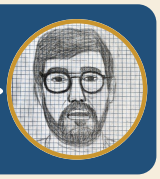
UNIDAD 3

La organización

ESQUEMA VISUAL • Empresa y Diseño de Modelos de Negocio • 2.º Bach.

¿La inteligencia va en las normas, en los principios o en las personas?

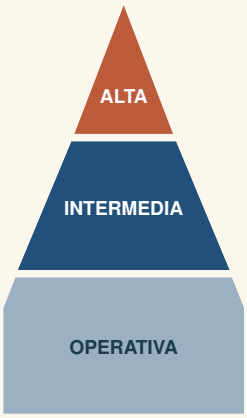


1 La función directiva: cuatro funciones que se encadenan



Ejemplo en cursiva: una cadena de pizzerías. El control devuelve la información a la planificación y el círculo vuelve a empezar.

2 Tres niveles de dirección



Alta dirección
fija los objetivos generales y la estrategia a largo plazo
la directora general

Mandos intermedios
traducen esos objetivos en planes para su área
el jefe de ventas

Nivel operativo
supervisa la ejecución del trabajo diario
la encargada de turno

Las empresas actuales **aplanan la pirámide** y reparten decisiones hacia abajo.

3 Las escuelas: tres apellidos de examen

Taylor 1856–1915

ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO

- Cronometra cada tarea y fija su **único mejor método**.
- Separa a quien **piensa** de quien **ejecuta**.
- Paga **según el rendimiento**.

✓ dispara la productividad
✗ trabajo monótono, sin iniciativa

La cadena de montaje de «Tiempos modernos».

Fayol 1841–1925

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

- **Unidad de mando**: cada empleado recibe órdenes de un solo jefe.
- División del trabajo, autoridad y jerarquía.
- Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Mira la empresa desde el despacho de dirección; Taylor, desde el taller.

Mayo 1880–1949

ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS

- Experimentos de **Hawthorne**: el rendimiento subía cuando los trabajadores se sentían atendidos.
- Cuentan el **grupo**, el trato y el **reconocimiento**.
- Descubre la **organización informal**.

Un equipo rinde más cuando se siente escuchado.

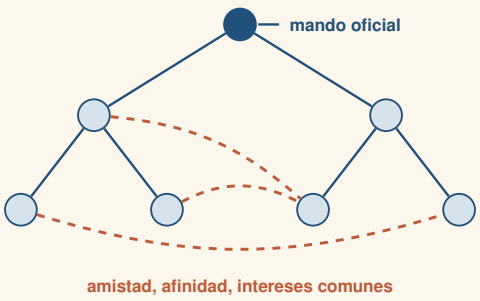
Taylor frente a Mayo en tres ejes la comparación que más se pregunta

Eje	Taylor	Mayo
¿Qué mueve al trabajador?	el salario	el reconocimiento y la pertenencia al grupo
¿Cómo se le ve?	como una pieza que ejecuta	como una persona con necesidades sociales
¿De dónde sale la productividad?	del método y la estandarización	del clima humano del equipo

4 Organización formal e informal

FORMAL

- La establece la **dirección**.
- Es oficial y se dibuja en el **organigrama**.
- Persigue los objetivos de la empresa.



INFORMAL

- Surge **espontáneamente** entre los trabajadores.
- Nace de la amistad y de los intereses comunes.
- Tiene sus **líderes naturales**.



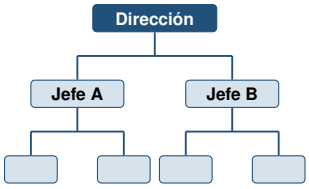
PARA EL EXAMEN · PAU MADRID, MODELO 2023-24 · ¿LO HA CREADO LA DIRECCIÓN O HA SURGIDO SOLO?

equipo de análisis de puestos de trabajo	equipo de fútbol de la empresa	equipo de estudio de la reforma contable	club de gastronomía
formal	informal	formal	informal



5 El organigrama: cuatro maneras de dibujar la estructura formal

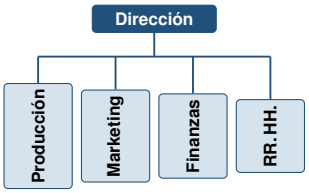
LINEAL



Jerarquía pura: cada persona tiene **un solo jefe**.

✓ sencilla y con mando claro
✗ rígida; los jefes lo deciden todo

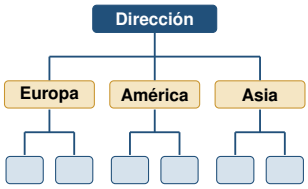
FUNCIONAL



Departamentos por **funciones**, dirigidos por especialistas.

✓ especialización
✗ cada departamento mira solo lo suyo

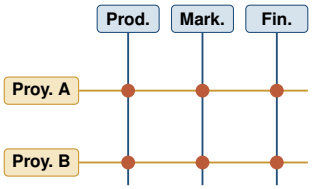
DIVISIONAL



Divisiones por **producto, zona o cliente**, cada una con sus funciones.

✓ autonomía y cercanía al mercado
✗ duplica recursos

MATRICIAL



Doble mando: un jefe de función y un jefe de proyecto.

✓ flexible, ideal para proyectos
✗ conflictos entre los dos jefes

6 Estilos de dirección: las teorías X e Y de McGregor

X **El directivo supone que el trabajador…**

- siente rechazo por el trabajo y lo evita;
- necesita control y amenaza de sanción;
- prefiere que lo dirijan y rehúye la responsabilidad;
- tiene poca ambición y busca seguridad.

► **Dirección autoritaria**

Y **El directivo supone que el trabajador…**

- vive el trabajo como algo natural;
- se dirige solo cuando se compromete con los objetivos;
- acepta y busca responsabilidades;
- tiene imaginación y creatividad.

► **Dirección participativa**

TRES ESTILOS DE LIDERAZGO

Autoritario decide solo y ordena.

Democrático consulta y decide con el equipo.

Laissez-faire deja hacer al grupo.

Ningún estilo sirve para todo: depende del equipo y del momento.

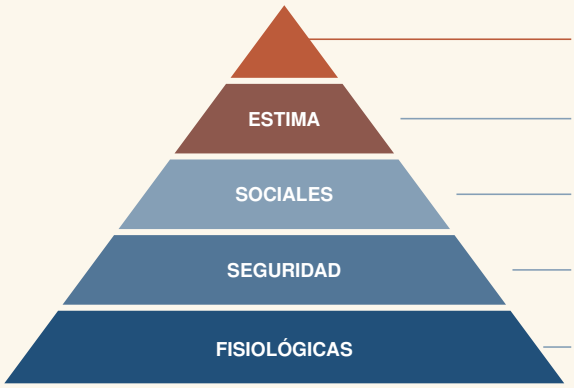


CONEXIÓN · LOS TRES BANQUILLOS DE LA NBA

Sloan ponía la inteligencia en las **normas**, con jugadas ensayadas hasta el automatismo. **Jackson**, en los **principios**. **K. C. Jones**, en las **personas**. Los tres ganaron muchísimo.

7 La motivación: la pirámide de Maslow y los dos factores de Herzberg

MASLOW



Autorrealización desarrollar todo el potencial

reconocimiento y prestigio

pertenecer a un grupo, buen ambiente

empleo estable, condiciones seguras

un salario que permita vivir

HERZBERG

Factores motivadores
logro, reconocimiento, responsabilidad, promoción
Producen satisfacción y entrega.

Factores higiénicos
salario, condiciones, seguridad, relación con el jefe
Si faltan, desmotivan. Si están, solo evitan el malestar.

Maslow: una necesidad cubierta deja de motivar y se activa la del escalón siguiente.

Herzberg: *pagar bien evita la fuga; solo el trabajo con sentido produce entrega.*

✓ Antes del examen, compruebo que sé…

- ☐ Explicar las cuatro funciones de la dirección y los tres niveles, con un ejemplo de cada uno.
- ☐ Comparar a Taylor y a Mayo en tres ejes.
- ☐ Clasificar un colectivo como formal o informal, justificándolo.
- ☐ Leer los cuatro tipos de organigrama.
- ☐ Dar cuatro ideas de la teoría X y cuatro de la Y.
- ☐ Distinguir a Maslow de Herzberg.

✗ Errores que quitan puntos

- ✗ Mezclar a **Maslow** (necesidades), **Herzberg** (factores) y **McGregor** (teorías X e Y).
- ✗ Tratar la teoría X como un juicio moral. Es un **supuesto del directivo** sobre sus trabajadores.
- ✗ Decir que el salario motiva según Herzberg. Es un factor **higiénico**.
- ✗ Clasificar formal o informal **sin justificar** quién lo ha creado.