

UNIDAD 11.

Contenido

1. La administración de la empresa	183
2. La función de planificación	184
3. La función de organización	185
La evolución histórica de la organización del trabajo	185
La organización formal e informal	186
Los organigramas.....	187
La departamentalización de la empresa	188
Los modelos de estructura organizativa	189
4. La función de dirección de rrhh.....	190
El liderazgo.....	190
La motivación.....	191
La comunicación	191
5. La función de control.....	192
Las fases de la función de control	192
Los instrumentos de control.....	192
Anexo: los criterios de decisión	193

www.econosublime.com

La administración de la empresa



Material elaborado por:

Material editado por:



 @Econosublime

 @Economyriam



Vídeos explicativos de cada clase en
www.youtube.com/c/econosublime

1. LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

Con 25 años le dijeron a Edu que se hacía cargo de la empresa de su padre. De la noche a la mañana, se encargaba de toda la administración. -Pero papá ¿qué demonios es administrar una empresa?-. La pregunta de Edu no era baladí. Administrar una empresa requiere llevar a cabo una serie de funciones de manera constante para conseguir unos objetivos. En todo este tema conoceremos todo lo que tuvo que aprender Edu para poder ser el eficiente administrador que es hoy en día. Empecemos.



LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA es un proceso continuo en el que hay que coordinar todos los elementos de materiales y humanos de la empresa dentro de un entorno para conseguir unos objetivos

Para conseguir estos objetivos **diferenciamos cuatro funciones administrativas.**

PLANIFICACIÓN

En esta función determinamos cuáles son los objetivos que deseamos conseguir y cómo los vamos a conseguir a través de diferentes estrategias.



ORGANIZACIÓN

Consiste en establecer la estructura organizativa de la empresa, distribuir las tareas entre los miembros de la organización y sus responsabilidades y determinar las relaciones de autoridad entre todos ellos.



DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En esta función se trata de orientar a los recursos humanos para que consigan los objetivos de la empresa. Dentro de esta dirección las tres sub-funciones más importantes son la motivación, el liderazgo y la comunicación.



CONTROL

Es la comparación de los objetivos que hemos conseguido con los que habíamos planificado. Por tanto, con esta función podemos comprobar si los resultados reales se alejan de lo que habíamos previsto y así podemos hacer las correcciones oportunas.



Obviamente, **la planificación es la primera de las funciones y va a orientar las demás**, ya que según los objetivos que fijemos, actuaremos de una manera u otra.



Como puedes ver, Edu tenía mucho trabajo por delante. Veamos cómo se le dio. Empezamos con la planificación.



PLANIFICACIÓN



2. LA FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN

Lo primero que le dijo su padre a Edu era que tenía que hacer una planificación. Tenía que decidir no sólo que pretendía conseguir (objetivos), sino cómo iba a hacerlo (estrategias).
– Pero papá, si no tengo ni idea de qué tenemos dentro de la empresa, ni de quiénes son nuestros competidores o clientes - El padre miró a Edu con una sonrisa y le preguntó que creía entonces que tenía que hacer primero. Después de pensar Edu lo tuvo claro: cualquier planificación empieza con un análisis de la situación.

LA PLANIFICACIÓN consiste en fijar unos objetivos a partir del punto de partida de la empresa, establecer unas estrategias y políticas para conseguirlos, teniendo en cuenta los recursos que tenemos.

Para poder llevar una buena planificación tenemos que seguir las siguientes **6 fases**:

1 Análisis de la situación (¿dónde estoy?). Como ya vimos en el plan de marketing, toda planificación empieza haciendo un análisis externo y otro interno.

- **El análisis externo** nos permitía estudiar los factores que rodeaban a la empresa y así conocer las oportunidades y amenazas de la empresa.



- **El análisis interno** consiste en analizar la propia empresa, para ver aquellos puntos donde puedo tener ventajas con la competencia. El análisis nos debe dar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Este doble análisis nos permite ver la conocida **matriz DAFO** de la empresa con la que sabremos el punto de partida de la empresa (dónde estoy).

2 Fijación de objetivos (¿dónde quiero llegar?). Una vez que sabemos el punto de partida debemos fijar los objetivos que queremos conseguir. Ya en el tema 1 distinguíamos los siguientes niveles de objetivos:

- **La misión** es el propósito de la empresa, es decir, explica la razón de la existencia de la misma. Responde a preguntas como ¿Quiénes somos? ¿por qué existimos?



- **La visión** es una guía general de donde la empresa desea estar en el futuro. Responde a preguntas como ¿qué queremos ser?



- **Los objetivos estratégicos a largo plazo.** Son todas las metas que se propone la empresa conseguir en un plazo de 1-5 años, en función de su misión, su visión y su situación actual.



- **Los objetivos operativos (o tácticos) a corto plazo.** Son objetivos más corto plazo (menos de 1 año) que se establecen normalmente por departamentos. Conseguirlos ayudará a conseguir los objetivos generales.



3 Diseño de estrategias (¿cómo llegaremos allí?). Tenemos que decidir qué estrategia usaremos para superar a nuestros competidores. Para ello la empresa puede decidir dos grandes estrategias competitivas:

- **Liderazgo en costes.** Buscar producir a costes más bajos que los competidores para poder ofrecer un producto más barato y así aumentar su demanda.



- **Diferenciación.** Tratar de que su producto sea percibido como único por los clientes y así aumentar su demanda.



Una vez decidida esta estrategia, vemos que la empresa elegía su segmentación y su posicionamiento.

4 Implantar la estrategia ¿qué acciones llevaremos a cabo?. Para poder implantar la estrategia tenemos que fijar unas políticas, procedimientos y reglas.

- **Las políticas.** Son principios básicos que le sirven a la empresa para tomar decisiones. Es una guía que define la forma de pensar y de actuar de manera general de la empresa.

- **Los procedimientos.** Son los pasos que tenemos que seguir para realizar una acción determinada. Es una guía de cómo actuar en situación muy concreta

- **Las reglas.** Indican lo que se debe de hacer siempre en una determinada situación. No admite interpretaciones.



5 Establecimiento de un presupuesto ¿con qué recursos contamos? Nos indica las necesidades de dinero (gastos) para poder llevar a cabo el plan marcado. También suelen incluir la previsión de ingresos a través de las unidades vendidas.

6 Control (¿lo estamos consiguiendo?). En la última fase comparamos los resultados reales con lo planificado. Se hace de manera periódica para poder llevar a cabo correcciones. Tan importante es esta última fase que se considera una función diferente a la planificación, y por ello la veremos con más calma en el último apartado.



3. LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

Una vez que hemos realizado la planificación, llega el momento de organizar todos los recursos humanos y materiales con los que cuenta la empresa.

LA ORGANIZACIÓN consiste en establecer la estructura organizativa de la empresa, distribuir las tareas entre los miembros de la organización y sus responsabilidades y determinar las relaciones de autoridad entre todos ellos.

• La evolución histórica de la organización del trabajo

Desde siempre el ser humano ha tenido que organizarse para poder hacer mejor las tareas, ya sea para cazar en prehistoria, construir las pirámides o la catedral de Sevilla. Pero no es hasta el siglo XX, cuando las empresas empiezan a ser más complejas, cuando se empezó a estudiar la organización en las empresas.

Así, los tres grandes estudiosos de este campo serían Taylor, Fayol y Mayo.

• La escuela clásica: la organización científica en el trabajo de Taylor

La obra de Frederick Taylor "Principios de dirección científica" en 1911, supuso una revolución en la forma de organizar el trabajo. Sus principales aportaciones fueron:

- Incorporó el método científico al trabajo. Taylor descompuso todos los movimientos que requería una tarea y cronometró lo que se tardaba en realizar cada uno de ellos. A partir de ahí estudió como hacer cada tarea de manera más eficiente.



Su objetivo era reducir el número de movimientos y los tiempos muertos que surgen cuando los trabajadores cambian de actividad o herramientas para así aumentar la productividad.

- División del trabajo y especialización. La división en tareas sencillas es clave porque lleva a la especialización de los trabajadores, que al realizar una tarea una y otra vez, cada vez la hacen mejor. Por ello Taylor defendía que desde el principio había que elegir al trabajador más idóneo para cada tarea según sus características personales.



- Incorpora un sistema de incentivos económicos Taylor propuso que el salario estuviera relacionado con la productividad. Así, aquellos trabajadores que produjeran más, deberían tener un mayor salario.



El sistema no estuvo exento de **quejas**. Los trabajadores estaban muy descontentos porque el trabajo era **monótono y aburrido**.

• Las ampliaciones de Fayol

Henri Fayol amplió los estudios de Taylor. Mientras que Taylor se centró principalmente en la organización del trabajo y las tareas, Fayol estudió toda la empresa de una manera mucho más global. Es decir, no solo estudió la función de organización, sino toda la función de administración.



Fayol por tanto se centra en la alta dirección de la empresa y da una serie de principios de cómo hay que administrar una empresa. **De entre todos ellos destaca el de unidad de mando: cada trabajador debe recibir órdenes de un solo jefe.**

• La escuela de las relaciones humanas de Mayo

El enfoque de Taylor había aumentado la productividad a corto plazo de los trabajadores, pero planteaba unos inconvenientes: se trataba al trabajador como si fuera una máquina lo que había hecho que el trabajo fuera aburrido y agotara a los trabajadores.

Pronto empezaron los estudios que recalcan la importancia de hacer el trabajo más humano. De entre todos ellos, destacaron los experimentos de Elton Mayo en una fábrica de Chicago. Mayo empezó a incorporar descansos en el trabajo, aumentó la iluminación, permitió música etc. lo que llevó a un gran aumento de productividad.

Las conclusiones de Mayo fueron las siguientes:

- Las relaciones humanas en el puesto de trabajo son fundamentales.

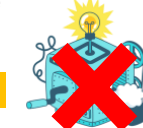
Como regla general, las personas trabajan mejor en grupos que de manera aislada.



- Las personas no sólo tienen incentivos económicos, sino que tienen otras motivaciones sociales, como formar parte de un grupo o sentirse importante.



- El ser humano no puede ser programado como una máquina.



En definitiva, para aumentar la productividad de los trabajadores es imprescindible prestarles atención y motivarles para que se sientan satisfechos.

FREDERICK TAYLOR

- 1 El hombre es una máquina y debe hacer una sola tarea
- 2 Las personas sólo trabajan por dinero
- 3 Las personas trabajan mejor aisladas sin distracciones

ELTON MAYO

- 1 Las personas no son programables como máquinas
- 2 Las personas tienen otras motivaciones sociales
- 3 Las personas trabajan mejor en grupo

• La organización formal e informal

Una vez planificado, Edu se puso a organizar la empresa, pero se encontró con varios problemas. ¿Qué funciones realizaría cada trabajador? ¿Sería necesario crear departamentos? ¿habría trabajadores que dieran órdenes a otros? Y había otras cuestiones: Maite juega al tenis con Ángela; Pedro y Daniel salen a desayunar juntos, ¿afectará esto dentro de la empresa? Veamos todo lo que Edu tuvo que tener en cuenta

Uno de los elementos clave de una empresa es cómo se relacionan las personas entre sí. Es muy importante establecer la manera en la que se llevan estas relaciones, ya que hemos dicho que la productividad de los trabajadores depende en gran medida de ello. Sin embargo, la empresa no establece completamente todas las relaciones de una empresa, ya que en ocasiones surgen relaciones de manera espontánea.

Tenemos que diferenciar entre organización formal e informal.

LA ORGANIZACIÓN FORMAL de la empresa es la que viene establecida por la dirección de la empresa y por tanto tiene que ser aceptada por todos. En toda organización se refleja la estructura organizativa.

La estructura organizativa refleja los puestos de trabajo con los siguientes elementos:

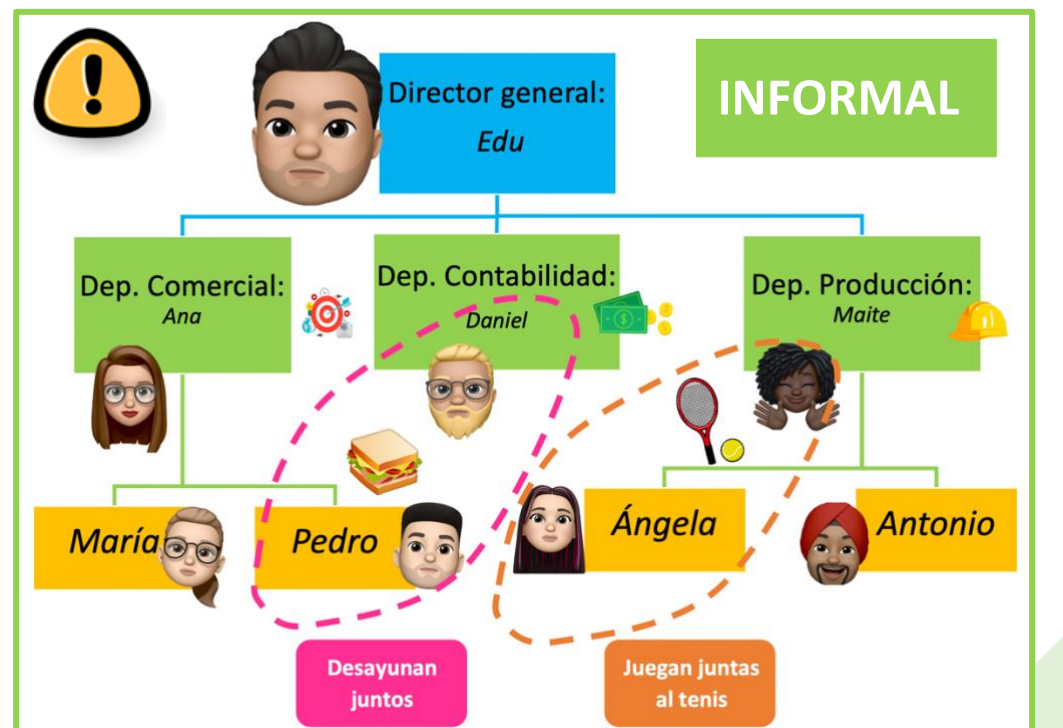
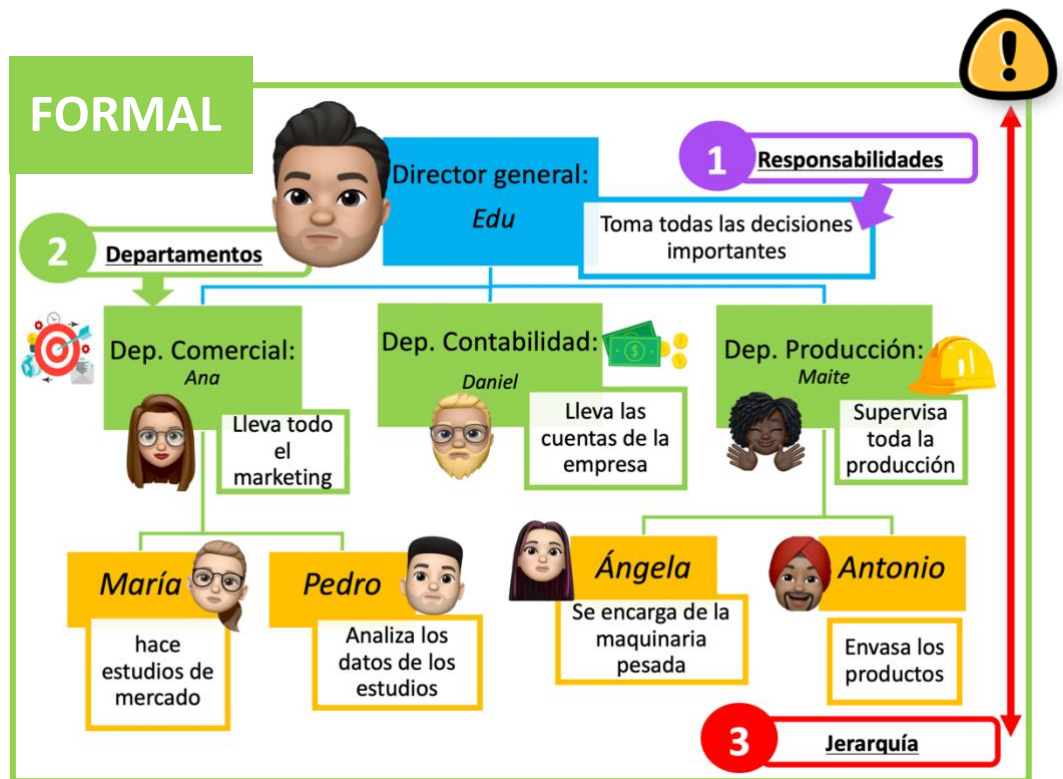
- 1 **Las responsabilidades** de todos los puestos de trabajo y las tareas que deben realizar las personas.
- 2 **La departamentalización** o departamentos en los que se organizan los trabajadores.
- 3 **La jerarquía**, es decir, la autoridad que tienen unas personas sobre otras.

LA ORGANIZACIÓN INFORMAL de la empresa son relaciones personales y sociales que surgen de manera espontánea porque las personas se relacionan más allá de lo que establece la dirección. Surgen amistades, intereses comunes y líderes naturales a los que los compañeros respetan y siguen. Todo esto provoca que miembros de diferentes departamentos se comuniquen entre sí.

- **La información corre mucho más deprisa por los canales informales** que por los formales (a veces incluso corren rumores o noticias falsas). *Por ejemplo, puede que Daniel le cuente información a Pedro sobre la contabilidad de la empresa.*

- **Surgen líderes informales** que son respetados y seguidos por sus compañeros. Un líder informal puede influir en la opinión de otros con independencia de quién tenga la autoridad fijada por la empresa (*puede que, al ser amigas, Ángela influya en las decisiones de Maite, aunque Maite es la jefa del departamento*)

Los directivos de la empresa deben tener en cuenta esta organización informal, porque ni puede ser eliminada ni puede ser obviada en su importancia.



• Los organigramas

La organización formal puede ser representada gráficamente a través de organigramas como acabamos de ver en las imágenes anteriores.

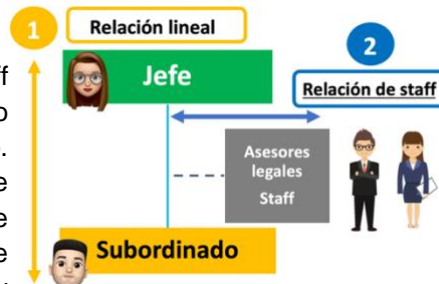
EL ORGANIGRAMA es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa (es decir la organización formal). Nos permite ver a simple vista las responsabilidades, los departamentos y la jerarquía de la empresa.

• • Dos tipos de relaciones

En toda organización existen dos tipos de relaciones representadas en el organigrama.

1 Relaciones lineales. Implica una cadena de mando o jerarquía, es decir, una persona manda y la otra obedece. Esta relación se representa con una línea continua.

2 Relaciones de staff o asesoramiento. El staff no tiene jerarquía dentro de la empresa, pero asesora cuando surge un problema concreto. Por ejemplo, un equipo de abogados que asesora en asuntos legales o un grupo de contables que lo hace en asuntos fiscales. Se representan con una línea discontinua y normalmente horizontal.



• • Los tipos de organigramas

Podemos clasificar los organigramas atendiendo a diferentes criterios.

a) Según su finalidad.

- **Organigramas informativos.** Dan información global de la estructura de la empresa y solo aparecen los grandes departamentos.

- **Organigramas analíticos.** Dan información completa de todos los departamentos y unidades, así como sus relaciones.

b) Según su extensión.

- **Organigramas generales.** Reflejan todos los departamentos de la empresa.

- **Organigramas detallados.** Dan información de un departamento en concreto.

c) Según su contenido.

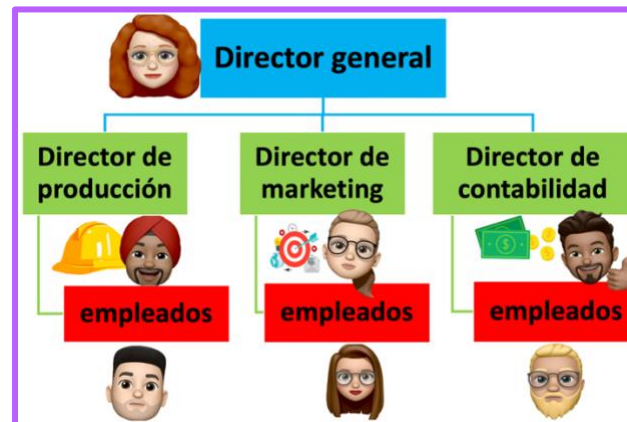
- **Organigramas estructurales.** Se representan los departamentos y sus relaciones.

- **Organigramas personales.** Representan las personas con su cargo correspondiente.

- **Organigramas funcionales.** Representan las funciones de cada persona y departamento.

d) Según su forma.

- **Organigrama vertical.** Destaca la jerarquía de mando que va de arriba (jefes) a abajo (subordinados). Las posiciones más elevadas tienen autoridad sobre las más abajo.



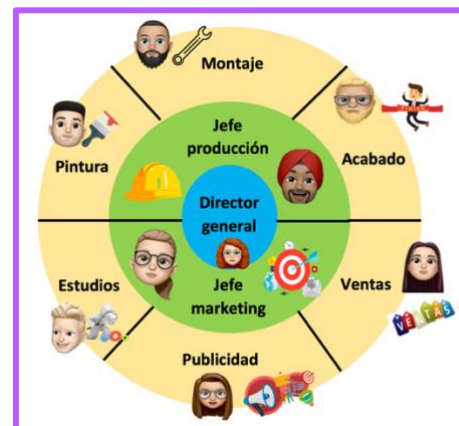
Relaciones de autoridad de arriba hasta abajo.

- **Organigramas horizontales.** Buscan destacar la importancia de las funciones más que la jerarquía, que en este caso va de izquierda (jefes) a derecha (subordinados)



Relaciones de autoridad de izquierda a derecha.

- **Organigrama radial.** Buscan destacar los niveles más altos de la dirección que están en el centro. La jerarquía va por tanto de dentro (jefes) hacia a fuera (subordinados).



Relaciones de autoridad del centro hacia fuera.

• La departamentalización de la empresa

La división del trabajo permite dividir las todas tareas que se deben realizar en una empresa. Esta división lleva a la especialización de los trabajadores, lo que puede aumentar la productividad. Como consecuencia de esta división de tareas, es habitual que surjan varios departamentos dentro de la empresa.

LA DEPARTAMENTALIZACIÓN de la empresa es la división de las actividades y los trabajadores en unidades que reciben el nombre de departamentos. Esta división en departamentos puede hacerse de las siguientes maneras:

A División de departamentos por funciones. Es la división más utilizada. Los trabajadores se agrupan siguiendo las áreas funcionales básicas de la empresa: producción, finanzas, marketing y recursos humanos.

Ventaja: aumenta la especialización de los trabajadores y con ello la productividad.

Inconveniente: pueden surgir problemas de comunicación entre departamentos.

B División de departamentos por zona geográfica. Los trabajadores se agrupan según la zona a la que va dirigido el producto. Por ejemplo, Coca-Cola puede hacer el departamento Coca-Cola España, Coca-Cola Francia, etc.

Ventaja: permite atender mejor a los clientes de cada zona.

Inconveniente: se duplican muchas funciones, lo que aumenta los costes. Por ejemplo, necesitaremos un jefe de publicidad para cada zona.

C División de departamentos por productos. Los trabajadores se dividen según los diferentes productos que se fabrican. Es habitual para empresas que fabrican productos diferentes. Por ejemplo, Apple podría crear el departamento iPhone, el iPad, el iPod y el iWatch.

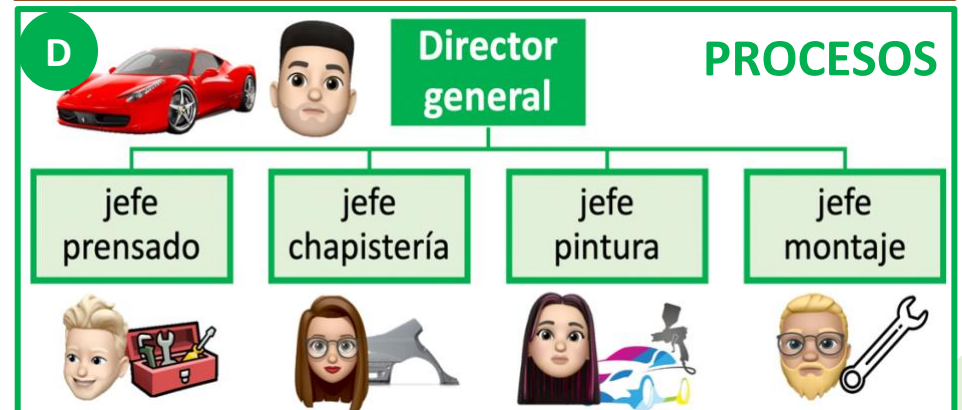
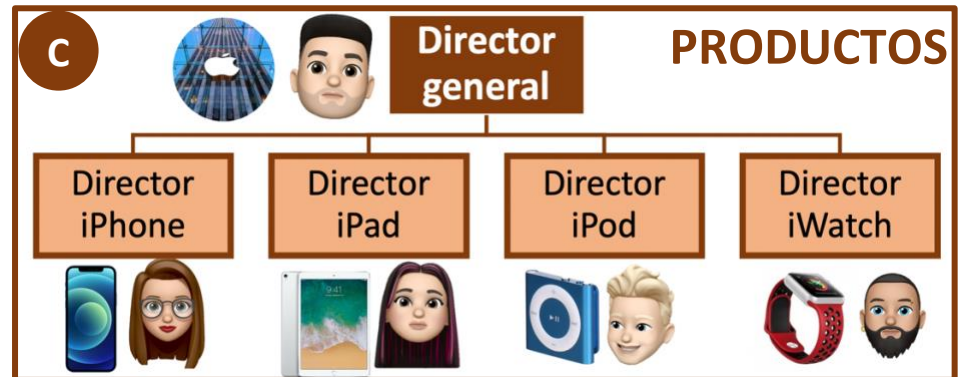
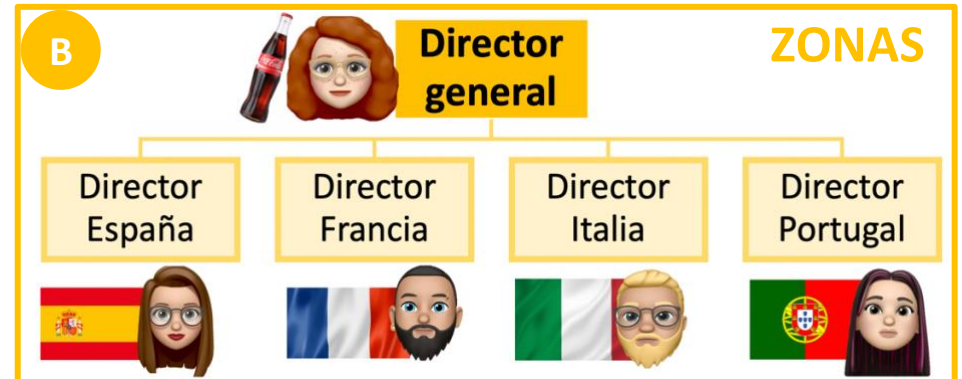
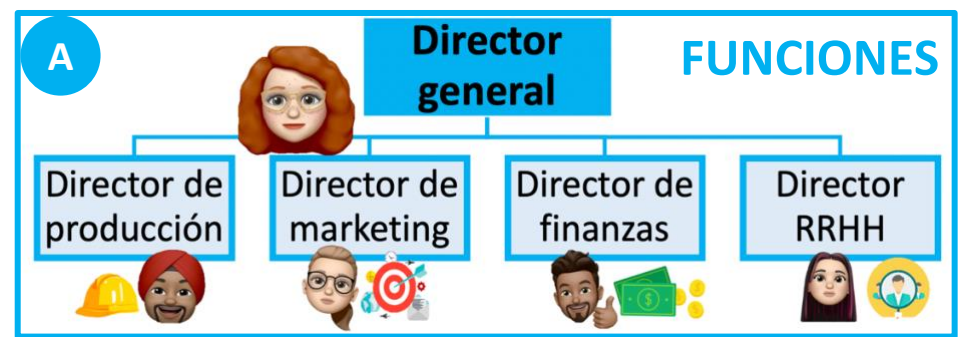
Ventaja: cada departamento tiene gran autonomía y si hay un problema en uno de ellos, no afecta a los demás (un problema en el departamento de iWatch no afecta al iPhone).

Inconveniente: de nuevo, se suelen duplicar muchas funciones.

D División de departamentos procesos. Se crean departamentos según las diferentes etapas del proceso productivo. Por ejemplo, la fabricación de un automóvil se divide en cuatro procesos: prensado, chapistería, pintura y montaje.

Ventaja: aumenta la división del trabajo y con ello la productividad

Inconveniente: puede crear monotonía en los trabajadores



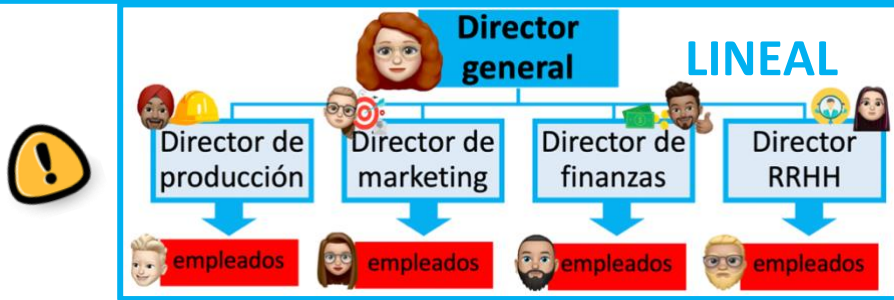
Los modelos de estructura organizativa

La estructura organizativa muestra los puestos de trabajo y refleja las responsabilidades de los trabajadores, los departamentos y la jerarquía. Según cómo se ordenen estos elementos diferenciamos 5 modelos de estructura organizativa.

A Modelo lineal o jerárquico. Se basa en el principio de unidad de mando, es decir, cada trabajador recibe órdenes de un solo jefe que se sitúa por encima de él.

Ventajas: es un modelo simple en donde las responsabilidades y jerarquía están claras. La toma de decisiones es rápida ya que depende de una sola persona.

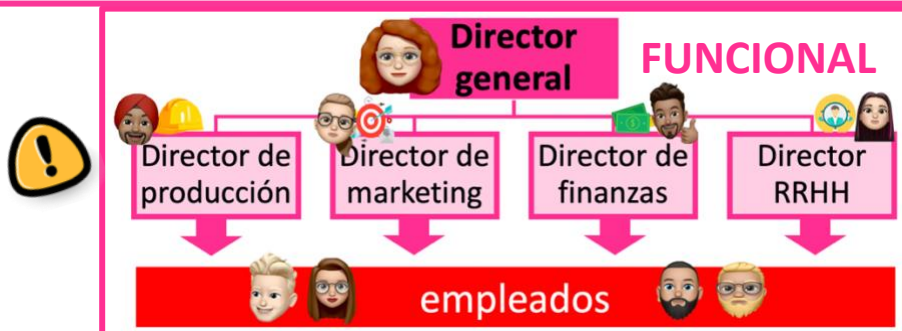
Inconvenientes: comunicación lenta y falta de especialización. Aunque las decisiones son rápidas, la comunicación es lenta, ya que las decisiones tienen que comunicarse por todos los niveles. Además, como los directivos tienen que tomar todas las decisiones hay poca especialización, ya que no pueden ser expertos en todas las áreas.



B Modelo funcional. Se basa en la existencia de especialistas en las que cada uno se centra en una de las áreas de la empresa. De esta manera ya no existe el principio de unidad de mando, sino que los trabajadores pueden recibir órdenes de cada uno de los diversos especialistas.

Ventajas: al haber especialistas que se dedican a una sola función, los trabajadores están mejor asesorados de cada materia en concreto.

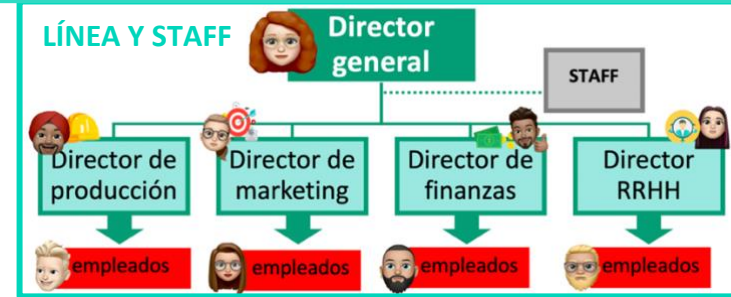
Inconvenientes: puesto que los trabajadores reciben órdenes de varios jefes, en ocasiones pueden ser contradictorias y generar conflictos.



C Modelo en línea y de asesoramiento (STAFF). Es una combinación de los dos modelos anteriores. Se sigue el principio de unidad de mando y cada trabajador recibe órdenes de un solo jefe y, además, se crea un departamento de asesoramiento (staff) que permite asesorar en temas concretos, pero no tiene autoridad dentro de la jerarquía. Por ejemplo, un grupo de abogados externos que asesora de temas jurídicos.

Ventajas: las responsabilidades y jerarquía están claras y además existen especialistas que asesoran a los diferentes departamentos.

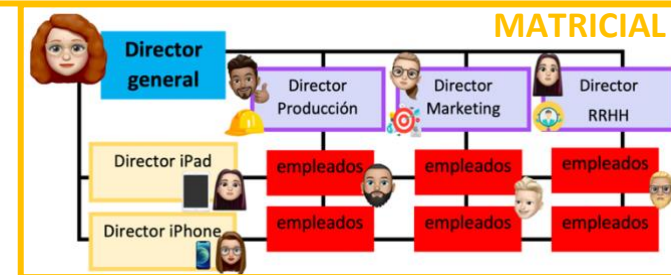
Inconvenientes: las decisiones son lentas, ya que hay que consultar a los asesores, y además suponen un coste extra.



D Modelo matricial. Combina departamentos por funciones con departamentos por productos. Los trabajadores tienen dos jefes: el jefe del departamento funcional y el jefe de producto. Por ejemplo, un trabajador de una fábrica de Smartphone recibirá órdenes del jefe de producción (funcional) y del jefe de iPhone (producto).

Ventajas: es una estructura flexible adaptable a los diferentes proyectos.

Inconvenientes: a veces surgen problemas de coordinación entre ambos jefes y pueden surgir conflictos.



E Modelo en comité. Las decisiones son compartidas por un grupo de personas, de manera que desaparece la jerarquía. No suele ser habitual que se utilicen toda la empresa sino más bien para solucionar un problema concreto.

Ventajas: es motivador para los trabajadores y cuenta con su opinión.

Inconvenientes: la toma de decisiones es muy lenta.

4. LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN DE RRHH

La organización de Edu había quedado impecable. Había repartido tareas, responsabilidades y jerarquía, pero empezaron a surgir algunos problemas. Los trabajadores no terminaban de entender lo que Edu quería, además muchos de ellos trabajaban con desgana y otros no parecían hacer lo que él pretendía.

Edu descubrió la realidad; organizar a los trabajadores es una cosa, pero dirigirlos es otra. ¿Y qué aspectos son claves esta dirección? Tranquilo Edu, que te lo explicamos.

Los elementos claves de una buena dirección de recursos humanos son tres: el liderazgo, la comunicación y la motivación.

LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS se centra en la gestión de los trabajadores de la empresa para que estos realicen todas las tareas necesarias para conseguir los objetivos fijados por la empresa.

- **El liderazgo** es el proceso de influir sobre las personas para que éstas intenten con buena disposición y entusiasmo seguir las indicaciones que le marque el líder.

- **La motivación** es la predisposición de un trabajador para hacer el trabajo de la mejor manera posible y que con ello se consigan los objetivos de la empresa.

- **La comunicación** de la empresa es la manera en la que los jefes y subordinados se transmiten información entre ellos. Por supuesto, lo ideal es que esta sea bidireccional, es decir que vaya tanto de los jefes a los subordinados como al revés.

Estos tres elementos están íntimamente relacionados. Un buen líder conseguirá que los subordinados le sigan con entusiasmo siempre y cuando sea capaz de motivarlos. Para ello, es imprescindible que la comunicación fluya entre todos ellos.



• El liderazgo

EL LIDERAZGO es el proceso de influir sobre las personas para que éstas intenten con buena disposición y entusiasmo contribuir a los objetivos de la empresa.

Según el estilo de dirección del líder podemos hablar de tres tipos de liderazgo:

1. Liderazgo autoritario o autocrático. Es un estilo de dirección en el que el líder tiene todo el poder y nadie desafía sus decisiones. La comunicación es únicamente del jefe a los subordinados, que no tienen ninguna participación. Él manda y ellos obedecen sin rechistar. Su poder se basa en su capacidad de dar castigos o recompensas.

2. Liderazgo democrático o participativo. Es un estilo de dirección donde el líder busca que la mayoría de trabajadores se impliquen en tomar decisiones. El poder del líder se basa en su capacidad de delegar la autoridad, aunque la decisión final sea suya.

3. Liderazgo liberal. Es un estilo de dirección donde el líder da unas orientaciones generales y luego deja a los subordinados tomar todas las decisiones. El poder del líder se basa en la confianza de los conocimientos del trabajador para tomar decisiones.

• • La teoría X e Y de McGregor

¿Cuál de estos líderes es el mejor para una empresa? Como casi siempre: depende. **McGregor llegó a la conclusión de que el estilo de liderazgo de un jefe dependía de cómo veía a sus empleados.** A partir de ahí diferenció dos posturas que llamó Teoría X y teoría Y.



Si el líder piensa que sus trabajadores se comportan como la teoría X, utilizará un estilo de **dirección autoritario**, y nos les dará responsabilidades (ya que no lo desean).

Si el líder piensa que sus trabajadores se comportan como la teoría Y, tendrá un estilo de **dirección participativo**, les dará responsabilidades y tratará de que desarrollen su creatividad y su imaginación.

• La motivación

Conociendo a Edu no era de extrañar que su estilo de dirección fuera participativo, donde antes de tomar una decisión pedía la opinión de los demás. El problema venía en que los trabajadores no estaban muy entusiasmados y eso al final repercutía en que el trabajo no se hacía como Edu quería. ¿Cuál era el problema? la motivación.

LA MOTIVACIÓN es la predisposición de un trabajador para hacer el trabajo de la mejor manera posible y que con ello se consigan los objetivos de la empresa.

Pero, ¿un trabajador va a querer siempre conseguir lo mejor para la empresa? La respuesta es que solo lo hará si esto le permite satisfacer sus propias necesidades. **Por tanto, para motivar a un trabajador tenemos que conocer sus necesidades y ayudarle a que con el trabajo pueda llegar a satisfacerlas.**

• • La pirámide necesidades de Maslow

La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles. **La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide.** Es decir, hasta que no cubro una necesidad de un nivel inferior, no sentiré las necesidades del siguiente nivel.



Nivel 1. Necesidades básicas. Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la supervivencia. Comer, dormir, protegerse del frío etc.

Nivel 2. Necesidades de seguridad y protección. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido. Según Maslow, se sienten una vez cubiertas las fisiológicas.

Nivel 3. Necesidades sociales. Una vez que el ser humano se siente seguro buscará relacionarse con los demás, agruparse en familias, amistades, una pareja.

Nivel 4. Necesidades de estima o reconocimiento. Una vez que el individuo pertenece a un grupo querrá tener un cierto reconocimiento dentro del mismo.

Nivel 5. Necesidad de autorrealización. Consiste en llegar a ser lo máximo posible, "la máxima expresión del yo"

La idea de Maslow es que debemos ver qué necesidad del trabajador no está cubierta y ofrecerle aquello que le permita satisfacerla. Si un trabajador temporal no tiene cubierta la necesidad de seguridad le podemos ofrecer un contrato indefinido. Si no se siente reconocido podemos alabarle en público o darle una mayor responsabilidad.

• • Los dos factores de Herzberg

Herzberg desarrolló una teoría en la que indicaba que había dos factores que influían en la satisfacción de los trabajadores.

1. Factores de higiene. Son factores que no provocan directamente satisfacción, pero que **si no se tienen sí que pueden provocar insatisfacción.** Nos referimos al salario, la seguridad en el trabajo o el buen clima laboral. Por tanto, no sirven para motivar, pero son unos mínimos que la empresa debe cumplir o habrá desmotivación.

2. Los factores motivadores. Son aquellos que **sí que provocan satisfacción a los trabajadores y que por tanto motivan a los trabajadores** a hacer las cosas mejor. Nos referimos a la responsabilidad, el reconocimiento, las posibilidades de ascender y el crecimiento personal.

La idea de Herzberg es que las empresas deben cubrir un mínimo de los factores de higiene para no tener insatisfacción, pero una vez llegado a esos mínimos, para motivar a los trabajadores se necesitan los factores motivadores.

• La comunicación

La comunicación interna de la empresa es la manera en la que los jefes y subordinados se transmiten información entre ellos. Podemos diferenciar dos tipos de comunicación: la vertical y la horizontal.

a) Vertical. Se producen entre jefes y subordinados y a su vez puede ser:

- **Ascendente.** Va de abajo a arriba, es decir de los subordinados a los jefes. Son por tanto sugerencias, ideas o quejas de los trabajadores para poder mejorar la empresa.

- **Descendente.** Va de arriba a abajo, es decir de jefes a subordinados. Suelen ser órdenes de los jefes sobre las tareas que deben realizar los subordinados.

b) Horizontal. Se produce entre personas dentro de un mismo nivel. Por ejemplo, comunicación del jefe de producción al jefe de marketing.

Para que la comunicación sea eficaz se deben poner n marcha los canales adecuados para que todo el mundo sepa cómo y cuándo se deben transmitir los mensajes. Por ello muchas empresas han desarrollado una intranet donde se produce dicha comunicación.

5. LA FUNCIÓN DE CONTROL

Edu había llevado a cabo todas las funciones a la perfección. Había planificado todos los objetivos que quería conseguir y elaborado las estrategias para hacerlo. Luego había organizado los trabajadores asignándoles tareas, repartiéndolos en departamentos y estableciendo la jerarquía. Por último, se había convertido en un líder participativo que motivaba a sus trabajadores con una comunicación continua. Ahora quedaba una última función clave: la de controlar que todo salía como él deseaba.

LA FUNCIÓN DE CONTROL se basa en verificar que todo sale como se ha planificado, tanto en los objetivos planteados como en las estrategias planteadas.

Como vemos **planificación y control están muy relacionadas**. La idea de controlar es tratar de detectar a tiempo si nos desviamos de los objetivos previstos para así tomar medidas a tiempo.

Las fases de la función de control

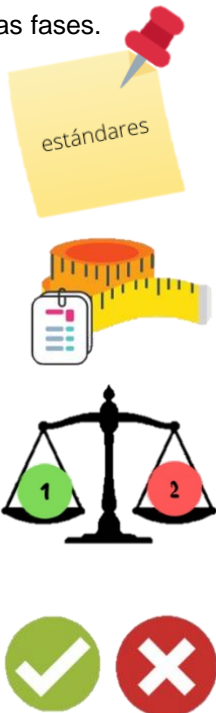
Para poder llevar a cabo la función de control tenemos que pasar por unas fases.

1 Fijación de estándares. Tenemos que fijar unos resultados previstos que puedan ser medibles. Por ejemplo, vender 3.000 unidades en un año.

2 Medición de resultados reales. Hay que obtener todos los datos a tiempo y no cuando ya el objetivo sea imposible de conseguir. Por ejemplo, controlar las unidades vendidas cada mes. Para ello tenemos unos instrumentos de control que veremos a continuación.

3 Comparación de resultados y estándares. Se calcula las diferencias entre los datos reales y lo que habíamos planificado (desviaciones) y se intenta analizar cuáles son los motivos que han llevado a ello. Por ejemplo, si llega junio y solo hemos vendido 500 unidades hay que averiguar por qué

4 Corrección de las desviaciones. Se buscarán tomar las medidas oportunas para que se puedan conseguir los objetivos planificados. Por ejemplo, podría ser necesario hacer algunas ofertas.



Los instrumentos de control

En la fase dos hemos visto que era necesario medir los resultados reales para poder saber si conseguimos los objetivos. Estos instrumentos son principalmente tres:

1 Auditoría
La auditoría. Analiza todos los datos que hemos extraído a través de las cuentas anuales (balance, cuenta de pérdidas y ganancias etc.). Dentro de la auditoría distinguimos dos tipos:
- **La auditoría interna.** La lleva la propia empresa dentro de su función de control.
- **La auditoría externa.** La realizan empresas externas especializadas.

2 Control del presupuesto
Control del presupuesto. Consiste en analizar todos los gastos e ingresos de la empresa conforme suceden. Así podemos ver si estamos cumpliendo las previsiones que habíamos planificado. Si por ejemplo en marzo tenemos muchos más gastos de los planificados, sabremos que tenemos que recortar los siguientes meses.

3 Estadística
Estadística. Se trata de analizar todos los datos históricos de la empresa y del sector en general. Así, por ejemplo, una empresa puede detectar que el mes de febrero es un mes con pocas ventas en su sector. Ante esto, puede estudiar si es un buen momento para hacer ofertas que le permitan vender más.



• Anexo: los criterios de decisión



Una de las situaciones que más dificultad lleva a la hora de tomar una decisión es aquella en la tenemos falta de información. Esta falta de información puede venir de que no sabemos exactamente el escenario en el que nos vamos a encontrar o que no sabemos las consecuencias de las decisiones.

Los elementos que intervienen en un proceso de decisión de estas características son:

- **Ej = Estados de la naturaleza.** Son las diferentes situaciones o escenarios que se pueden dar. Por ejemplo, una empresa puede tener tres escenarios diferentes respecto a sus ventas: ventas altas (E1), ventas medias (E2) y ventas bajas (E3).
- **Ai = Estrategias, alternativas o decisiones de la empresa.** Por ejemplo, una empresa puede decidir hacer una inversión alta (A1), media (A2) o baja (A3).
- **Xij = Resultados de la empresa de tomar la decisión Ai y que ocurra el escenario Ej.** Por ejemplo, el resultado X11 será el que ocurre si la empresa hace una inversión alta (A1) y las ventas de ese año son también altas (E1)
- **Pj: probabilidad de que se dé el estado Ej.** Si estas probabilidades son conocidas (o han sido estimadas) antes de tomarla decisión, se dice que es un proceso de *decisión bajo riesgo*, mientras que si son desconocidas se habla de *decisión bajo incertidumbre*.

Con estos elementos, se representa el problema mediante una *tabla de decisión*:

	E_1	E_2	...	E_m
	p_1	p_2	...	p_m
A_1	X_{11}	X_{12}	...	X_{1m}
A_2	X_{21}	X_{22}	...	X_{2m}
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
A_n	X_{n1}	X_{n2}	...	X_{nm}

• • Métodos para la toma de decisiones

Para la toma de decisiones podemos usar alguno de los siguientes métodos.

1

El criterio de Laplace o de igual verosimilitud.

Se calcula la media aritmética de cada una de las decisiones que se pueden tomar y se elige aquella que le corresponda el resultado medio más elevado. En el caso de que todos los resultados sean negativos se elige el menos desfavorable.

2

Criterio Optimista (maxi-max)

Es el criterio que elegiría una persona, que pensara que cualquiera que fuese su decisión, el estado que se presentará será el más favorable.

Para cada decisión se analizan los posibles resultados, y se ve cual es el estado que da mejor resultado. Luego se elegirá aquella decisión que haya llevado a un resultado máximo mayor. Por ello a este criterio se le llama también maxi-max (maximizar el máximo).

3

Criterio pesimista o de Wald (maxi-min)

Es el que seguiría una persona que pensara que cualquiera que fuese su elección, el estado de la naturaleza que se presentará será el menos favorable.

Para cada decisión se analizan los posibles resultados, y se ve cual es el estado que da un peor resultado (el mínimo). Luego se elegirá aquella decisión que haya llevado a un resultado mayor dentro de los mínimos. Por ello a este criterio se le llama también maxi-min (maximizar el mínimo).

4

Criterio de Hurwicz (optimista-pesimista)

Este criterio combina las actitudes pesimista y optimista, valorando cada alternativa con una ponderación entre lo mejor y lo peor posible. Esta ponderación se hace multiplicando lo mejor por un factor α entre 0 y 1, denominado *índice de optimismo*, y lo peor por $1-\alpha$, sumando ambas cantidades. Se elegirá la alternativa que mejor valor dé. Este criterio presenta la dificultad de estimar el valor del índice de optimismo del decisor.

Actividad resuelta: los criterios de decisión

Una empresa sabe que se le pueden presentar 3 estados o situaciones posibles para el año que viene:

- E1** La empresa tiene ventas bajas
- E2** La empresa tiene ventas medias
- E3** La empresa tiene ventas altas



Sin embargo, antes tiene que tomar una de las siguientes **3 decisiones**:

- A1** Realizar una inversión elevada
- A2** Realizar una inversión media
- A3** Realizar una inversión baja

Los resultados de cada decisión (beneficios) varían, dependiendo del estado que finalmente se presente y se puede reflejar con la siguiente matriz.

		Estados de la naturaleza		
		Ventas bajas	Ventas medias	Ventas altas
Decisiones	Inversión alta	200	300	340
	Inversión media	260	320	320
	Inversión baja	272	280	300

Indica que decisión tomará siguiendo los siguientes métodos:

- Laplace
- Pesimista
- Optimista
- Hurwicz



El criterio de Laplace o de igual verosimilitud.

Se calcula la media aritmética de cada una de las decisiones que se pueden tomar y se elige aquella que le corresponda el resultado medio más elevado. En el ejemplo vamos a calcular la media aritmética de todos los resultados para cada decisión.

$$\text{Laplace inv alta} = \frac{200 + 300 + 340}{3} = 280$$

$$\text{Laplace inv media} = \frac{260 + 320 + 320}{3} = 300$$

$$\text{Laplace inv baja} = \frac{272 + 280 + 300}{3} = 284$$

Por lo tanto, elegiremos hacer una **inversión media** ya que da un resultado más alto



Criterio Optimista (maxi-max)

Es el criterio que elegiría una persona, que pensara que cualquiera que fuese su decisión, el estado que se presentará será el más favorable.

Para cada decisión se analizan los posibles resultados, y se ve cual es el estado que da mejor resultado. Luego se elegirá aquella decisión que haya llevado a un resultado máximo mayor. Por ello a este criterio se le llama también maxi-max (maximizar el máximo) Por ello, hacemos una columna con el máximo beneficio de cada decisión.

	Estados de la naturaleza			
	Ventas bajas	Ventas medias	Ventas altas	máximo
Inversión alta	200	300	340	340
Inversión media	260	320	320	320
Inversión baja	272	280	300	300

Y elegimos el máximo de estos máximos (340) por lo que **haremos una inversión alta**



Criterio pesimista o de Wald (maxi-min)

Es el que seguiría una persona que pensara que cualquiera que fuese su elección, el estado de la naturaleza que se presentará será el menos favorable.

Para cada decisión se analizan los posibles resultados, y se ve cual es el estado que da un peor resultado (el mínimo). Luego se elegirá aquella decisión que haya llevado a un resultado mayor dentro de los mínimos. Por ello a este criterio se le llama también maxi-min (maximizar el mínimo).

Por ello, hacemos una tabla con el mínimo beneficio de cada decisión.

3

	Estados de la naturaleza			mínimo
	Ventas bajas	Ventas medias	Ventas altas	
Inversión alta	200	300	340	200
Inversión media	260	320	320	260
Inversión baja	272	280	300	272

Y elegimos el máximo de estos mínimos (272) **por lo que haremos una inversión baja**, y así, nos garantizamos que como mínimo ganamos 272.



Criterio de Hurwicz (optimista-pesimista)

Este criterio combina las actitudes pesimista y optimista, valorando cada alternativa con una ponderación entre lo mejor y lo peor posible.

nota: suponemos que el ejercicio nos dice que el índice de optimismo es $\alpha = 0,60$.

Hacemos la tabla con los máximos y mínimos de cada decisión.

4

DECISIÓN	máximos	mínimos
INV ALTA	340	200
INV MEDIA	320	260
INV BAJA	300	272

$$\text{Hurwicz} = \alpha \cdot \text{Máximo} + (1 - \alpha) \cdot \text{Mínimo}$$

$$\text{inv alta} = 0,60 \cdot 340 + 0,40 \cdot 200 = 284$$

$$\text{inv media} = 0,60 \cdot 320 + 0,40 \cdot 260 = 296$$

$$\text{inv baja} = 0,60 \cdot 300 + 0,40 \cdot 272 = 288,8$$

Vemos que la decisión con mejor resultado según este criterio **es hacer una inversión media**



Resumen:



	Criterio utilizado	Decisión tomada
1	Laplace	Inversión media
2	Optimista	Inversión alta
3	Wald (pesimista)	Inversión baja
4	Hurwicz	Inversión media



¡MÁS ACTIVIDADES!

Aquí tienes los enlaces directos a distintas actividades de esta unidad:

ACTIVIDAD 1. La administración de la empresa.

ACTIVIDAD 2. La división del trabajo de Adam Smith.

ACTIVIDAD 3. La organización de Taylor y Mayo.

ACTIVIDAD 4. Modelos de estructura organizativa.

ACTIVIDAD 5. Cuento sobre el liderazgo.

ACTIVIDAD 6. Teoría X e Y de un estudiante de instituto.

ACTIVIDAD 7. La pirámide de Maslow.

PROBLEMAS DE CRITERIOS DE DECISIÓN

SELECTIVIDAD

Puedes encontrar más actividades sobre esta unidad en www.econosublime.com.

También puedes acceder a las diapositivas de la unidad, donde se encuentran algunos ejercicios de clase resueltos:

DIAPPOSITIVAS UNIDAD 11.
La administración de la empresa.



Por último, te dejo algunas preguntas tipo test:

1. Identifique a qué función de la dirección correspondería dividir las diferentes tareas de la empresa en departamentos:

- a) Organización.
- b) Planificación.
- c) Control.
- d) Ninguna es correcta.

2. El *staff* está formado por personas o departamentos que:

- a) No mandan directamente sobre quienes forman la línea.
- b) Mandan, dirigen y controlan a una serie de subordinados.
- c) Constituyen una organización matricial.
- d) Mandan, dirigen, pero no controlan.

3. Una declaración explícita que señala lo que se debe o no se debe hacer para que las actuaciones se consideren correctas es:

- a) Una política.
- b) Una regla.
- c) Un procedimiento.
- d) Ninguna es correcta.

4. Maslow dividió las necesidades humanas en cinco niveles, situando en el vértice de la pirámide a:

- a) Las necesidades sociales.
- b) Las necesidades de autorrealización.
- c) Las necesidades de aprecio o estima.
- d) Ninguna es correcta.

5. Según McGregor, un trabajador sin ambición, con aversión al trabajo y reacio a los cambios:

- a) Se identifica con la teoría X.
- b) Precisa de una dirección muy democrática.
- c) Se identifica con la Teoría Y.
- d) Precisa de una dirección lineal.

6. La función de control:

- a) Es la de delegar autoridad y responsabilidad.
- b) Es un medio de previsión y corrección de problemas.
- c) Consiste en velar por el mantenimiento de la disciplina externa de la empresa.
- d) Ninguna es correcta.

Puedes encontrar las soluciones a estos test y muchas más preguntas de SELECTIVIDAD:

TEST UNIDAD 11. La administración de la empresa. SELECTIVIDAD

¡¡¡También en Kahoot!!!

