

Tema 1. La empresa y sus objetivos

1.1. Concepto de empresa

1.1.1. La empresa como unidad económica de producción

No hay un concepto único y universal acerca de lo que es la empresa. Para definir el concepto de empresas se usan diferentes teorías:

a) Teoría económica tradicional (neoclásica)

Esta teoría es el **punto de partida del concepto de empresa**.

Según la teoría neoclásica la empresa es aquella que se dedica únicamente a combinar factores para dar resultado a un producto (producción).

Características de esta teoría:

- La creación de la empresa tiene un **fin lucrativo** (actividad motivada al lucro).
- Las empresas están formadas por **personas**, las cuales con su trabajo producen para el mercado.
- Existe **innovación**, especialmente en maquinaria.
- Se basa en un mercado de **competencia perfecta**, el cual se rige por unos supuestos:
 - Información perfecta (todo el mundo conoce todo: alternativas, posibilidades)
 - Son precio aceptantes (no influyen en el precio del producto, ya que este lo fija el mercado por la ley de la oferta y la demanda).
 - Esta teoría se basa en supuestos que no se dan en la realidad (no existe mercado de competencia perfecta). De ahí que ninguna empresa se rija por esta teoría.
- No contempla la **complejidad interna** de la empresa (empresa -> caja negra), ni la posibilidad de que dos empresas puedan obtener diferentes resultados (debido al mercado de competencia perfecta).
- Es una **teoría de mercado** más que de empresa.

La **crítica** fundamental que se le hace a esta teoría es que las empresas solo pueden conseguir beneficios a corto plazo, debido al mercado de competencia perfecta. Debido a que son precio aceptantes, la empresa solo se preocupa por los costes de producción (no contempla el resto de costes).

b) Teoría de los costes de transacción

Surge por la necesidad de crear una teoría que **justifique las razones de la existencia de las empresas**.

Según esta teoría la empresa es un **mecanismo alternativo** al mercado, porque puede elegir entre dos opciones dependiendo de cual le convenga (principalmente por el precio), de tal forma que es la primera teoría que se plantea que cualquier empresa tiene dos opciones:

- **Acudir al mercado:** los costes generados de acudir al mercado se denominan costes de transacción (costes de información, de transporte..)
- **Fabricarlo ella misma:** los costes asociados a fabricarlo se denominan costes de gestión (costes de producción, los costes burocráticos inherentes a fabricar los productos...)

Al basarse en los costes, se dice que esta teoría se basa en la **eficiencia** (conseguir lo que se quiere con los menores recursos posibles) sin preocuparse por la **eficacia** (que es conseguir el conseguir lo que se quiere, pero da el punto de coherencia).

Desde un punto de vista económico se entiende que el concepto de eficiencia siempre tiene que ir aparejado al de eficacia, pero no se incluyen mutuamente.

La existencia de este tipo de costes de transacción es el argumento económico fundamental utilizado por esta teoría para justificar la existencia de empresas.

c) Teoría de la agencia (nexos de contrato)

Esta teoría va más allá que las anteriores pero no rompe con ellas.

Según esta teoría la empresa son continuas **relaciones contractuales** (o relaciones de agencia) con todos los agentes: con los **proveedores**, con sus **empleados** (contrato de mano obra), con sus **clientes** y con el **Estado** (paga impuestos, obtiene subvenciones..).

Las **relaciones contractuales** no tienen que ser estrictamente contratos, es cualquier contacto con un agente económico.

Evidentemente, esta teoría también tiene en cuenta que todas esas relaciones con los agentes tienen unos costes, que son los **costes de agencia** (costes derivados a tener relaciones de agencia).

Esta teoría se fundamenta para definir las empresas pero más expresamente define a las Sociedades Anónimas.

El punto 1.3 se basa en esta teoría.

d) La empresa como organización

Organización —————> Empresa

Es una de las teorías actuales, los estudios de las empresas se hacen fundamentadas en esta teoría.

Bajo esta teoría se dice que:

- Una **organización** es el conjunto de personas, que con los medios o recursos adecuados, funciona mediante un conjunto de procedimientos y reglas establecidos para alcanzar un fin determinado. Incluye a las que tienen ánimo de lucro y a las que no.
- Una **empresa** es un tipo específico de organización, donde la diferencia radica en que tiene ánimo de lucro.

Ejemplos:

Unión Fenosa -> Empresa y organización

Banco Santander -> Empresa y organización

Real Madrid -> Organización (no tiene ánimo de lucro)

Atlético de Madrid -> Empresa y organización

Cruz Roja -> Organización

Fundación Rey Juan Carlos -> Organización

Sony -> Empresa y organización

Unicef -> Organización

e) La empresa como Sistema

Es muy reciente, impera en la mayoría de organizaciones y surge como consecuencia del crecimiento que han sufrido las empresas en la actualidad (organizaciones).

Bajo esta teoría, **una empresa es un sistema** que reúne una serie de características:

- Es un sistema **artificial** (es un sistema no natural creado por el hombre).
- Es un sistema **finalista** (la empresa se crea con un fin determinado).
- Es un sistema **abierto** (la empresa está en continua interacción con el entorno).
- Es un sistema **jerárquico** (hay diferentes rangos, escalas con relaciones superior-subordinado).
- También un sistema **equifinalista** (puedes llegar al mismo fin por diferentes vías, partiendo de situaciones diferentes).
Ej: llegar al mismo producto con diferentes formas de producción, diferentes materias primas.

A medida que las empresas han ido creciendo como sistemas, se han ido dividiendo en **subsistemas** (departamentos) por la imposibilidad de que una única persona controle un gran número de empleados. Estos subsistemas han de estar interrelacionados (dependen unos de otros).

Hay diferentes formas de ver los subsistemas:

Desde el punto de vista de las áreas funcionales (especialidad), los subsistemas en los que se divide la empresa son:

- Subsistema directivo

Se encarga de todo lo relacionado con la toma de decisiones encaminadas a lograr el objetivo empresarial. Es el encargado de controlar y velar que el resto de sistemas cumplan los objetivos y de que vayan hacia el mismo fin.

- Subsistema real

Comprende las funciones de:

- **Aprovisionamiento:** engloba todas las decisiones relacionadas con la compra de materias primas, almacenamiento y logística.
- **Producción:** se encarga de todo lo relacionado con la transformación de materias primas en productos.
- **Marketing:** se encarga de todo lo relacionado con la investigación de mercados, distribución del producto.

- Subsistema financiero

Se encarga de todas las decisiones relacionadas con la **inversión** (acciones acometidas para obtener una mayor rentabilidad) y **fuentes de financiación** (la fuente del dinero para pagar lo que se quiere).

A día de hoy, cada vez tiene más importancia dentro de las empresas el:

- **Subsistema de recursos humanos:** se encarga de la motivación y la captación de personal.

La empresa como sistema abierto

Del interior se recogen las materias primas, las cuales sufren una transformación y al exterior sale el producto terminado. Antes de salir al exterior se llevan a cabo **procesos de control** que tienen su consecuencia en la retroalimentación, la cual se nutre de la información del control. Esta

información del control no solo son defectos en el producto, puede ser una nueva forma de vender o nuevas oportunidades (nuevos nichos de mercado).



f) La empresa desde una perspectiva macroeconómica.

Esta teoría se desliga de todas las anteriores y no es propia de la dirección de empresas como tal, es desde un punto de vista de la **disciplina económica pura**.

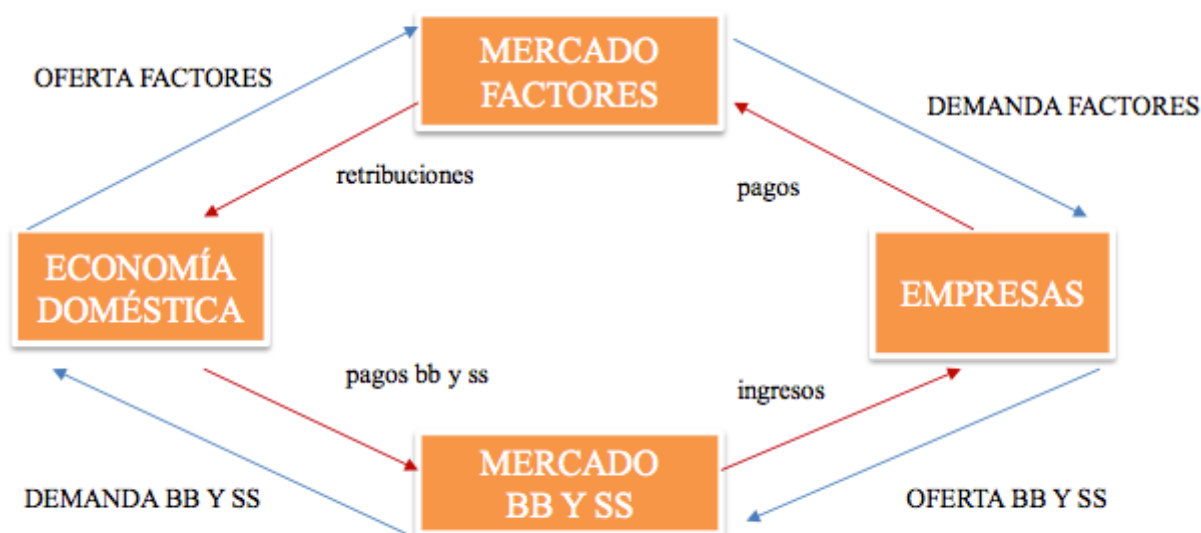
La empresa se define como un **flujo continuo de intercambios** que da lugar al flujo circular de la renta.

Funcionamiento -> las empresas ofertan BB y SS al mercado de BB y SS, que son demandados por la economía doméstica que a cambio de estos BB y SS paga en BB y SS que pasan a ser ingresos de las empresas.

Por otra parte las economías domésticas ofertan factores (trabajo o capital) que son demandados por las empresas que pagan unas retribuciones a cambio de ellas.

El estado juega un papel importante desde el punto de vista económico pero no desde el punto de vista de la dirección de empresas. Por eso no se le incluye en el flujo.

Si falla alguno de los mercados, la empresa desaparece ya que no tiene sentido.



Concepto de Empresa		Ideas importantes
Teoría neoclásica	Transformación input-> output	<ul style="list-style-type: none"> - Se basa en un mercado de competencia perfecta. - No se preocupa por la complejidad interna de la empresa
Teoría Costes de Transacción	Mecanismo alternativo al mercado (elección comprar o producir dependiendo de los costes)	<ul style="list-style-type: none"> - Justifica la existencia de la empresa. - Se basa en la eficiencia y no eficacia.
Teoría de la Agencia	Continuas relaciones contractuales	<ul style="list-style-type: none"> - Se basa en las S.A - Relaciones de agencia suponen costes de agencia.
Teoría de la Organización	Tipo de organización	<ul style="list-style-type: none"> - Distinción entre organización y empresa por el ánimo de lucro.
Teoría de los Sistemas	Como sistema	<ul style="list-style-type: none"> - División en subsistemas, interrelacionados. - Sistema abierto.
Teoría macroeconómica	Continua relación intercambio	<ul style="list-style-type: none"> - Se basa en el flujo circular de la renta.

1.2 Objetivos empresariales:

Objetivo clásico: maximizar el beneficio (I)

La maximización de beneficio responde a un interés particular del empresario.
Al indagar en el concepto de beneficio se llega a una serie de conclusiones:

Hay diversos inconvenientes al maximizar beneficios:

- El beneficio es: **relativo** (hay distintos conceptos de beneficio) e **impreciso** (es un ratio de datos pasados). Además no incluye el **riesgo**.
- Hay un gran abanico de formas de calcular el beneficio pero no hay uno mejor.
 - Puede ser a **corto** o a **largo plazo**.
 - **Beneficio contable** (ingresos - gastos)
 - **Beneficio económico** (valor de mercado de los fondos propios - fondos propios) se aproxima más a la realidad. Es fácil de calcular si la empresa cotiza en bolsa. Este beneficio económica se puede calcular además en relación con otro momento (más importante).
 - Los **fondos propios** son la suma del capital aportado por los socios más las reservas.
 - El **valor de mercado** de los fondos propios es el valor de una empresa en el mercado. Este precio está determinado por lo que el exterior está dispuesto a pagar por la empresa.

A día de hoy el objetivo de las empresas ha dejado de ser la maximización de beneficios (fuertemente criticado) y ha pasado a ser la **maximización de la rentabilidad** (es más completo ya que tiene en cuenta el capital invertido).

A la hora de hablar de maximizar beneficios se hace referencia a que se opera en un mercado de competencia perfecta pero dado que la información no es perfecta solo se puede **obtener el máximo beneficio de las alternativas conocidas**.

Creación de valor (II)

Es un **objetivo reciente** e impera en la mayoría de organizaciones actuales, sobretudo en las S.A. Maximizar el valor consiste en maximizar la riqueza de todos los accionistas, maximizando el valor de cada acción.

Este objetivo de maximizar el valor se ha puesto de moda por lo que vamos a ver en el punto 1.3.

Para saber si se crea o no valor, vamos a utilizar la curva de valor:

Creación de valor: Valor de mercado de los fondos propios, determinado por la capitalización (cotización * nº de acciones) / Fondos propios (o valor contable).

Si el resultado de la operación es > 1 , se está creando valor.

Si el resultado es 1, ni se crea ni se destruye.

Si es < 1 se destruye valor.

No siempre que una empresa crezca se crea valor.

(ejemplo: **Gowex**, que tenía sus acciones en máximos históricos pero estaba en quiebra)

Responsabilidad Social corporativa (III)

La responsabilidad social corporativa engloba todas las acciones destinadas a:

- La influencia en la sociedad en general (cuidado al medio ambiente).
- La **integración** de personas con minusvalías dentro de las organizaciones.
- La mejora de las **condiciones del trabajador**, respecto al entorno social.
- Velar porque todos los miembros de la organización luchen por el **mismo fin**.

Se considera un objetivo más debido a la **gran importancia** que ha adquirido en la sociedad actual.

Es un objetivo de gran importancia pero es **complementario** (porque no todas lo pueden desarrollar, ej: pymes)

Cuestión 1

¿La Responsabilidad Social Corporativa mejora los resultados de las empresas?

No existe unanimidad de criterio acerca de esta pregunta. Lo que si está claro es que empresas que desarrollan RSC mejoran su imagen corporativa con lo cual se traslada al consumidor de forma positiva.

Cuestión 2

¿Las organizaciones desarrollan la RSC para mejorar la imagen empresarial y sus beneficios o porque están realmente preocupados por el medioambiente y la sociedad en general?

Hay de todo, pero mayoritariamente se desarrolla para obtener mayores beneficios. Debido a la gran importancia que ha adquirido está regulada hasta ciertos límites desde un punto de vista legal y normativo.

Resumen

Ideas importantes	
Max B°s	<ul style="list-style-type: none">- Responde a un interés particular del empresario- Presenta inconvenientes y limitaciones por lo que es mejor maximizar la rentabilidad.- Se relaciona Teoría Neoclásica
Max Valor	<ul style="list-style-type: none">- Maximizar la riqueza conjunta- Es el objt. clásico de las S.A- Medida -> $CV = VMFP / FP$- La CV no es lo mismo que crecimiento empresarial
RSC	<ul style="list-style-type: none">- Acciones destinadas a la mejora de la sociedad en general, mediambiente, integración social, unión de empleados- Es un objetivo complementario

1.3 Agentes que participan en la fijación de objetivos: shareholders / stakeholders (I)

Shareholder

Es el accionista.

Stakeholder

Son todos los **grupos de interés** dentro de una organización.

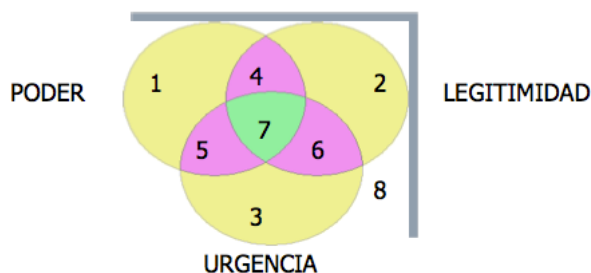
Un grupo de interés es todo grupo de personas o empresas que mantienen una relación con una organización, influyen en la fijación de objetivos de la misma pudiendo verse afectados por ellas.

Los principales **stakeholders** son: socios/accionistas, directivos, empleados, proveedores, clientes, competidores, estado y sociedad.

Tan sólo en las Sociedades Anónimas un shareholder es stakeholder.

Existen tres características que definen la importancia de un stakeholder:

- **Poder:** es la capacidad de imponer sus propios objetivos.
- **Legitimidad:** hace referencia a la percepción que tiene la organización de que ese stakeholder establece objetivos validos (que sean aceptados).
- **Urgencia:** capacidad de un stakeholder de hacer que sus objetivos sean prioritarios.



Si un stakeholder posee las tres características se dice que es **crucial** o **clave**. Ej: 7

Si un stakeholder posee dos características (independientemente de cuales sean) se dice que es **importante**. Ej: 4 5 6

Si un stakeholder posee una sola característica se dice que es **relativamente poco importante**. Ej: 1 2 3

Si no se tiene ninguna relación con la empresa no es un stakeholder (Ej: 8)

Separación entre propiedad y control

Es propio de las *Sociedades Anónimas*. Al constituirse una S.A. su capital social se divide en acciones entre los propietarios, pero a medida que va creciendo ese capital social se distribuye en accionistas.

En el momento en el que se nombra a un **director general** para que se encargue del control y gestión de la empresa se separa la propiedad del control.

Esta separación se ha convertido en un problema por el **conflicto de intereses** (es un problema de agencia ya que hay un problema en la relación contractual que existe entre ambos).

Este conflicto es debido a que el director general tiende a maximizar: su beneficio, su poder o su prestigio mientras que los propietarios quieren maximizar el valor de la empresa (objetivos divergentes).

Se pretende evitar la **discrecionalidad directiva** (libertad para hacer lo que se crea conveniente) con el objetivo de que los directivos persigan objetivos similares a los de los accionistas.

Para evitar los problemas de la separación de propiedad y control se han tomado dos medidas:

Informes de control

- En un primer momento se decide redactar el **informe Olivencia**: el cual va dirigido a las S.A. que cotizan en bolsa. Son una serie de recomendaciones no obligatorias que se les da a las sociedades para mejorar su transparencia. Son muy pocas las sociedades que se molestan en realizarlo.
- **Informe Aldama**: el cual introduce mejoras con respecto al anterior. El paso más importante es que obliga a las S.A a presentarlo anualmente.

Ambos informes están aprobados por el Estado.

Mecanismos de control

Para evitar la discrecionalidad directiva se establecen mecanismos de control:

- **Sistemas de retribución e incentivos**: este mecanismo se basa en vincular el salario del directivo a la creación de valor de la empresa.
- **Control interno por directivos**: consiste en la incorporación de propietarios accionistas en puestos de toma de decisiones. Controlando de esta forma todo lo que hace el directivo.
- **Estructura de propiedad**: consiste en dotar al directivo de parte de capital de la empresa.
- **Consejo de administración**: es un órgano de gestión de la sociedad cuya función principal es supervisar todas las decisiones que toma el director general.
Se forma cuando hay más de dos administradores (obligatorio por ley).

Aparte, existen mecanismos de control externo

- **Mercado de trabajo directivo**: contribuye al relevo de los altos directivos cuando estos son ineficientes.
- **Mercado de factores y productos**: por la existencia de este mercado una buena gestión de la empresa la hará sobrevivir en los mercados competitivos actuales.
- **Mercado de capitales**: la cotización por parte de la empresa en bolsa ejerce una labor de control sobre las acciones llevadas a cabo en la empresa. De forma que aquellos directivos que lleven a cabo una mala gestión verán ese hecho reflejado en el precio de las acciones.

Las relaciones de agencia generan un coste de agencia. Estos costes de agencia generan una relación.

El objetivo de reducir estos costes de agencia es con respecto al director general.

Razonamiento Crítico

1. Perico forma parte de la empresa Periquines, SA. Tiene el poder de imponer sus propios objetivos y hacer que sean aceptados. ¿Será considerado Perico como un stakeholder clave?

- a. Sí, ya que posee las 3 características.
- b. No, ya que posee poder y urgencia.
- c. No, ya que se trata de un stakeholder poco importante.

d. Ninguna de las anteriores es correcta.

La b no, porque tiene poder (imponer sus objetivos) y legitimidad (hacer que sean aceptados).

2. Luisa es un agente que participa en la empresa Moda y Estilo, SA en la cual tiene un gran interés por influir de forma inmediata en los objetivos de la empresa, está socialmente legitimada para hacerlo y posee los mecanismos de poder necesarios para imponer sus propios objetivos. ¿Qué características posee Luisa para valorar la importancia que tiene como stakeholder?

- a. Poder y legitimidad exclusivamente.
- b. Poder, responsabilidad y urgencia.
- c. No posee ninguna característica.

d. Ninguna de las anteriores es correcta.

Posee poder, LEGITIMIDAD y urgencia. La responsabilidad NO es una característica.

3. Mariano es cliente habitual de Cafeterías García, SL. Paquita, a su vez, es empleada de Peluquerías Juanita, SL. ¿Será Mariano considerado un stakeholder de Peluquerías Juanita, SL?

No, no tiene nada que ver.

Tema 2. Toma de decisiones: La esencia del trabajo directivo.

- 2.1 Definición de dirección, jerarquías, funciones, roles y habilidades directivas
- 2.2 El proceso de toma de decisiones
- 2.3 Tipos de toma de decisiones
 - 2.3.1 Forma en la que se toman las decisiones
 - 2.3.2 Clases de problemas y decisiones
 - 2.3.3 Condiciones para la toma de decisiones
- 2.4 Estilos de toma de decisiones
- 2.5 Prejuicios y errores en la toma de decisiones

2.1 Definición de dirección, jerarquías, funciones, roles y habilidades directivas

Definición de dirección (I)

Administración

Es un concepto parejo a la creación de la empresa. Consiste en **coordinar** las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera **eficiente** y **eficaz** con otras personas y a través de ellas. Se tienen en cuenta los medios (por la eficiencia) y los fines (por la eficacia).

La administración integra dos niveles, ambos necesarios e indivisibles:

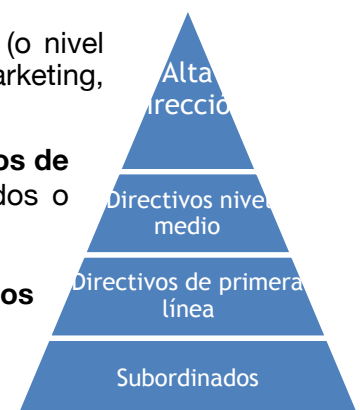
- Dirección: primer nivel de actuación de la administración. Su objetivo es fijar objetivos y estrategias para orientar y controlar el comportamiento empresarial.
- Gestión: el segundo nivel de actuación de la administración. Llevan a cabo actividades para conseguir los objetivos establecidos previamente por la dirección. Está vinculada y subordinada a la dirección.

Jerarquías Directivas (II)

Sistemas directivos por Pirámide

Un **directivo** es quien asume una responsabilidad, generalmente con personal a su cargo. Esta forma de ver los sistemas directivos establece que:

- En la cúspide de la pirámide se encuentran los responsables de toda la organización: la **alta dirección** (director general, presidente, propietario).
- En el centro de la pirámide se encuentran los **directivos de línea media** (o nivel medio). Son directivos de las diferentes áreas funcionales (director de marketing, recursos humanos, producción).
- En la parte plana de la pirámide se reconocen a los **supervisores o directivos de primera línea**, que están en contacto directo con el trabajador: encargados o jefes de departamento.
- Por debajo de los directivos de primera línea están los **subordinados** (trabajadores). No ocupan ningún cargo directivo.



No necesariamente tienen que aparecer las tres (Google).
Si Pepe tuviera una empresa ocuparía los tres. A veces el nivel medio y la primera línea se unen.

Con respecto a la **incertidumbre**:

- La alta dirección toma decisiones más complejas y con elevada incertidumbre (problemas no conocidos).
- Directivos de primera línea, problemas conocidos y sin complejidad.

Funciones y Roles Directivos (III / IV)

¿Qué es un rol directivo?

Son los papeles que desempeña el directivo. Roles directivos y funciones directivas es lo mismo, pero se estudian desde puntos de vista distintos (**Mintzberg** y **Fayol**).

Mintzberg agrupa los roles directivos en tres grandes grupos (tres papeles fundamentales que desarrolla un directivo). Dentro de cada uno de estos grupos se establecen roles más específicos. Todo directivo debe asumir los tres roles (no pueden ser entendidos de forma aislada).

Según Mintzberg, los roles directivos solo se aplican a los directivos.

(NO ES NECESARIO)

- **Interpersonales**: hacen referencia a la relación que mantiene un directivo con el resto de personas.
- **Informativos**: un directivo tiene papeles informativos, relacionado con el uso de la información y el trasvase de la misma tanto de dentro como de fuera. (relativos al manejo de información en cuanto a que hacen referencia a recibir, almacenar y difundir información.)
- **De decisión**: un directivo se encarga de tomar decisiones, tomar objetivos y estrategias.

Cuestión

¿Que roles directivos asume un profesor de universidad?

Ninguno, según Mintzser estos roles solo son aplicados solo para directivos.

Habilidades Directivas (V)

Se identifican tres habilidades directivas principales:

- Las **habilidades técnicas**: son conocimientos y competencias específicos de la actividad principal de la empresa (se les exige a los supervisores de primer línea).
- Las **habilidades conceptuales**: tener visión de conjunto de las cosas (más importantes en la alta dirección).
- Las **habilidades de trato personal o destrezas humanas**: es la capacidad del directivo de saber comunicarse con los demás (tiene igual importancia en todos los niveles).

2.2 El proceso de toma de decisiones (I)

Desde la parte de la dirección de empresas se dice que: todo lo que hace un directivo lo hace tomando **decisiones** (consecuencia de una elección entre varias alternativas). En muchas ocasiones se dice que *dirigir es decidir*.

El **proceso de decisión**: es un proceso **racional continuo**, mediante el cual, partiendo de ciertos datos y efectuando un análisis y una valoración sobre la conveniencia y sobre las consecuencias de las soluciones alternativas posibles, se llega a efectuar la elección final.

Una decisión sufre una serie de etapas:

1. **Identificación** del problema.
2. **Análisis** de la situación.
3. Búsqueda de **alternativas** y **elección** de la más acertada (las alternativas son realistas y se pueden cumplir).
4. Una vez elegida, se **ejecuta** la decisión.
5. Lo más importante de este proceso de decisión es el **control** de resultados (con el cual finaliza el proceso de decisión).

Ante la misma situación, el proceso de decisión varía de unas empresas a otras.

Un problema no se entiende como tal, sino como una situación en la que surge la necesidad de decidir.

2.3 Tipos de toma de decisiones (I)

Toma de decisiones Racional

El directivo elige la **mejor alternativa**. Esta teoría de toma de decisiones se desarrolla bajo una serie de supuestos (premisas), que han de cumplirse en su totalidad:

Premisas de la racionalidad:

1. El problema es claro y directo (no hay duda) y solo tiene una solución (meta bien definida).
2. Se conocen todas las alternativas y consecuencias (información perfecta).
3. No se tienen en cuenta las restricciones de tiempo ni de costos.
4. La elección final siempre trae el mejor resultado (mejor alternativa).

Debido al parecido con el ambiente de competencia perfecta se relaciona con la teoría **Neoclásica de la empresa**.

La mayoría de los equipos directivos no toman este tipo de decisiones debido al contexto surrealista de sus premisas, que a veces se da en los niveles más bajos de dirección.

Toma de decisiones de racionalidad acotada

Entre las alternativas conocidas se elige la que se **crea** que es la mejor (solución satisfactoria). Toma de decisiones racional pero **limitada por la capacidad del individuo** de procesar la información. Es la teoría más realista, todos los niveles de dirección la lleva a cabo.

Toma de decisiones intuitiva

Elección de la mejor alternativa en base a la **experiencia, juicio personal o profesionalidad**.

Un directivo no toma decisiones solo basándose en la intuición, por lo que se dice que es complementaria a las anteriores.

Al ser complementaria a las otras dos, se ponen en práctica en todos los niveles de dirección.

Tipo de decisiones

Según su nivel de programación

Hace referencia a según el **tipo de problema** al que se enfrenta el directivo..

- **Decisiones rutinarias o programadas:** son aquellas que resuelven **problemas estandarizados**, no es necesario tratarlos cada vez que aparecen.
Las desarrollan los niveles más bajos de dirección.
- **Decisiones adaptativas:** son algo más complejas que las rutinarias ya que suponen cambios incrementales sobre decisiones anteriores. Cuando los problemas son parcialmente desconocidos suelen buscarse soluciones experimentadas en el pasado. Son utilizadas para llevar a cabo procesos de mejora continua.
Las desarrollan principalmente los directivos de línea media (director de departamento), que también desarrollan rutinarias.
- **Decisiones innovadoras (no programadas):** son decisiones únicas y novedosas. Debido a su elevada complejidad, no existe un método preestablecido para tratarlas por lo que requieren de mucha información.
Las desarrollan la alta dirección, que además desarrolla decisiones adaptativas y rutinarias

Ejemplos

- a) Los altos directivos solo toman decisiones innovadoras. -> FALSO
- b) Los directivos de nivel medio toman decisiones rutinarias y adaptativas. -> VERDAD

Según su nivel de importancia

- **Decisiones operativas:** resuelven problemas rutinarios y repetitivos. Se relacionan con las decisiones rutinarias y las toman los directivos de primera línea.
- **Decisiones tácticas:** son decisiones más complejas pero con cierto carácter rutinario. Se relacionan con las decisiones adaptativas y con los directivos de nivel medio, que también desarrollan operativas.
- **Decisiones estratégicas:** son decisiones cuyo impacto en la organización es muy importante. Son decisiones complejas para las que se dispone de poca información. Se relacionan con las decisiones innovadoras y se dan en los altos niveles directivos, que también desarrollan las dos anteriores.

Ejercicio:

Que tipo de decisión es, desarrollar nuevos productos según su nivel de importancia?

- A. Decisión innovadora y estratégica
- B. Decisión adaptativa.
- C. Decisión rutinaria
- D. Ninguna de las anteriores es correcta (ya que solo te piden según su nivel de importancia).

Sino te pidieran según el nivel de importancia sería **innovadora y estratégica**.

- a) Fijar metas semanales -> rutinaria y operativa (al ser semanales)
- b) Lanzar una campaña publicitaria -> adaptativa y táctica, pero también estratégica e innovadora.

- Si la campaña fuera desarrollada por el director de marketing sería solo adaptativa y táctica.
- c) Cambiar a un empleado de departamento más afín a sus habilidades y destrezas -> adaptativa y táctica (labor del departamento de recursos humanos).
 - d) Queja de un cliente -> rutinaria y operativa.
 - e) Rellenar una albarán al proveedor -> rutinaria y operativa.

Condiciones para la toma de decisiones

El directivo se puede enfrentar a tres condiciones:

- Condiciones de **certeza**: el directivo lo conoce absolutamente todo por lo que no se va a equivocar nunca.
Se da en la **Teoría de toma de decisiones racional** y se relaciona con la **teoría neoclásica**.
- Ambiente de **riesgo**: es el más común y realista. No se conocen todas las alternativas por lo que hay probabilidad de éxito o fracaso.
Se relaciona con la teoría de **racionalidad acotada** y la **intuitiva**.
- Ambiente de **incertidumbre**: se cuenta con muy poca información por lo que no existe certeza de éxito o fracaso. Los directivos no se arriesgan a tomar decisiones en ambientes de incertidumbre total.

2.4 Estilos de toma de decisiones (I)

Según la forma de pensar:

- **Racional**: la desarrollan directivos con ciertas proporciones de éxito.
- **Intuitiva**: es todo lo contrario a las racionales.

Tolerancia a la ambigüedad:

- **Alta tolerancia**: no es rotundo a la hora de tomar decisiones. Acepta otras propuestas
- **Baja tolerancia**: es rotundo a la hora de tomar decisiones.

Realmente no existe un estilo directivo ideal. En función de las circunstancias va a tomar un estilo directivo u otro.

Prejuicios y errores en la toma de decisiones

A nivel general los más comunes son:

- **Error de confianza**: el directivo sabe menos de lo que se piensa.
- **Efecto ancla**: el directivo no se adapta a los nuevos cambios ya que piensa que sus teorías son las mejores.
- **Prejuicio de percepción**: percepciones erróneas generadas por pensar que su pensamiento es el correcto (relacionado con el efecto ancla).
- **Prejuicio de confirmación**: buscan información que reafirme las elecciones anteriores.
- **Prejuicio de la disponibilidad**: en función de sus aciertos o fracasos recuerdan las decisiones recientes y acertadas.
- **Error de la contextualización**: eligen y resaltan solo ciertos aspectos de una situación al tiempo que excluyen otros.
- **Error de satisfacción inmediata**: esperar que las decisiones den frutos de forma instantánea.

- **Error de la representación:** tomo la misma decisión que anteriormente porque las circunstancias eran parecidas.
- **Error de la casualidad:** cuando por casualidad algo sale bien y te achacas tu el mérito.

Tema 3. Funciones Directivas

- 3.1 Escuelas de pensamiento
 - 3.1.1 Perspectiva clásica
 - 3.1.2 Perspectiva del comportamiento
 - 3.1.3 Perspectivas actuales de la dirección
- 3.2 Planificación
- 3.3 Organización
- 3.4 Dirección de los Recursos Humanos
- 3.5 Control

3.1 Escuelas de pensamiento administrativo

3.1.1 Perspectiva clásica

La perspectiva clásica fue la primera escuela de pensamiento administrativo.

F. W. Taylor, **H. Fayol** y **M. Weber** fueron los primeros pensadores preocupados por establecer documentos que recogiesen el concepto de administración en las empresas. Anteriormente no se habían redactado documentos de este tipo, de ahí la gran importancia de estos tres personajes.

Cada autor realiza una aportación distinta sobre la administración pero los tres consideran a las empresas como **sistemas cerrados** (consideran que la empresa no mantiene ningún tipo de contacto con el exterior, solo se centran en el interior).

Frederick Winslow Taylor (1911)

De su observación de los trabajadores dedujo tres deficiencias que reducían la **productividad**:

- En primer lugar se dio cuenta que los trabajadores no tenían ninguna **motivación** de superación en el trabajo debido a la falta de **incentivos monetarios**.
(*para que voy a trabajar más si me van a pagar lo mismo*)
- Además llegó a la conclusión es que los trabajadores no recibían ningún tipo de **formación** por parte de sus superiores, solo por sus propios compañeros.
- En tercer lugar el trabajador no tenía una **tarea definida**, todos hacían de todo.

Taylor dijo que para aumentar la productividad hay que ser más **eficiente** (la productividad es el indicador que mide la eficiencia). Para ello desarrolló el **método científico**, que se basa en el estudio del tiempo y movimiento. Para ello:

- Realizó un cálculo del tiempo que perdían los trabajadores en la realización de la tarea.
- Estudio matemática y científicamente cuáles eran los resultados de la división del trabajo y de la especialización.

Esta aplicación del método científico es muy importante para la administración de empresas. Debido a que fue el primero que se preocupó por medir como afecta la pérdida de tiempo a la productividad.

Su teoría y su planteamiento fue:

Los trabajadores no han de perder tiempo en su trabajo (el tiempo es oro). Para lo que es necesaria la **especialización**. Una vez cumplido, había que incentivar al trabajador (solo se contemplan los incentivos monetarios). Por ejemplo, en excesos de producción.

En conclusión, se centro en un estudio de la tarea en la parte más baja de la pirámide, intentando aumentar la productividad desde abajo.

Críticas

Debido a que no se podía perder tiempo, los trabajadores estaban sometidos a condiciones inhumanas.

En una producción en cadena con exceso de especialización, si un paso falla, falla todo el proceso. En definitiva, se consideraba a las personas como máquinas.

H. Fayol

La principal aportación de **Fayol** fueron la cuatro funciones directivas: planificación, organización, dirección y control.

Para que se den estas cuatro funciones directivas es necesario que el directivo cuente con 14 principios de la dirección.

Uno de los principios más importantes es el de la **unidad de mando** (que el subordinado solo responda a un superior.).

Fayol fue el primero en establecer una definición clara y concisa de jerarquías.

Mientras Taylor hacía énfasis en la **tarea**, Fayol en la **estructura**.

Max Weber

Desarrollo el **modelo burocrático** que referencia las normas y reglas de comportamiento que se deben desarrollar dentro de una organización para mejorar sus resultados.

Se dirige mejor si todos saben perfectamente lo que tienen que hacer. Este modelo burocrático no es tan estricto como el que se considera hoy en día. Weber contemplaba el carácter impersonal necesario que debe de haber dentro de las empresas.

Además fue uno de los primeros defensores de la **meritocracia**.

ESCUELA CLÁSICA		
Autor	Aportación	Criticas
Taylor	Método científico (Estudio de tiempo y movimiento) Incentivos trabajadores Obsesión por el tiempo y la división del trabajo	Condiciones a las que sometía a los trabajadores eran inhumanas.
Fayol	Principios (unidad de mando) Funciones directivas (p. 3.2)	
Weber	Modelo burocrático • Impersonalidad Meritocracia	

3.1.2 Perspectiva del comportamiento

Esta definida por psicólogos. Establece que las relaciones humanas mejoran los niveles de productividad.

Mayo, Maslow y McGregor desarrollaron teorías diferentes pero todas ellas encaminadas a demostrar que se mejora la productividad con la relaciones humanas.

Mayo

Realizo estudios en empresas que querían mejorar sus índices de productividad.

La conclusión a la que llego fue que al contrario de lo que se pensaba la luz no tenía nada que ver con la productividad, pero si mejoran la productividad:

- el **trabajo en equipo**.
- la **motivación de los empleados**.

A diferencia de Taylor, **Mayo** dice que la productividad aumenta más con la motivación no monetaria que con la monetaria.

Maslow

Maslow desarrollo la **pirámide de necesidades**, establece que todo individuo tiene 5 necesidades como ser humano:

1. Necesidades **fisiológicas** (comer, beber).
2. Necesidades de **seguridad** (tener seguridad en cualquier aspecto de su vida).
3. Necesidades **sociales** (contacto con la gente que nos rodea)
4. Necesidades de **estima** (estima que tenemos nosotros, en nosotros mismos)
5. Necesidades de **realización personal** (necesidad de cumplir con tu objetivo).

Se aplica al comportamiento que tiene lugar dentro de las empresas.

Maslow demostró que para que un trabajador aumente sus niveles de productividad el directivo se ha de preocupar de cubrir sus necesidades de **abajo a arriba** (una vez cubierta la primera, se deberá cubrir la segunda y así sucesivamente).

McGregor

Definió dos estilos de dirección en función de las características de cada trabajador:

Estableció así dos grupos de trabajadores.

- **Teoría X:** sin motivación ni ambición, despreocupación total del trabajo, pasivos, sin dotes de liderazgo, prefieren ser mandados a liderar.
- **Teoría Y:** personal con inquietudes, ganas de participar y tomar decisiones, dotes de líderes, muy involucrados en el trabajo.

En ningún caso dijo que fuera peor una que otra.

McGregor dijo que en una organización tiene que haber ambos para que funcione bien.

Si el directivo conoce cada tipo de trabajador y lo trata en función de eso, los niveles de productividad aumentarán.

- Cuando el directivo se encuentra con trabajadores de **tipo X** hay que ser más autoritario, indicándole lo que tiene que hacer sin margen de maniobra.
- Cuando se encuentra con personal de la **teoría Y** debe ser una dirección más flexible (que proponga iniciativas).

ESCUELA COMPORTAMIENTO	
Autor	Aportación
Mayo	Importancia trabajo en equipo Motivación con incentivos no monetarios (Contradice a Taylor)
Maslow	Pirámide o jerarquía de necesidades (de manera ordenada y ascendente)
Macgregor	Teorías X e Y X: dirección autoritaria Y: dirección flexible Ninguno de los dos es mejor

3.1.3 Perspectivas actuales de la dirección

- **Teoría de sistemas:** ve a la organización como un sistema en el que diferentes partes están interrelacionadas entre sí y funcionan como un **todo** para alcanzar un **objetivo común**.
- **Teoría contingente:** establece que no hay una “mejor manera” de dirigir y organizar porque las teorías no son aplicables a todo tipo de situaciones y empresa.
- **Gestión de calidad total:** lucha que existe entre las organizaciones por conseguir calidad, entendida como satisfacción del consumidor. La relación calidad-precio es errónea.

Funciones directivas

A pesar de que roles directivos y funciones directivas es lo mismo, se estudian según diferentes autores. **Mintzberg** estableció roles directivos y **Fayol** establece las funciones directivas, que son cuatro: Planificación, Organización, Dirección y Control.

3.2 Planificación

Según Fayol la planificación es un proceso directivo que abarca desde la definición de objetivos, hasta el diseño de estrategias para alcanzarlos así como la asignación de los recursos necesarios para acometer los planes y actividades oportunos.

La planificación termina cuando se pone en marcha el plan diseñado (no con el control de resultados, que es otra estructura).

Tipos de planificación:

En función de su **carácter**:

- **Formal**: aquellos que están escritos.
 - Ej: Presupuestos.
- **Informal**: se establecen a través de la comunicación oral.
 - Ej: Planificación semanal o diaria de cualquier trabajador.

En función de su **importancia**:

- **Estratégica**: abarca a toda la organización, por lo que los objetivos son generales.
 - Ej: Lanzamiento de un nuevo producto.
- **Táctica**: especifica con detalle la forma de alcanzar los objetivos.
 - Ej: Campaña navidad (Marketing)

En función de su **grado de especificidad**:

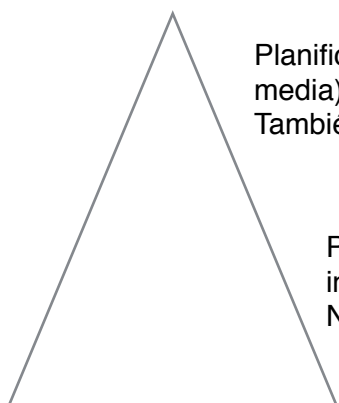
- **General**: objetivos planteados de forma menos concreta.
 - Ej: Localizar la ubicación de una nueva planta
- **Específica**: objetivos definidos con mucha claridad.
 - Ej: Queja de un cliente

En función del **plazo** u horizonte temporal:

- **Largo plazo**: abarca periodo superior a un año.
 - Ej: Expansión a otros mercados.
- **Corto plazo**: periodo inferior a un año.
 - Ej: Problema de calidad.

En función de la **frecuencia de uso**:

- **Única**: elaborada para aplicarse en una sola ocasión.
 - Ej: Introducción de servicio de transacciones por Internet en una determinada empresa
- **Permanente**: constituye una guía para las actividades que se realizan de forma repetitiva.
 - Ej: Presupuestos



Planificación estratégica, largo plazo, planes generales, únicos, formales(en mayor medida) e informales.
También desarrolla los planes de los más bajos

Planificación técnica, corto plazo, específica, permanente, formales (en menor medida) e informales
No desarrolla planes de los de arriba.

3.3 Organización

Fayol establece que todo directivo tiene como función principal diseñar la **estructura organizativa**.

¿Qué es la estructura organizativa?

La estructura organizativa es la forma (como va a ser) y funcionamiento de la empresa (además de las funciones que va a tener).

Elementos de la Estructura Organizativa

Consiste en agrupar los diferentes grupos de trabajo en estos elementos.

Al diseñar la estructura organizativa se habla de elementos y no de puestos de trabajo:

- **Ápice estratégico**
 - está formado por todos los miembros de la alta dirección (Director General: sus adjuntos y asesor personal, Presidente, secretaria del director general (también es alta dirección))
- **Línea Media**
 - se encuentran el resto de directivos, tanto directivos de nivel medio como supervisores de primera línea. Ej: jefe de sección.
- **Núcleo de operaciones**
 - se incluye a todos los trabajadores que desarrollan la actividad principal.
- **Tecnoestructura**
 - se incluye a todos los profesionales (se requiere calificación específica. Ej: contables, abogados) y analistas. También se incluyen los miembros del departamento de formación.
- **Staff de Apoyo**
 - se incluye a todo el personal de servicios (limpieza, seguridad) y asesores. Excepto el asesor personal.

Tanto **tecnoestructura** como **staff de apoyo** son órganos de apoyo que se encuentran fuera de la actividad principal. Ambos pueden estar asociados a cualquier nivel directivo.

Ej: **asesor legal del director general, es staff de apoyo. Pueden estar asociado a cualquier nivel directivo. Staff de apoyo incluye a todos los asesores. Todos los asesores menos el personal son staff.**

Todo el personal subcontratado no pertenece a ningún elemento de la estructura.

Si no se especifica que se está subcontratado, no lo está.

Para diseñar esta estructura el directivo se plantea dos cuestiones a las que tiene que dar respuesta: ¿Como se encuentra dividido el trabajo? y ¿Como se encuentra coordinado el trabajo?.

¿Como se encuentra dividido el trabajo?

Es el estudio de la división del trabajo dentro de la empresa. Las decisiones que se toman se denominan **diferenciación de actividades**.

La pregunta del examen será: dígame como se encuentra la diferenciación de actividades.

La diferenciación de actividades es establecer la división del trabajo. Hay dos formas:

Diferenciación Horizontal de actividades

Se materializa en los criterios de departamentalización (crear departamentos homogéneos en función de las tareas que se desarrollan).

- Hay diferentes criterios de departamentalización:
 - Por **funciones**: se divide el trabajo en función de las áreas funcionales (departamentos de producción, marketing, recursos humanos).
 - Por **áreas geográficas**: se crean departamentos específicos donde opera la empresa.
 - Por **productos** : se crea un departamento específico para cada producto (línea de niño, juvenil y adulto).

- Por **clientes**: se crean departamentos específicos en función de los clientes con los que cuenta la organización.
- Por **procesos**: se desarrolla en base al proceso productivo.
Ej: director corte y director de confección.

Lo más normal es que se desarrolle una **departamentalización combinada**.

El **organigrama** ofrece información sobre los criterios de departamentalización.

Diferenciación Vertical de actividades

La diferenciación de actividades vertical se ocupa del estudio de la relación superior-subordinado. Con respecto a la forma de la jerarquía organizativa, se preocupan por diferentes variables:

Forma de la jerarquía organizativa

- **Ámbito de control**
 - Es el número de subordinados que dependen directamente de un superior. Cuando son pocos se dice que el ámbito de control es **estrecho**. A partir de cinco se considera amplio. No hay consenso por cual es el mejor ámbito de control.
- **Estructura Alta**
 - Se caracteriza por tener muchos niveles jerárquicos y un ámbito de control normalmente estrecho.
- **Estructura Plana**: pocos niveles jerárquicos y como norma general ámbitos de control amplios.

Forma en la que se toman las decisiones

- **Centralizada**: se concentra en uno o pocos puntos dentro de la organización (pocos toman las decisiones). Es característico de estructuras planas.
- **Descentralizada**: la toma de decisiones se delega en un gran número de personas. Es característico de estructuras altas

¿Como se encuentra coordinado el trabajo?

A la decisión de como se encuentra coordinado se le denomina **integración de actividades**. Es el estudio de los mecanismos de coordinación:

Integración de actividades

Dentro de la integración de actividades se estudian los mecanismos de coordinación.

No hay que confundir mecanismos de control con mecanismos de coordinación.

Mecanismos formales estructurales

Dentro de los mecanismos formales estructurales se encuentra:

- **La supervisión directiva (típico)**: un superior se encarga de controlar lo que hacen sus subordinados (sino se especifica si es empleado o directivo, es empleado).
- **Departamento integrador**: se nombra a un empleado para que controle y coordine al resto de subordinados. Mientras que en la supervisión directa es un superior el que coordina, aquí es un empleado.
- **La función enlace**: para que se de esta función de enlace se nombra a una persona con experiencia. Generalmente se usa para solucionar algún conflicto, por lo que es a tiempo parcial.
- **El grupo interunidades**: se aplica cuando surgen conflictos entre dos departamentos (conflicto más grave de lo normal) por lo que no basta con nombrar una sola persona. Para solucionarlo participan un representante de cada área de conflicto y un representante de la alta

dirección. Nos tienen que decir expresamente estas premisas. El comité puede ser temporal o permanente

- **Estructuras matriciales:** consiste en nombrar a una persona para que coordine y controle para un departamento integrador.
(No entra!!!)

Mecanismos formales no estructurales

- **Normalización procesos de trabajo:** utiliza como variable la **formalización**, que es la introducción de normas estrictas y rigurosas en la realización de la tarea (el trabajador sabe perfectamente lo que tiene que hacer).
- **Normalización habilidades y conocimientos:** se utiliza como variable la **formación**. De tal forma que se hace uso de este mecanismo de coordinación cuando se exige a los trabajadores cierta cualificación y categoría (formación específica).
- **Normalización resultados:** se rige a través de las variables **planificación** y **control**. Se desarrolla ese tipo de planificación cuando previamente se planifica y posteriormente se controla.
Ej: se planifica y controla los resultados -> normalización de resultados

Mecanismos informales

- **Adaptación mutua:** consiste en la coordinación a través de la comunicación informal. (hablando, discutiendo, debatiendo).
- **Cultura organizativa:** cuando el trabajador acepta unas normas de comportamiento y valores impuestos dentro de la organización, que a pesar de no estar escritos, son conocidos y respetados.

3.4 Dirección de Recursos Humanos

Se encarga de todo lo relacionado con el **personal** de la organización.
Sus funciones básicas son:

- **Reclutamiento:** reunir al mayor número de candidatos para un puesto número de trabajo.
Fuentes de reclutamiento.
 - **Interno:** los candidatos proceden de dentro.
 - **Externo:** los candidatos proceden de fuera de la empresa.
Si los de dentro traen a alguien de fuera sigue siendo externa.
- **Selección y asignación de puestos:** se elige al candidato en función de los reclutados.
 - Técnicas:
 - Solicitud del empleado.
 - Entrevistas de empleo.
 - Pruebas de admisión.
 - Comprobación de referencias.
- **Capacitación y desarrollo:** hace referencia a la formación de los trabajadores.
- **Evaluación de rendimiento:** el director de recursos humanos evalúa tu nivel de rendimiento y productividad además de tu salario.
- **Compensación:** el director de recursos humanos debe intentar alcanzar la **equidad** externa (compensar salarios entre mismos puestos de distintas empresas) e interna.

3.5 Control

Es el proceso de **supervisión** de las actividades con el fin de asegurar que se realicen de acuerdo a lo planificado y **corregir** todas las desviaciones significativas.

Se identifican tres tipos de control:

- **Concurrente**, el que se desarrolla durante la actividad.
Mientras una máquina está en funcionamiento
- **Preventivo**: antes de que empiece a funcionar se comprueba.
- **Correctivo**: una vez detectado el error, se corrige.

Ni un exceso de control ni una despreocupación total son positivas.

El exceso de control genera al trabajador poca libertad de acción lo que puede bloquear al trabajador. Mientras un exceso de libertad acaba produciendo actos no del todo éticos.

Consecuencias negativas siempre para los resultados.

Fin del tema 3.

Tema 4. Diseño Organizativo

Es la continuación de la parte de organización del tema 3. Tipos de estructuras que se dan en función de la combinación de las variables de diferenciación e integración.

4.1 Diseño Organizativo: definición, elementos e instrumentos

Definición

Proceso por el cual los directivos construyen, evalúan y modifican (el diseño organizativo es dinámico, puede variar con el paso del tiempo) la organización formal de la empresa con el propósito de facilitar la realización de las tareas o actividades necesarias para la consecución de objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente.

El diseño organizativo será la combinación de las variables de diseño.

¿Dónde viene representado el diseño organizativo?

En los llamados instrumentos organizativos:

- **El organigrama:** es la forma clásica y la más usada de ver el diseño organizativo (ya visto con los criterios de departamentalización).
- **Manual de organización:** son más complejos y de difícil difusión (generalmente no se dan a conocer, no salen de la empresa).

El estudio del diseño organizativo se realiza una **estructura formal**, es decir, todo esta escrito y regulado de manera oficial.

4.2 Decisiones Básicas de Diseño Organizativo: Diferenciación e Integración de Actividades

- Diferenciación de actividades
- Integración de actividades

Para diseñar la estructura se combinan las variables internas y las externas.

La diferenciación o integración de actividades son variables internas, que pertenecen a la propia organización.

Las variables externas no pertenecen a la organización pero si afectan al diseño, se las denomina **factores de contingencia**.

4.3 Opciones Básicas de Diseño Organizativo

Variables internas.

1. **Elementos de la estructura organizativa:** Ápice estratégico, línea media, núcleo de operaciones..
2. **Departamentalización:** por funciones, por productos, por áreas funcionales..
3. **Niveles jerárquicos:** los niveles jerárquicos determinan la estructura y el ámbito de control.
 - Si hay muchos niveles jerárquicos lo normal es que la estructura sea alta con un ámbito estrecho.

- Si hay pocos niveles jerárquicos lo normal es que la estructura será plana con un ámbito amplio.

4. Especialización y división del puesto de trabajo :

Esta división surgió con **Adam Smith**. Puede ser de dos tipos:

- **Especialización horizontal:** hace referencia al número de tareas y al grado en el que son repetitivas y rutinarias o no.
 - Si la especialización horizontal es **elevada** (trabajo muy especializado horizontalmente), el trabajador realiza muchas tareas rutinarias y repetitivas.
 - Si la especialización horizontal es **baja**, (trabajo poco especializado horizontalmente) el trabajador realiza pocas tareas poco repetitivas y rutinarias.
- **Especialización vertical:** hace referencia al grado de control que se tiene sobre la actividad que se realiza. (grado de separación entre control y ejecución de la actividad).
 - Cuando un puesto es **muy especializado verticalmente**, el trabajador no tiene control sobre la actividad que realiza.
 - Si la especialización vertical es **escasa**, el trabajador tiene libertad sobre la actividad que realiza.

Como norma general se suele dar que:

- Un puesto que es especializado **horizontalmente** también lo sea **verticalmente** (el trabajador que realiza tareas rutinarias, no tiene control sobre ellas).
- Los trabajadores y niveles directivos más **bajos** son los más especializados **horizontalmente** y **verticalmente**.
- A medida que se aumenta por la **pirámide jerárquica** los puestos tienden a ser menos especializados tanto horizontal como verticalmente.
- Existe una relación entre la especialización horizontal y el nivel de formación.
 - Cuando el nivel de **formación es elevado**, el trabajador tenderá a puestos de trabajo con cada vez **menos especialización horizontal**.
 - Cuando el nivel de **formación es bajo**, el trabajador tenderá a puestos de trabajo con cada vez **más especialización horizontal**.

Como norma general, no siempre

En muchas ocasiones en los textos no te aparece nada sobre si hay especialización (vertical u horizontal) o no. Pero se dice que el nivel de formación es X, de ahí se puede determinar la especialización horizontal. Y de la especialización horizontal la vertical.

5. **Formalización:** es la introducción de normas estrictas y rigurosas en la realización del trabajo (normalización de procesos de trabajo).

Cuando en un trabajo la **formalización es elevada**, la **especialización** horizontal y vertical es **elevada**.

Estas relaciones se establecen como norma general para todos los puestos de trabajo

6. **Centralización:** hace referencia a si la toma de decisiones es centralizada (se concentra el poca gente) o descentralizada (se delega).

4.4 Factores de Contingencia

Son aquellos que no formando parte del proceso de diseño organizativo en sí, afectan al mismo. (variables externas). En función del:

1. **Entorno:** es todo aquello que rodea a la organización (entorno de hostilidad, diversidad, variabilidad). Afecta al diseño organizativo pero no se puede influir en él (fuera del diseño organizativo y de la organización).
2. **Estrategia:** la define la empresa. Es una variable externa al diseño organizativo pero interna a la organización ya que la estrategia la define la empresa.
3. **Tecnología:** (importante) se refiere a herramientas, maquinaria y capital humano. Es externa al diseño organizativo pero interna a la organización, ya que es la organización la que determina su tecnología.
4. **Tamaño de la organización:** el tamaño de la organización (grande, pequeño, mediano). El tamaño de la organización es externo al diseño organizativo pero interno a la organización, ya que es la propia empresa la que se define su tamaño.
5. **Identidad organizativa:** es como el estado civil de la organización, es uno de los factores de contingencia que más afecta al diseño organizativo. Es interna a la organización pero externa al diseño organizativo.

Tipos de estructura

Teniendo en cuenta las variables internas y externas, encontramos dos grupos de estructura organizativa:

Estructuras primarias

- se caracterizan por el criterio de departamentalización.

Pregunta de examen: Identifique el tipo de estructura primaria

Se busca en el texto la departamentalización, no se fija en las demás características, solo en la departamentalización. Si no hay departamentos no hay criterio de departamentalización.

Cuando se identifica una estructura, se buscan el resto de variables. A pesar de que no venga en el texto el resto de variables, también se pone.

Simple

Se da en negocios pequeños (panadería).

Ventajas

Su ventaja es la flexibilidad ya que el grado de formalización es nulo (el trabajador realiza diversas tareas sin estar sometido a normas).

Inconvenientes

Esta estructura solo es útil en las pequeñas organizaciones, además también hay una ineficiencia debido a la falta de especialización.

Variables	Características.
Elementos	Ápice estratégico, núcleo de operaciones
Departamentalización	Ningún criterio. Debido a esto se dice que el diseño organizativo es prácticamente inexistente.
Niveles jerárquicos	Uno
Especialización	Especialización (horizontal y vertical) mínima (hace diversas tareas con control sobre ellas)
Centralización	Absoluta
Mecanismos de coordinación	Supervisión directa
Factores de contingencia	Empresas muy pequeñas o en primera etapa de nacimiento. Estrategias de diferenciación .

Funcional

La manera de identificar la estructura funcional es a través del criterio de departamentalización por áreas funcionales.

Ventajas

Eficiencia basada en la especialización
Comportamiento altamente previsible
Escasa posibilidad de conflicto o in

Inconvenientes

Problemas de motivación
Falta de flexibilidad
Problemas de comunicación interna
Inapropiada para empresas diversificadas

Variables	Características.
Elementos	Pueden aparecer todos . Pero siempre hay ápice estratégico, línea media y núcleo de operaciones.
Departamentalización	Por funciones
Niveles jerárquicos	Muchos , con estructuras altas y ámbito de control estrecho.
Especialización	Horizontal : alta (tareas rutinarias y repetitivas). Vertical : depende de: <ul style="list-style-type: none">- Nivel de formalización: si es alto, será alta. Si es bajo, baja.- Nivel de formación: si es elevado, baja. Si es bajo, alta.
Centralización	Elevada (toma de decisiones se concentra en pocos).
Mecanismos de coordinación	Depende de: <ul style="list-style-type: none">- Grado de formalización: si es elevado el mecanismo de coordinación será el de normalización de procesos de trabajo y nunca podrá ser de habilidades y conocimientos. Si es bajo no tiene porque darse normalización de habilidades y conocimientos.- Grado de formación: si es elevado el mecanismo de coordinación será el de normalización de habilidades y conocimientos. Mientras que si es bajo no tiene porque darse la normalización de procesos de trabajo.
Factores de contingencia	Entornos poco dinámicos Negocio único

Divisional

La empresa queda dividida en diferentes divisiones que actúan de forma autónoma e independiente. Empresas que ofrecen más de un producto.

Ventajas

Forma más eficiente para las empresas en su objetivo de disminuir sus costes de transacción

Flexibilidad

Genera directivos globales

Inconvenientes

Falta de especialización

Asimetrías informativas

Variables	Características.
Elementos	Ápice Estratégico, núcleo de operaciones doble. No existe la línea media (director general se considera ápice estratégico y los directivos son considerados núcleo de operaciones). Contempla el staff de apoyo
Departamentalización	En el primer nivel se contempla la posibilidad de que se lleve a cabo una departamentalización por áreas geográficas, pero lo más común es que sea por productos .
Niveles jerárquicos	Pocos porque la estructura son simples divisiones.
Especialización	Horizontal: puede ser baja o alta (no queda definido) Vertical: elevada en las divisiones ya que a pesar que cada una de las divisiones tiene potestad para tomar sus propias decisiones estas no tienen control sobre la actividad que realizan pues están sometidos a los mandatos del director general.
Centralización	Descentralización elevada
Mecanismos de coordinación	Normalización de resultados porque el director general utiliza la planificación y el control para asegurarse que ocurre en las divisiones.
Factores de contingencia	Estrategias de diversificación (departamentalización por productos).

Matricial

Este tipo de estructura se da para momentos específicos y puntuales (Por ej: a una empresa se le encarga un proyecto de I+D+i).

Ventajas

Flexibilidad

Apoyo a la creatividad e innovación

Inconvenientes

Puede generar ineficiencias

Problemas derivados de la doble autoridad

Variables	Características.
Elementos	Ápice Estratégico es el director general pero también en ocasiones el director del proyecto, núcleo de operaciones doble: de las áreas funcionales y de los proyectos
Departamentalización	Se producen dos criterios de departamentalización simultáneamente: funciones y productos .
Niveles jerárquicos	Vienen determinados por el número de proyectos (pocos).
Especialización	Horizontal : alta porque realizan actividades rutinarias y repetitivas. Vertical : baja porque el nivel de formación de los trabajadores suele ser elevado.
Centralización	Descentralización elevada, se delega la toma de decisiones en el director del proyecto.
Mecanismos de coordinación	Normalización de habilidades y conocimientos Normalización de resultados
Factores de contingencia	Etapas de creación Entornos turbulentos

ESTRUCTURAS PRIMARIAS	CRITERIO DE DEPARTAMENTALIZACIÓN
SIMPLE	Ninguno.
FUNCIONAL	Por funciones.
DIVISIONAL	Por productos ó áreas geográficas.
MATRICIAL	Dos de manera simultánea: por funciones y productos.

4.5 Estructuras Mecánicas y Orgánica

Estructuras secundarias, se caracterizan por el mecanismo de coordinación. Estudian el mecanismo interno.

Burocracia Maquinal

Se determina por la normalización de procesos de trabajo.

Variables	Características.
Elementos	Todos
Departamentalización	Funciones y procesos
Niveles jerárquicos	Bastantes
Especialización	Horizontal: alta. Vertical: alta.
Centralización	Elevada.
Mecanismos de coordinación	Normalización de procesos de trabajo.
Factores de contingencia	Empresas de cierto tamaño. Entornos simples y estables.

Burocracia Profesional

Se determina por la normalización de habilidades y conocimientos. La formación de los trabajadores es alta.

Variables	Características.
Elementos	Ápice estratégico y núcleo de operaciones
Departamentalización	Funciones y procesos
Niveles jerárquicos	Pocos
Especialización	Horizontal: alta. Vertical: baja.
Centralización	Baja
Mecanismos de coordinación	Normalización habilidades y conocimientos.
Factores de contingencia	Momento de creación. Entornos dinámicos.

Adhocracia

Tipo de estructura para resolver problemas. Cuando la estructura primaria es matricial, la estructura secundaria será adhocracia.

Variables	Características.
Elementos	Ápice estratégico y núcleo de operaciones doble
Departamentalización	Todos
Niveles jerárquicos	Pocos
Especialización	Horizontal: alta. Vertical: baja.
Centralización	Baja
Mecanismos de coordinación	Normalización de habilidades y conocimientos. Normalización de resultados. Adaptación mutua.
Factores de contingencia	Momento de creación. Entornos dinámicos.

Tema 5. Dirección Estratégica

5.1. Concepto de Estrategia. Proceso de Dirección Estratégica.

Una empresa define **estrategias** (el camino a seguir, qué se quiere hacer), es decir, marca las líneas de acción para lograr objetivos.

Normalmente la estrategia corporativa es a **largo plazo**, pero también puede ser a corto.

En el mundo empresarial, para determinar la estrategia, se sigue el proceso de dirección estratégica. Consta de 6 etapas agrupadas en 3 áreas:

- **Análisis estratégico:** es un análisis del entorno (análisis DAFO), según los objetivos de la empresa.
- **Formulación de estrategias:** en base al análisis del entorno. Una vez estudiadas las alternativas, se elige y se pone en marcha.
- **Implantación de estrategias:** evaluación y selección de estrategias, puesta en marcha y control, para ver si hemos elegido la alternativa correcta.

El proceso de dirección estratégica termina con el control de resultados.

5.2 El entorno de la empresa

El análisis estratégico es el análisis del entorno. Hay dos tipos de entorno:

5.2.1 Entorno genérico

Es aquel que afecta a todas las organizaciones, en mayor o menor medida.

5.2.2 Entorno específico

Es aquel que afecta a las empresas que operan dentro del mismo sector. No las afecta de la misma manera a todas.

Porter toma como referencia **5 fuerzas competitivas** y las relaciona para decir si un sector concreto es o no **atractivo**:

- **Rivalidad Competitiva:** es la presión que ejercen los competidores entre sí. Si la rivalidad competitiva es alta en un sector, *a priori* será poco atractivo (difícil entrar a competir).

Depende de una serie de variables:

- **Número de competidores dentro del sector:** ante un número elevado de competidores, el atractivo del sector es menor porque la rivalidad competitiva es elevada, no por el hecho de que haya muchos competidores.
La relación entre número de competidores y atractivo del sector no es directa.
- **Ritmo de crecimiento:** si es elevado, suele haber más rivalidad competitiva.
- **Barreras de entrada y salida:** sobre todo las de salida, que son los impedimentos que tienen las empresas cuando desean salir del sector. Si hay férreas barreras, la rivalidad competitiva será alta. Ejemplo: el patrimonio. **Sector de construcción: empresa con 3 camiones, no tienen actividades, pero no los puedo vender. Me obliga a seguir.**
- **Diferenciación de productos:** variedad de productos dentro del sector. Si hay mucha diversidad, la rivalidad competitiva será baja.
- **Capacidad productiva:** es el número total de unidades que empresas del sector pueden llegar a realizar. Si operamos en un sector con una alta capacidad productiva, la rivalidad competitiva será mayor.

- **Competidores potenciales:** número de empresas que quieren entrar a formar parte de un sector. En un sector donde hay muchos competidores potenciales, el atractivo del sector será bajo.
- **Productos sustitutivos:** es un producto diferente que cubre la misma necesidad. La existencia de productos sustitutivos reduce el atractivo del sector.
- **Poder de negociación de proveedores:** poder que tiene el proveedor de imponer sus propias condiciones.
- **Poder de negociación de clientes:** es el poder que tiene el cliente de imponer sus propias condiciones. Cuanto mayor sea su poder, menor el atractivo del sector.

Las fuerzas de Porter tienen una relación inversamente proporcional e indirecta con el atractivo del sector.

Ejercicio Examen: Texto. Identificar las 5 fuerzas de Porter.

5.3. Tipos de estrategia.

Es la **formulación de estrategias**.

Se distinguen: estrategias corporativas y competitivas.

5.3.1. Estrategias corporativas.

Dan respuestas a dónde quiere participar la empresa y qué actividades quiere realizar.

1. Estrategias de expansión:

- **Penetración en el mercado:** una empresa desarrolla una penetración en el mercado cuando con el producto y mercado tradicional se aumenta el volumen de producción, para aumentar las ventas y el número de clientes.
- **Desarrollo de productos:** la estrategia de desarrollo de productos se da cuando una empresa desarrolla un producto nuevo (introduce innovaciones al producto tradicional), sin modificar el mercado al que va dirigido (al menos esas no son sus intenciones).
 - Ej: Apple con iPhone, introduce innovaciones sobre el anterior.
- **Desarrollo de mercados:** la empresa mantiene el producto tradicional e intenta dirigirlo hacia nuevos mercados. Estos nuevos mercados pueden ser un nueva área geográfica (ámbito nacional) o un nuevo segmento de consumidores.
 - Ej: playstation ahora juegan niños y adultos.

		MERCADOS	
		TRADICIONALES	NUEVOS
PRODUCTOS	TRADICIONALES	Penetración mercado	Desarrollo mercado
	NUEVOS	Desarrollo de producto	Diversificación

2. Estrategias de diversificación:

Para que se de la diversificación la empresa debe desarrollar de manera simultánea un producto nuevo dirigido a un nuevo mercado.

- **Diversificación relacionada:** se da cuando la empresa desarrolla un producto nuevo dirigido a un nuevo mercado manteniendo cierta relación con el anterior (similitud de productos, de mercados o ambas).
- **Diversificación no relacionada:** se da cuando la empresa desarrolla un producto nuevo dirigido a un nuevo mercado pero que no mantiene ninguna relación con el anterior.
 - Ej: Yamaha, construye pianos y motos.

3. Casos particulares

Integración vertical

Una empresa desarrolla una integración vertical cuando se convierte en su propio **cliente** o en su propio **proveedor**. Intentando mantener el ciclo del producto. Para determinar el tipo de integración vertical es importante saber cual es la empresa matriz o la función matriz.

- **Integración vertical hacia atrás:** cuando al realizar una integración vertical se convierte en su propio proveedor.
- **Integración vertical hacia adelante:** cuando al realizar una integración vertical se convierte en su propio cliente.

Ej: Matadero, en lugar de que le traigan las vacas, decide crearlas el mismo. Por lo que se convierte en su propio proveedor (integración vertical hacia atrás).
Si decide abrir una carnicería, se convierte en su propio cliente (integración vertical hacia adelante).

La integración vertical es un caso particular de las estrategias corporativas porque es una estrategia que no es ni de expansión ni de diversificación en sí misma.

Estrategia de internacionalización

Se produce cuando se decide operar en mercados internacionales, sin importar el producto o mercado.

La internacionalización es un tipo de desarrollo de mercado ya que se está operando en mercados nuevos. Si el mercado nuevo es de ámbito nacional se tratará de un desarrollo de mercado mientras que si es de ámbito internacional es estrategia de internacionalización.

Ej: Si se opera en Madrid y abro una tienda en Barcelona es desarrollo de mercados pero si la abro en Francia es internacionalización.

Métodos de internacionalización:

1. **Exportación:** venta de un producto nacional en el exterior. Puede ser:
 - **Directa:** no existen intermediarios, compra y venta a través de internet.
 - **Indirecta:** si que hay intermediarios, se vende el producto a una empresa extranjera que se encarga de vender el producto.
2. **Franquicia:** se cede la marca e imagen pero también el sistema productivo (how-to, lo importante).

3. **Empresa conjunta (Joint Venture):** una empresa nacional decide realizar con una empresa extranjera un producto en conjunto para comercializar (ambas empresas pactan la comercialización de un producto)

5.3.1. Estrategias a nivel competitivo

Tratan de dar respuesta al “como competir”:

1. Estrategia de liderazgo en costes

Desarrolla acciones encaminadas a reducir costes.

El hecho de que reducir costes sea reducir precio no significa que reducir el precio sea una estrategia de liderazgo en costes.

Ej: desarrollar una estrategia que reduce el precio del producto no es desarrollar una estrategia de liderazgo en costes.

Puede que una de las consecuencias de desarrollar esta estrategia sea reducir el precio.

El liderazgo en costes genera ventaja competitiva siempre y cuando se permita fijar una política de precios que no anule la ventaja en costes.

2. Estrategia de diferenciación

La empresa consigue que su producto sea concebido como **único** y **exclusivo** en el mercado. Por lo que los consumidores estarán dispuestos a pagar más por su producto.

No significa que sus costes sean mayores

No todas las empresas pueden desarrollar estrategias de diferenciación, ya que como norma general implica un elevado coste (generar imagen cuesta dinero).