por los directivos, en el seno de la empresa, afecta:

Seleccione una:

- ☐ a. Solamente al conjunto de recursos humanos de la empresa ya que las decisiones de los directivos van siempre encaminadas a definir la tarea que cada trabajador debe desempeñar en el seno de la empresa
- ☐ b. A la manera en que los recursos materiales que conforman el patrimonio empresarial, de acuerdo con los cometidos y con las estrategias fijadas en la planificación y con la organización de que se haya dotado la empresa, cumplen su cometido en el funcionamiento de la empresa y además, al conjunto de recursos humanos de la empresa en la medida en que la toma de decisiones supone conducir e influir en los demás
- ☐ c. Solamente a los recursos materiales que conforman el patrimonio empresarial ya que las decisiones de los directivos de empresa se refieren exclusivamente al cometido que deben desempeñar dichos recursos en el funcionamiento de la empresa