



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Dirección y Administración de Empresas

Temario de la asignatura

Ismael Sallami Moreno

Recursos Ingeniería Informática y Ade

Licencia

Este trabajo está bajo una Licencia Creative Commons BY-NC-ND 4.0.

Permisos: Se permite compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.

Condiciones: Es necesario dar crédito adecuado, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. No se permite usar el material con fines comerciales ni distribuir material modificado.



Dirección y Administración de Empresas

Ismael Sallami Moreno

<https://elblogdeismael.github.io>

Índice general

1	Administración de empresas y su evolución	9
1.1	Qué es administrar	9
1.2	Los niveles directivos	9
1.3	Cómo llegamos hasta aquí	10
1.4	El entorno	11
2	Cultura organizacional	13
2.1	Qué es	13
2.2	Cómo se nota	13
2.3	De dónde viene y cómo se mantiene	14
2.4	Se puede cambiar, y cuesta	14
3	Cambio organizacional	15
3.1	Qué empuja	15
3.2	El modelo de Lewin	15
3.3	La resistencia	15
3.4	Cómo se gestiona	16
4	Toma de decisiones	17
4.1	El proceso racional	17
4.2	Racionalidad limitada	17
4.3	Tipos de decisión	18
4.4	Decidir en grupo	18
5	Planificación	19
5.1	Para qué sirve	19
5.2	Tipos de plan	19
5.3	Los objetivos	19

5.4	Del plan a la estrategia	20
6	Motivación	21
6.1	De qué se habla	21
6.2	Teorías de contenido	21
6.3	Teorías de proceso	22
7	Liderazgo	23
7.1	Liderazgo y autoridad no son lo mismo	23
7.2	Qué se ha buscado, y qué se ha encontrado	23
8	Grupos de trabajo	25
8.1	Grupo y equipo	25
8.2	Cómo se forman	25
8.3	Qué determina que funcione	25
8.4	Las dos patologías	26
8.5	Grupos de trabajo en la práctica	26
9	Comunicación y sistemas de información	27
9.1	El proceso	27
9.2	Barreras	27
9.3	Dirección y redes	28
9.4	Sistemas de información	28
10	Conflicto y negociación	29
10.1	Qué es y cuánto conviene	29
10.2	Cómo se afronta	29
10.3	Negociación	30
11	Control	31
11.1	El ciclo	31
11.2	Cuándo se controla	31
11.3	Qué hace útil a un sistema de control	32
11.4	Áreas y herramientas	32
12	Ética y responsabilidad social	33
12.1	Ética en la empresa	33

12.2 Responsabilidad social corporativa	33
12.3 De la declaración a la práctica	34
13 Prácticas	35
13.1 Las nueve actividades	35
13.2 El método de análisis de casos	36
13.3 Dónde están	36

Administración de empresas y su evolución

Tema 1 del programa. Qué hace un administrador, de dónde vienen las ideas que hoy se dan por sentadas y por qué ninguna de ellas sirve en todos los casos.

1.1 Qué es administrar

Administrar es conseguir que un grupo de personas logre unos objetivos usando recursos escasos. La definición clásica lo descompone en cuatro funciones que se solapan en el tiempo, aunque se expliquen en orden:

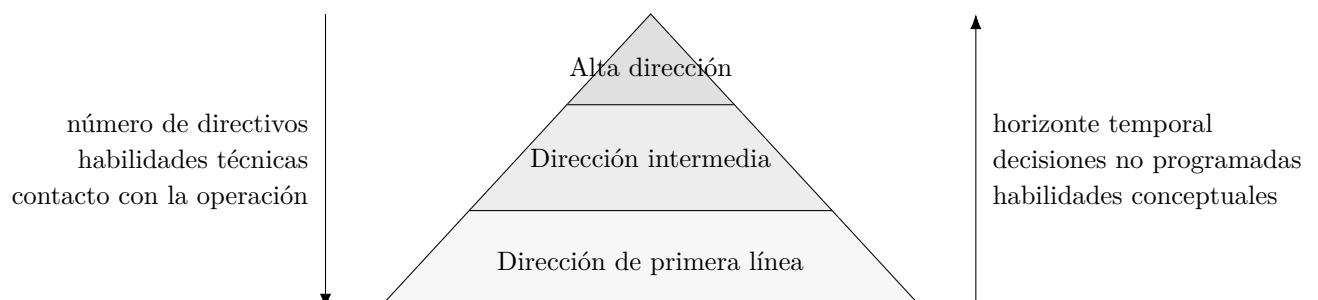
Función	Qué decide
Planificación	qué objetivos se persiguen y con qué medios
Organización	quién hace cada cosa y de quién depende
Dirección	cómo se consigue que la gente quiera hacerla
Control	si lo que sale coincide con lo que se planificó

Las cuatro son el esqueleto de esta asignatura: los temas siguientes desarrollan cada una y los factores humanos que las atraviesan.

La **eficacia** es alcanzar el objetivo; la **eficiencia**, alcanzarlo consumiendo lo menos posible. Una organización puede ser eficaz y derrochadora, o muy eficiente haciendo algo que no hacía falta. El trabajo del administrador es que coincidan las dos.

1.2 Los niveles directivos

No todos los directivos hacen lo mismo. La pirámide habitual distingue tres niveles, y lo interesante es cómo cambia la mezcla de trabajo al subir.



Las **habilidades técnicas** —saber hacer el trabajo— pesan mucho abajo y poco arriba. Las **conceptuales** —ver la organización entera y su entorno— al revés. Las **humanas** son las únicas que pesan igual en los tres niveles, y ese es el motivo de que la mitad de esta asignatura hable de personas y no de estructuras.

De ahí sale también el error más común al ascender: el mejor técnico del equipo pasa a jefe y sigue haciendo el trabajo técnico, que es lo que sabe hacer, en vez del que su puesto nuevo pide.

1.3 Cómo llegamos hasta aquí

La teoría de la administración no avanzó sustituyendo una idea por otra, sino acumulando enfoques que responden a preguntas distintas.

1.3.1 La escuela clásica

Taylor y la organización científica del trabajo (1911) parten de una idea sencilla: si se estudia una tarea, se puede encontrar la forma óptima de hacerla, enseñarla y pagar por rendimiento. Elevó la productividad de forma espectacular y dejó dos herencias incómodas: el trabajo troceado hasta hacerlo insignificante, y la suposición de que a la gente solo la mueve el dinero.

Fayol miró desde arriba en vez de desde el puesto, y fue el primero en escribir qué hace un directivo. De sus catorce principios, los que siguen apareciendo en el resto del temario son la **unidad de mando** —cada persona, un solo jefe—, la **cadena escalar** y el **alcance de control**.

Weber describió la **burocracia** como el tipo ideal de organización racional: reglas escritas, jerarquía clara, competencias definidas, selección por mérito y separación entre el cargo y la persona. Hoy la palabra tiene mala prensa, pero el modelo era la alternativa a decidir por parentesco o por capricho.

1.3.2 Las relaciones humanas

Los experimentos de **Hawthorne** (1924-1932) buscaban el efecto de la iluminación en la productividad y encontraron otra cosa: la productividad subía tanto al mejorar la luz como al empeorarla. Lo que la movía era la atención recibida y las normas del grupo informal, no las condiciones físicas.

De ahí sale toda la corriente que estudia motivación, liderazgo y grupos —temas 6, 7 y 8 de este programa— y la constatación de que **la organización informal existe y decide**, se la reconozca o no.

1.3.3 Los enfoques modernos

Enfoque	Idea central
Cuantitativo	modelizar la decisión y optimizarla: colas, inventarios, programación lineal
De sistemas	la organización es un sistema abierto que intercambia con su entorno, y cambiar una parte afecta a las demás
De contingencia	no hay una forma mejor de organizar; depende del tamaño, la tecnología, el entorno y la estrategia

El **enfoque de contingencia** es la conclusión práctica del tema, y conviene tenerla presente al

leer el resto: cuando un tema proponga «el estilo de liderazgo adecuado» o «la estructura correcta», la respuesta completa siempre incluye *para qué situación*.

1.4 El entorno

Un sistema abierto depende de lo que le rodea. Se distingue el **entorno específico** —clientes, proveedores, competidores, reguladores— del **general**, que se analiza con las dimensiones habituales: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.

Las dos características que más condicionan son la **incertidumbre** y la **complejidad**. Un entorno estable y simple admite reglas y jerarquía; uno turbulento pide estructuras flexibles y decisión descentralizada. Es otra vez la contingencia, y explica por qué la burocracia de Weber funciona en una administración pública y ahoga a una empresa de software.

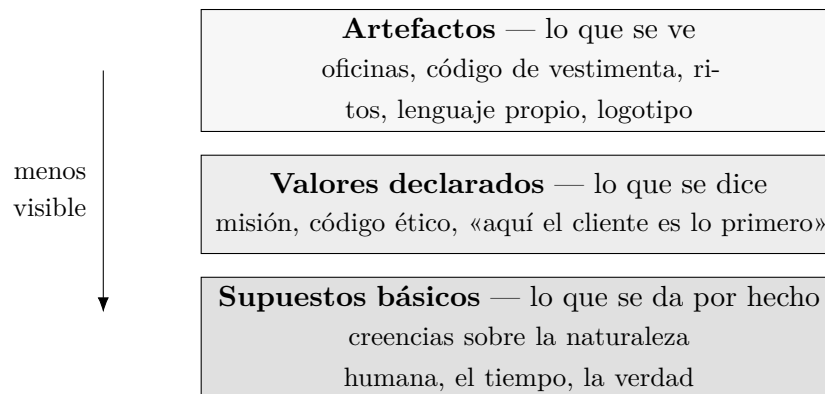
Cultura organizacional

Tema 2 del programa. Qué es la cultura de una organización, en qué se nota y por qué se puede gestionar solo hasta cierto punto.

2.1 Qué es

La cultura es el conjunto de supuestos, valores y normas compartidos que determinan cómo se hacen las cosas en una organización. No está escrita en ningún sitio: se aprende observando, y el que no la aprende dura poco.

El modelo de **Schein** la ordena en tres niveles según lo visible que sea cada uno.



La distancia entre el segundo nivel y el tercero es donde vive casi todo el problema práctico: una empresa puede tener escrito que valora la iniciativa y castigar sistemáticamente al que se equivoca al tomarla. Lo que gobierna la conducta es el tercer nivel, y ese no se cambia con un cartel.

2.2 Cómo se nota

Las dimensiones que se usan para describir una cultura, y que sirven para comparar dos organizaciones, son básicamente estas:

Dimensión	Extremos
Tolerancia al riesgo	evitarlo a toda costa / premiar la apuesta
Atención al detalle	precisión y análisis / rapidez y aproximación
Orientación	al resultado / al procedimiento
Foco	en la persona / en la tarea
Unidad de trabajo	equipo / individuo
Estabilidad	mantener lo que hay / cambiar de forma continua

Una cultura es **fuerte** cuando esos valores se comparten intensamente y por mucha gente. La fortaleza no es buena ni mala por sí misma: reduce la necesidad de supervisión y acelera la coordinación, y a la vez dificulta el cambio y filtra a quien piensa distinto. Ese es el argumento a favor de la diversidad que no apela a la equidad sino al riesgo de ceguera colectiva.

2.3 De dónde viene y cómo se mantiene

La cultura suele empezar en los **fundadores**, que contratan a quien se les parece y resuelven los primeros problemas de una forma que luego se convierte en «como se hace aquí». Después se sostiene por tres mecanismos:

1. **La selección**, que elige a quien encaja, y la **socialización**, que enseña al que entra lo que nadie le va a decir explícitamente.
2. **La conducta de la alta dirección**, que enseña qué se premia de verdad. Lo que se mide y lo que se asciende dice más que cualquier declaración.
3. **Los relatos, ritos y símbolos**: la historia de aquella vez que la empresa hizo lo correcto a su costa se repite porque enseña un supuesto básico.

2.4 Se puede cambiar, y cuesta

Cambiar una cultura es lento y solo prospera en condiciones concretas: una crisis que quiebre la complacencia, un relevo en la dirección, una organización pequeña o joven, y una cultura de partida débil. Sin eso, lo que se consigue es cambiar el nivel de los valores declarados y dejar intactos los supuestos, que es la manera más común de fracasar sin enterarse.

Los enfoques que sí mueven algo son los que tocan la conducta antes que las creencias: cambiar quién decide, qué se mide, a quién se asciende y qué se tolera. Es la misma lógica que aparece en el tema siguiente al hablar del cambio organizacional.

La cultura, además, es una fuente de ventaja competitiva difícil de imitar precisamente por lo que la hace difícil de cambiar: un competidor puede copiar un producto o una estructura, no un conjunto de supuestos compartidos Ivancevich et al., 2006.

Cambio organizacional

Tema 3 del programa. Por qué las organizaciones cambian, por qué la gente se resiste y qué hace que un cambio se sostenga en vez de deshacerse.

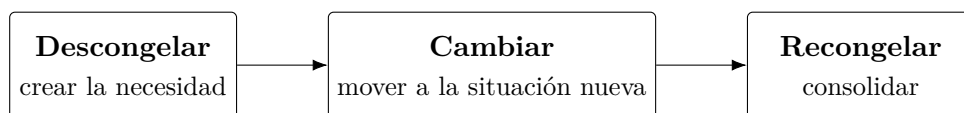
3.1 Qué empuja

Las fuerzas del cambio se dividen en externas —tecnología, competencia, regulación, cambios sociales y económicos— e internas —una estrategia nueva, una plantilla distinta, problemas de rendimiento—. Las externas marcan el ritmo; las internas deciden si la organización llega a tiempo.

El cambio puede ser **incremental**, de mejora continua sobre lo que ya existe, o **radical**, que redefine la actividad. El primero es más barato y más seguro; el segundo es el que hace falta cuando lo que cambia es el sector entero, y es donde más organizaciones se quedan por el camino.

3.2 El modelo de Lewin

Es el esquema de referencia y sigue siendo útil por lo que obliga a mirar.



La fase que más se salta es la primera. Un cambio anunciado a gente que no ve el problema se recibe como un capricho, y la energía que habría que gastar en avanzar se gasta en discutir si hacía falta. La tercera se salta casi igual de a menudo: sin consolidar —cambiando los indicadores, los incentivos y los procedimientos—, la organización vuelve a su sitio en cuanto deja de mirarse.

Lewin propone además el **análisis del campo de fuerzas**: en cualquier situación hay fuerzas que empujan al cambio y fuerzas que lo frenan, y suele ser más efectivo debilitar las que frenan que aumentar las que empujan, porque presionar más solo aumenta la tensión.

3.3 La resistencia

Resistirse al cambio es la conducta esperable, no una anomalía. Las causas se ordenan en dos grupos:

Individuales	De la organización
Miedo a lo desconocido	Inercia estructural: selección y procedimientos sostienen lo que hay
Pérdida de estatus o de competencia adquirida	Alcance limitado del cambio: cambiar una parte y no las demás

Individuales	De la organización
Costumbre y hábito	Inercia del grupo: las normas informales frenan al individuo
Percepción selectiva de la información	Amenaza al reparto de poder y de recursos

La resistencia también es información. Quien lleva veinte años en un puesto puede estar oponiéndose por miedo, o porque sabe algo que quien diseñó el cambio no sabía. Tratarla siempre como obstáculo garantiza no distinguir los dos casos.

3.4 Cómo se gestiona

Las tácticas habituales, y cuándo tiene sentido cada una:

- **Comunicación y formación**, cuando el problema es falta de información o información incorrecta. Es lenta y es la única que no deja resentimiento.
- **Participación**, cuando quien resiste tiene conocimiento que hace falta. Mejora la decisión y compromete a quien participó; alarga los plazos.
- **Apoyo y facilitación**, cuando el problema es el miedo a no ser capaz.
- **Negociación**, cuando alguien pierde de verdad y tiene poder para bloquear.
- **Coerción**, cuando el plazo no admite nada más. Es rápida, y quema la confianza que hará falta para el cambio siguiente.

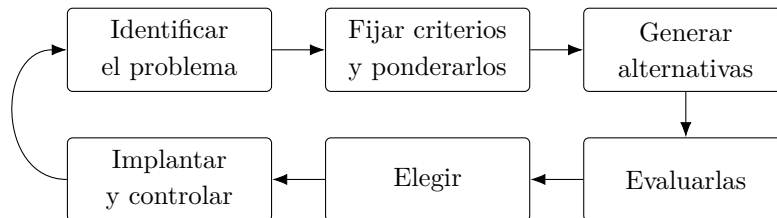
El desarrollo organizacional agrupa las intervenciones planificadas y a largo plazo que buscan cambiar la organización desde sus valores y sus procesos, en vez de por decreto Robbins y Judge, 2010. La conexión con el tema anterior es directa: un cambio que contradice la cultura de la organización necesita, antes o después, cambiar también la cultura.

Toma de decisiones

Tema 4 del programa. Cómo se decide, cómo se decide en realidad, y por qué las dos cosas no coinciden.

4.1 El proceso racional

El modelo normativo describe cómo debería tomarse una decisión:



El bucle de vuelta no es decorativo: el control genera la información que identifica el problema siguiente, y ahí es donde este tema enlaza con el tema 11.

El modelo supone que quien decide conoce todas las alternativas, todas sus consecuencias y sus preferencias, y que optimiza. Ninguna de las tres cosas se cumple.

4.2 Racionalidad limitada

Simon sustituyó ese supuesto por otro más realista: quien decide tiene información incompleta, capacidad de cálculo limitada y tiempo escaso, así que construye un modelo simplificado del problema y **satisface** en vez de optimizar. Es decir, se queda con la primera alternativa que supera un umbral de aceptabilidad, no con la mejor de todas.

De ahí salen los sesgos que aparecen una y otra vez:

Sesgo	En qué consiste
Anclaje	la primera cifra que se oye condiciona toda la negociación
Confirmación	se busca información que apoya lo que ya se cree
Disponibilidad	se sobrestima lo que se recuerda con facilidad, casi siempre lo reciente o lo dramático
Exceso de confianza	se estrechan los intervalos y se subestiman los plazos
Costes hundidos	se persevera por lo ya invertido, que es justo lo irrecuperable

Escalada del compromiso

se aumenta la apuesta en una decisión que va mal para no reconocerla

El sesgo de costes hundidos merece una nota: lo invertido no vuelve decida uno lo que decida, así que la única pregunta pertinente es si el gasto que queda por hacer compensa el beneficio que queda por obtener.

4.3 Tipos de decisión

Las decisiones **programadas** son repetitivas y se resuelven con una regla o un procedimiento; las **no programadas** son nuevas y mal estructuradas, y piden juicio. La proporción entre unas y otras es lo que separa a un directivo de primera línea de uno de alta dirección, como se veía en el tema 1.

Según lo que se sabe del futuro:

- **Certeza:** se conoce el resultado de cada alternativa. Es raro y es el caso fácil.
- **Riesgo:** se conocen los resultados posibles y su probabilidad. Es el terreno del valor esperado y los árboles de decisión.
- **Incertidumbre:** no se conocen las probabilidades. Aquí no hay criterio óptimo, solo criterios defendibles —el pesimista *maximin*, el optimista *maximax*, el de arrepentimiento mínimo— y la elección entre ellos revela la actitud ante el riesgo de quien decide, no una verdad sobre el problema.

4.4 Decidir en grupo

El grupo aporta más información, más alternativas y más aceptación de la decisión; a cambio es más lento, diluye la responsabilidad y puede acabar dominado por quien más habla.

Sus dos patologías tienen nombre propio y salen en el tema 8:

- **Pensamiento de grupo:** la presión por el consenso hace que nadie exprese dudas, y el grupo llega a una decisión que ninguno de sus miembros defendería a solas.
- **Desplazamiento del riesgo:** el grupo adopta posiciones más extremas —casi siempre más arriesgadas— que las que adoptarían sus miembros por separado, porque la responsabilidad se reparte.

Contra ambas funcionan las técnicas que separan la generación de ideas de su evaluación: la **tormenta de ideas**, la **técnica del grupo nominal** —cada uno escribe antes de que nadie hable— y el **método Delphi**, con expertos que no se reúnen. Y una más barata: asignar explícitamente a alguien el papel de abogado del diablo, de forma que discrepar sea su tarea y no su riesgo.

Planificación

Tema 5 del programa. La primera de las cuatro funciones: decidir a dónde se va antes de organizar a nadie para llegar.

5.1 Para qué sirve

Planificar es fijar objetivos y elegir los medios para alcanzarlos. Cumple cuatro cosas a la vez: **marca la dirección**, **reduce la incertidumbre** obligando a mirar hacia delante, **evita el solapamiento y el desperdicio** al coordinar, y **fija los criterios del control**, porque no se puede controlar lo que no se planificó. Esa última es la que conecta con el tema 11.

La objeción habitual es que en un entorno turbulento planificar es inútil. La respuesta es que en un entorno turbulento lo inútil es el plan rígido, no la planificación: lo que se gana es el análisis, y por eso los planes se revisan en vez de tirarse.

5.2 Tipos de plan

Criterio	Tipos
Alcance	estratégicos (toda la organización) / tácticos / operativos
Horizonte	largo, medio y corto plazo
Frecuencia	de un solo uso (un proyecto, un presupuesto) / permanentes
Concreción	direccionales, que fijan un rumbo / específicos, sin ambigüedad

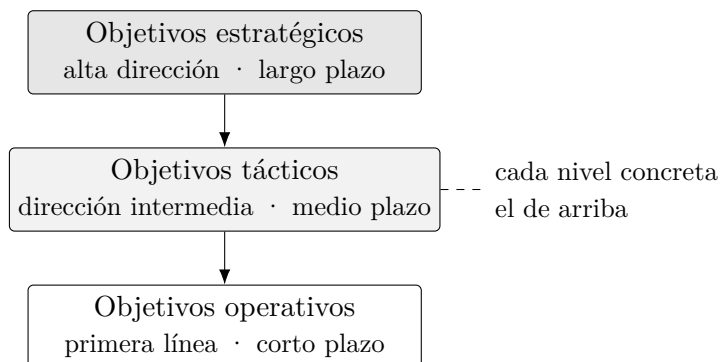
Los planes **permanentes** son las políticas, los procedimientos y las reglas, y son la forma en que una organización convierte una decisión no programada en una programada: se decide una vez y se aplica muchas.

Un plan **específico** es mejor cuando el entorno es estable; uno **directional**, cuando no lo es, porque deja margen para reaccionar sin tener que rehacerlo.

5.3 Los objetivos

Un objetivo bien formulado es concreto, medible, alcanzable, relevante y con un plazo. Lo importante no es la regla nemotécnica sino sus consecuencias: sin medida no hay control, y sin plazo no hay urgencia.

Los objetivos se despliegan en cascada, de forma que los de cada nivel sean los medios del nivel superior:



La **dirección por objetivos** lleva esa idea al extremo: superior y subordinado acuerdan los objetivos, se fija un plazo y la evaluación se hace sobre el resultado. Funciona cuando el resultado es medible y el subordinado tiene margen real para decidir cómo llegar; falla cuando se mide lo fácil en vez de lo importante, que es la crítica clásica y sigue vigente Koontz y Weihrich, 2004.

5.4 Del plan a la estrategia

El proceso estratégico ordena el trabajo así: misión y visión, análisis externo e interno, formulación, implantación y control. El análisis interno y externo se resume habitualmente en la matriz DAFO, que cruza lo interno —fortalezas y debilidades— con lo externo —oportunidades y amenazas—.

Las estrategias genéricas de nivel de negocio son tres: **liderazgo en costes**, **diferenciación** y **enfoque** en un segmento. La advertencia que las acompaña es que quedarse a medias entre las dos primeras suele ser peor que cualquiera de ellas, porque se pierde la ventaja en coste sin ganar la de precio.

Las herramientas de previsión —series temporales, escenarios, opinión de expertos, análisis del punto muerto— no son el contenido de esta asignatura, pero conviene saber para qué está cada una: la extrapolación sirve cuando el pasado informa del futuro, y los escenarios justamente cuando no.

Motivación

Tema 6 del programa. Por qué la gente hace lo que hace en el trabajo, y qué puede hacer una organización al respecto.

6.1 De qué se habla

La motivación es el proceso que da energía, dirección y persistencia a la conducta hacia un objetivo. Los tres componentes importan por separado: alguien puede esforzarse mucho (energía) en lo que no toca (dirección), o hacer lo correcto y abandonar al primer obstáculo (persistencia).

Las teorías se dividen en dos familias. Las **de contenido** preguntan *qué* motiva; las **de proceso**, *cómo* se produce la motivación.

6.2 Teorías de contenido

6.2.1 Maslow

Cinco necesidades ordenadas, y la idea de que una necesidad satisfecha deja de motivar:



La jerarquía estricta no ha resistido la contrastación empírica, y aun así el modelo sigue enseñándose porque su conclusión práctica se sostiene: **subir el sueldo a quien ya cobra bien motiva poco**, y lo que falta en ese caso está más arriba en la pirámide.

6.2.2 Herzberg

Separa dos conjuntos de factores que no son opuestos:

Factores de higiene	Factores motivadores
Salario, condiciones, seguridad, supervisión, relaciones, políticas de la empresa	Logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, promoción
Su ausencia produce insatisfacción	Su presencia produce satisfacción
Su presencia solo produce no insatisfacción	Su ausencia solo produce no satisfacción

La consecuencia es fuerte: arreglar el aire acondicionado y la nómina quita motivos de queja y no motiva a nadie. Para motivar hay que tocar el contenido del trabajo, y de ahí sale el **enriquecimiento del puesto**.

6.2.3 McClelland y las tres necesidades

Logro, poder y afiliación, adquiridas y presentes en distinta proporción en cada persona. La aplicación práctica es de encaje: quien tiene alta necesidad de logro rinde en puestos con responsabilidad individual, objetivos exigentes pero alcanzables y retroalimentación rápida; y suele ser mal directivo de grandes equipos, donde pesa más la necesidad de poder socializado.

6.3 Teorías de proceso

Expectativas (Vroom). La motivación es el producto de tres creencias, y basta que una valga cero para que el producto lo valga:

$$\text{Motivación} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad} \times \text{Valencia}$$

Es decir: *si me esfuerzo, ¿conseguiré el resultado?*; *si lo consigo, ¿me darán la recompensa?*; y *esa recompensa, ¿la quiero?*. Un sistema de incentivos falla por cualquiera de los tres sitios, y diagnosticar cuál es el que falla es lo que hace útil el modelo.

Equidad (Adams). La gente compara su relación entre lo que aporta y lo que recibe con la de otros, y reacciona a la diferencia. La consecuencia incómoda es que la percepción de injusticia desmotiva aunque la retribución sea objetivamente buena, y que la comparación la elige el empleado, no la empresa.

Fijación de metas (Locke). Las metas concretas y difíciles producen más rendimiento que las vagas o fáciles, siempre que se acepten y haya retroalimentación. Es la teoría con más apoyo empírico de todas y la base de la dirección por objetivos del tema 5.

Refuerzo. La conducta se explica por sus consecuencias. Sin entrar en el debate teórico, deja una regla que se incumple constantemente: **se obtiene lo que se premia**, no lo que se pide. Una organización que pide colaboración y asciende por resultados individuales ya ha elegido.

Liderazgo

Tema 7 del programa. Qué distingue a un líder de un jefe, qué han encontrado sesenta años de investigación y qué se puede hacer con ello.

7.1 Liderazgo y autoridad no son lo mismo

La **autoridad formal** viene del puesto: la organización la concede y la puede retirar. El **liderazgo** es la capacidad de influir en otros para que persigan un objetivo, y no depende del organigrama. Un directivo sin liderazgo consigue cumplimiento; un líder sin autoridad formal consigue seguimiento, y en el tema 2 ya aparecía como organización informal.

Las bases del poder de French y Raven ordenan de dónde sale la influencia:

Base	De dónde viene
Legítimo	del cargo
De recompensa	de poder dar lo que el otro quiere
Coercitivo	de poder castigar
Experto	del conocimiento reconocido
Referente	de la identificación con la persona

Los tres primeros son **poder de posición** y se acaban con el puesto. Los dos últimos son **poder personal** y son los que mejor predicen compromiso en vez de mero cumplimiento.

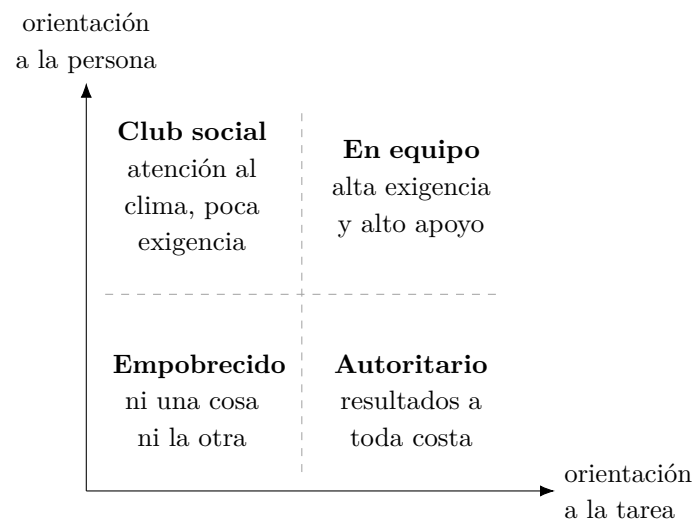
7.2 Qué se ha buscado, y qué se ha encontrado

7.2.1 Rasgos

La primera pregunta fue si los líderes nacen. Décadas de estudios dieron una lista corta y poco concluyente —ambición, deseo de dirigir, honradez, confianza en uno mismo, inteligencia, conocimiento del trabajo—, y sobre todo un problema lógico: los rasgos no explican por qué la misma persona funciona en un contexto y fracasa en otro.

7.2.2 Conductas

El foco se movió a lo que el líder **hace**, y todos los estudios acabaron en dos dimensiones con nombres distintos: orientación a la **tarea** —estructurar, planificar, exigir— y orientación a la **persona** —apoyar, escuchar, cuidar la relación—. Son independientes: se puede puntuar alto en las dos.



La rejilla sugiere que el cuadrante «en equipo» es el mejor, y ahí es donde entra la objeción del enfoque siguiente: depende de la situación.

7.2.3 Contingencia

- **Fiedler.** El estilo del líder es estable, así que lo que hay que hacer es emparejarlo con la situación adecuada. Las situaciones muy favorables o muy desfavorables piden orientación a la tarea; las intermedias, a la relación.
- **Liderazgo situacional (Hersey y Blanchard).** El estilo se adapta a la **madurez del seguidor**: dirigir cuando no sabe ni quiere, persuadir cuando quiere y no sabe, participar cuando sabe y no quiere, y delegar cuando sabe y quiere. Es el modelo más usado en formación por lo fácil que es de aplicar, y el que menos apoyo empírico tiene.
- **Camino-meta (House).** El líder motiva despejando el camino hacia la meta: aclarando qué se espera, quitando obstáculos y ligando esfuerzo con recompensa. Enlaza directamente con la teoría de las expectativas del tema 6.

7.2.4 Transaccional y transformacional

El **liderazgo transaccional** funciona por intercambio: objetivos, seguimiento y recompensa. Es eficaz y no cambia a nadie.

El **transformacional** actúa sobre lo que el seguidor quiere: articula una visión, da ejemplo, estimula intelectualmente y atiende a cada persona. Es el que se asocia con rendimiento por encima de lo esperado, y también el que tiene un lado oscuro: la misma capacidad de arrastrar sirve para arrastrar a cualquier sitio, y por eso la ética del tema 12 no es un apéndice decorativo Daft, 2006.

Grupos de trabajo

Tema 8 del programa. Cuándo un grupo rinde más que sus miembros por separado y cuándo rinde menos, que ocurre más a menudo de lo que se admite.

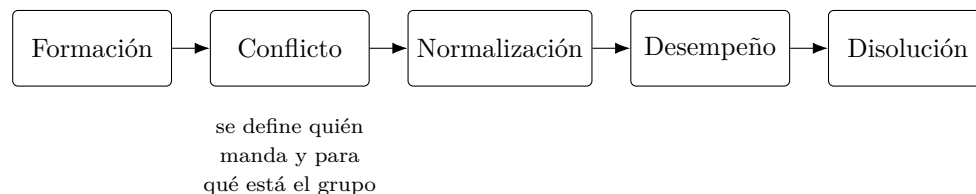
8.1 Grupo y equipo

Un **grupo** son dos o más personas que interactúan y comparten un objetivo. Un **equipo** es un grupo cuyos esfuerzos producen un rendimiento **mayor que la suma** de las aportaciones individuales. La diferencia no es de tamaño ni de nombre: es de sinergia, responsabilidad compartida y habilidades complementarias.

Los grupos son **formales** —creados por la organización— o **informales**, que surgen solos y son los que descubrieron los estudios de Hawthorne del tema 1.

8.2 Cómo se forman

El modelo de Tuckman describe cinco etapas, y su valor está en avisar de que la tercera no se salta:



El **conflicto** de la segunda etapa no es una avería: es donde el grupo negocia los roles y el liderazgo. Un grupo que lo evita llega a la etapa de desempeño con las cuestiones sin resolver y las arrastra en cada decisión.

8.3 Qué determina que funcione

Factor	Cómo influye
Tamaño	los pequeños son más rápidos; los grandes aportan más información y sufren más holgazanería
Composición	la diversidad mejora la calidad de la decisión y empeora la cohesión inicial
Roles	además del asignado, cada uno adopta uno de hecho: coordinador, especialista, cohesionador, bloqueador

Factor	Cómo influye
Normas	lo que el grupo espera de cada uno. Son más fuertes que las reglas escritas
Estatus	la desigualdad percibida silencia al de menor estatus, aunque tenga razón
Cohesión	aumenta la satisfacción; sube el rendimiento solo si las normas del grupo lo favorecen

La última fila es la más importante y la que más se malinterpreta: un grupo muy cohesionado cuya norma sea rendir poco rinde muy poco, y con gran regularidad.

8.4 Las dos patologías

- **Holgazanería social**: el esfuerzo individual baja al aumentar el grupo, porque la aportación de cada uno deja de ser identificable. Se corrige haciendo visible lo que aporta cada uno y con grupos pequeños.
- **Pensamiento de grupo**: la presión por el consenso suprime la disidencia. Se reconoce por sus síntomas —ilusión de invulnerabilidad, racionalización colectiva, presión sobre el que duda, ilusión de unanimidad— y se combate como se vio en el tema 4: abogado del diablo, opinión escrita antes del debate, y un líder que no diga primero lo que piensa.

8.5 Grupos de trabajo en la práctica

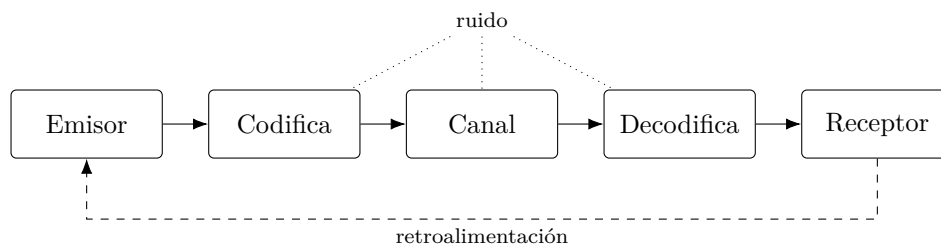
Las técnicas que separan generar de evaluar —tormenta de ideas, grupo nominal, Delphi— vienen del tema 4 y son aquí la herramienta principal. Y para los equipos que ya funcionan, las tres condiciones que la investigación repite: objetivos claros y compartidos, tamaño reducido, y **responsabilidad conjunta por el resultado**, no la suma de responsabilidades individuales Robbins y Judge, 2010.

Comunicación y sistemas de información

Tema 9 del programa. Cómo circula la información en una organización, dónde se pierde y qué añade la tecnología.

9.1 El proceso

Comunicar es transferir un significado y que se entienda. El modelo básico tiene emisor, codificación, mensaje, canal, decodificación, receptor y **retroalimentación**, con **ruido** afectando a todo el recorrido.



La **retroalimentación** es lo que separa comunicar de emitir. Sin ella el emisor no sabe si el mensaje llegó ni cómo se entendió, y esa es la diferencia práctica entre una reunión y un comunicado.

9.2 Barreras

Barrera	En qué consiste
Filtrado	el emisor manipula el mensaje para que sea bien recibido. Crece con el número de niveles
Percepción selectiva	el receptor oye lo que espera oír
Sobrecarga	más información de la que se puede procesar: se ignora, se olvida o se aplaza
Emociones	el estado de ánimo cambia la interpretación
Lenguaje	jerga técnica, y el mismo término con significados distintos por departamento
Silencio	lo que no se dice también es información, y el filtrado hacia arriba es el caso más caro

El **filtrado** es el que más daño hace en una jerarquía alta: cada nivel suaviza la mala noticia, y la

alta dirección se enterar tarde. Es un argumento estructural a favor de acortar la cadena, no una cuestión de carácter.

9.3 Dirección y redes

La comunicación **descendente** transmite instrucciones y objetivos; la **ascendente** informa del estado real y es la que más se degrada; la **horizontal** coordina entre iguales y es la que la jerarquía suele dificultar sin querer.

Además de la formal existe la **informal**, el rumor. Circula rápido, es sorprendentemente exacto en los hechos e inexacto en las causas, y aparece donde la información oficial falta. No se elimina: se le quita el sitio informando.

Sobre los canales, la idea útil es la **riqueza del canal**: cara a cara admite matices, gesto y respuesta inmediata; un correo, casi nada. Los mensajes ambiguos o delicados piden canal rico, y los rutinarios no lo necesitan. Casi todos los problemas de comunicación mal atribuidos a «falta de comunicación» son en realidad una mala elección de canal.

9.4 Sistemas de información

Un sistema de información recoge, procesa, almacena y distribuye información para apoyar la decisión y el control. La clasificación clásica los ordena por el nivel al que sirven, y se corresponde con la pirámide del tema 1:

Sistema	A quién sirve	Para qué
Procesamiento de transacciones (TPS)	operación	registrar el día a día: ventas, nóminas, pedidos
Información para la dirección (MIS)	dirección intermedia	informes periódicos sobre lo que ya pasó
Apoyo a la decisión (DSS)	dirección intermedia	analizar escenarios y decisiones semiestructuradas
Dirección ejecutiva (EIS)	alta dirección	indicadores agregados y señales del entorno

Los **ERP** integran los datos de todas las áreas en una base común, que es lo que evita la contradicción entre lo que dice contabilidad y lo que dice almacén. Su dificultad no es técnica sino organizativa: imponen una forma de trabajar, y por eso su implantación es un caso de manual del tema 3.

Lo que la tecnología no arregla: un sistema de información sobre una estructura que filtra la información sigue dando información filtrada, más deprisa.

Conflicto y negociación

Tema 10 del programa. El conflicto no es una avería de la organización, y suprimirlo del todo tampoco es el objetivo.

10.1 Qué es y cuánto conviene

Hay conflicto cuando una parte percibe que otra ha afectado o va a afectar negativamente a algo que le importa. Lo que ha cambiado con el tiempo es la valoración:

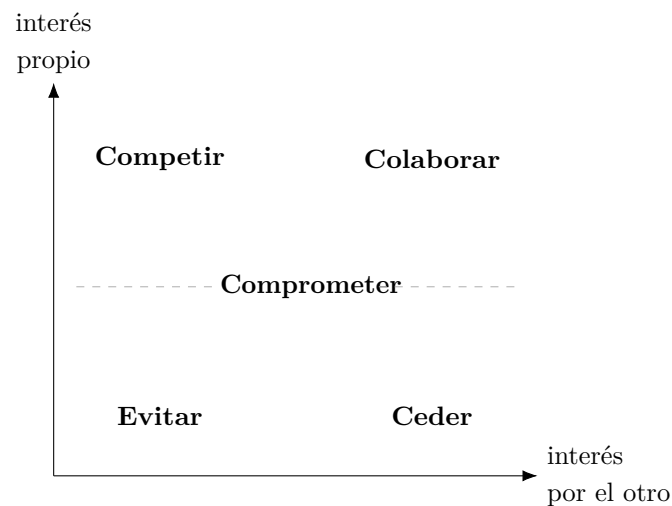
Enfoque	Qué sostiene
Tradicional	todo conflicto es malo y hay que evitarlo
De relaciones humanas	es inevitable y hay que aceptarlo
Interaccionista	un nivel bajo de conflicto es necesario para que el grupo no se acomode

El enfoque interaccionista distingue el conflicto **funcional**, que mejora la decisión, del **disfuncional**, que la degrada. La regla práctica: el conflicto **de tarea**, sobre el contenido del trabajo, suele ser funcional en dosis moderadas; el **de relación**, personal, es disfuncional casi siempre; y el **de proceso**, sobre cómo repartirse el trabajo, es funcional solo si es breve.

Esto conecta con el pensamiento de grupo del tema 8: un grupo sin ningún conflicto de tarea es exactamente el que toma malas decisiones sin que nadie levante la mano.

10.2 Cómo se afronta

Las cinco formas de manejar un conflicto se ordenan según cuánto se atiende al propio interés y cuánto al del otro:



Ninguna es la buena siempre, que es la contingencia del tema 1 otra vez:

- **Competir**, cuando hace falta una decisión rápida e impopular.
- **Colaborar**, cuando el asunto es demasiado importante para transigir y hay tiempo. Es la única que puede acabar con las dos partes mejor que al empezar.
- **Comprometer**, cuando las dos partes tienen poder parecido y el plazo aprieta.
- **Evitar**, cuando el asunto es trivial o el coste de enfrentarlo supera al beneficio.
- **Ceder**, cuando se está equivocado o importa más la relación que el asunto.

10.3 Negociación

Negociar es el proceso por el que dos o más partes con intereses distintos intentan un acuerdo. Las dos estrategias de referencia:

	Distributiva	Integradora
Recurso	fijo: lo que gana uno lo pierde el otro	ampliable
Motivación	opuesta	convergente
Información	se oculta	se comparte
Duración	corto plazo	relación continuada

La negociación integradora requiere confianza y tiempo, y por eso es rara aunque sea mejor. La forma de llegar a ella es la que propone el método de Harvard: **separar a las personas del problema**, centrarse en **intereses** y no en posiciones, **generar opciones** antes de decidir y usar **criterios objetivos** para elegir entre ellas.

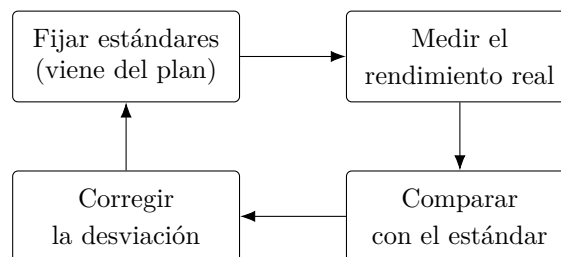
El concepto operativo es la **MAPAN**: la mejor alternativa posible a un acuerdo negociado. Es lo que define el poder real de cada parte, y es lo primero que hay que averiguar —la propia y, si se puede, la de enfrente—. Quien negocia sin saber cuál es su MAPAN acepta acuerdos peores que no llegar a ninguno.

Control

Tema 11 del programa. La cuarta función: comprobar si lo que sale se parece a lo que se planificó, y hacer algo cuando no.

11.1 El ciclo

Controlar es medir el rendimiento, compararlo con el estándar y corregir la desviación. Sin planificación no hay control, porque no hay estándar contra el que comparar; y sin control la planificación es un deseo.



La comparación admite un margen: no toda desviación merece intervención. La **dirección por excepción** consiste en fijar ese margen y actuar solo cuando se sale de él, que es lo que hace el control sostenible en una organización grande.

11.2 Cuándo se controla

Momento	Tipo	Qué permite
Antes	preventivo	evitar el problema: selección de personal, control de calidad de la entrada, presupuesto
Durante	concurrente	corregir sobre la marcha: supervisión directa, indicadores en tiempo real
Después	correctivo	aprender para la próxima vez: auditoría, análisis de desviaciones

El preventivo es el más barato y el que menos se usa, porque exige anticipar. El correctivo llega tarde por definición y sigue siendo útil: es el que alimenta el plan siguiente, y ahí se cierra el ciclo con el tema 5.

11.3 Qué hace útil a un sistema de control

Preciso, oportuno, económico, comprensible, con criterios razonables, centrado en los puntos críticos y con **acción correctora** prevista. La última condición es la que más se incumple: un informe que nadie usa para decidir no es control, es documentación.

Y la advertencia grande: **la gente se comporta según lo que se mide**. Un indicador se convierte en objetivo, y en cuanto lo hace deja de medir lo que medía. Las consecuencias típicas:

- Se optimiza lo medible y se abandona lo importante y difícil de medir.
- Se manipula el dato cuando falsearlo es más barato que mejorarlo.
- Se posponen decisiones necesarias que empeorarían el indicador este trimestre.

De ahí que un sistema de control con un solo indicador sea siempre peor que uno con varios que se compensen. Es el argumento del **cuadro de mando integral**: mirar a la vez la perspectiva financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje, de forma que mejorar una a costa de las otras se vea Koontz y Weihrich, 2004.

11.4 Áreas y herramientas

El control **financiero** usa presupuestos, ratios y análisis de desviaciones; el de **operaciones**, indicadores de calidad, productividad y plazo; el de **personas**, evaluación del desempeño, absentismo y rotación. La conexión con los temas anteriores es que el sistema de evaluación es a la vez control (tema 11) y motivación (tema 6), y cuando los dos papeles entran en conflicto suele ganar el peor.

Por último, el control tiene un límite ético que enlaza con el tema 12: la capacidad técnica de vigilar el trabajo —correo, ubicación, actividad en el equipo— ha crecido mucho más deprisa que el consenso sobre hasta dónde debe llegar, y «se puede medir» nunca ha sido lo mismo que «se debe medir».

Ética y responsabilidad social

Tema 12 del programa. Qué debe una empresa a quien no es su accionista, y por qué la respuesta no es obvia.

12.1 Ética en la empresa

La ética empresarial estudia qué conductas son correctas en la actividad económica. Los tres criterios que se usan para juzgar una decisión rara vez coinciden, y ahí está la dificultad:

Criterio	Pregunta
Utilitario	¿qué opción produce el mayor bien para el mayor número?
De derechos	¿respeta los derechos básicos de los afectados?
De justicia	¿reparte cargas y beneficios de forma equitativa?

Una decisión puede maximizar el beneficio agregado y vulnerar el derecho de una minoría. El criterio utilitario, aplicado solo, justifica eso; por eso se usan los tres y se explicita cuál pesa más en cada caso.

Lo que determina la conducta ética real en una organización no es tanto el código escrito como tres factores: el **desarrollo moral** de la persona, la **intensidad del asunto** —magnitud del daño, proximidad de la víctima— y sobre todo la **cultura** del tema 2, que decide qué se tolera. Un código ético en una cultura que premia el resultado a cualquier precio no cambia nada.

12.2 Responsabilidad social corporativa

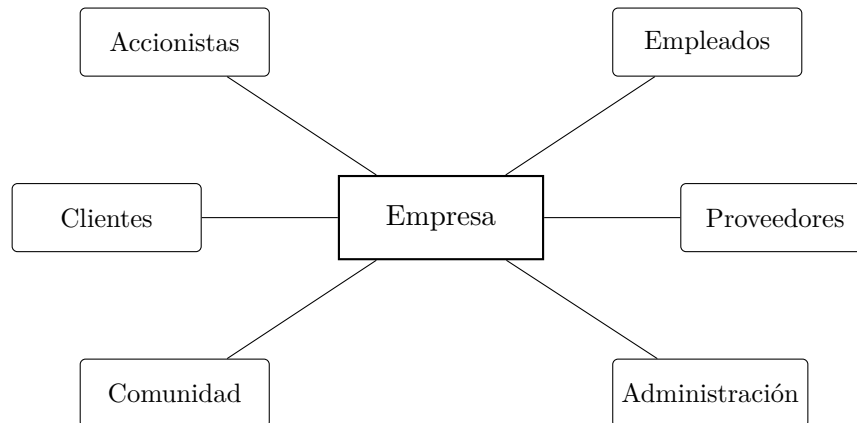
La **obligación social** es cumplir la ley. La **sensibilidad social** es responder a las demandas sociales del momento. La **responsabilidad social** va más allá: es asumir obligaciones a largo plazo que benefician a la sociedad aunque no las exija ninguna norma.

El debate clásico tiene dos posiciones bien formuladas:

- **A favor:** la empresa usa recursos de la sociedad y opera con su permiso; los problemas sociales le acaban afectando; anticiparse evita regulación; y mejora la reputación y la capacidad de atraer talento.
- **En contra,** en la formulación de Friedman: la responsabilidad de la dirección es con los accionistas, gastar su dinero en fines sociales que no eligieron es impropio, los directivos no tienen legitimidad ni competencia para decidir prioridades sociales, y para eso están los poderes públicos.

La postura de los **grupos de interés** ordena el problema mejor que el debate frontal: la empresa depende de accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad y administración, y su

continuidad exige atender a todos, no solo al primero.



12.3 De la declaración a la práctica

Lo que distingue una política real de una campaña es que la primera se mide y se publica. Las herramientas habituales son la memoria de sostenibilidad con indicadores comparables, la auditoría social, los códigos de conducta que alcanzan también a los proveedores, y la integración de criterios ambientales y sociales en la decisión de inversión.

El riesgo conocido tiene nombre: el **lavado de imagen**, hacer más ruido con lo que se hace que trabajo en hacerlo. Se detecta con la misma prueba del tema 2: comparar los valores declarados con lo que la organización premia y castiga de verdad Fernández Gago, 2006.

Y una nota final que cierra el temario. Las cuatro funciones —planificar, organizar, dirigir y controlar— describen cómo se administra; este tema pregunta para qué. Una organización eficaz y eficiente que produce un daño sigue siendo eficaz y eficiente, y ese es exactamente el motivo de que la pregunta no se pueda dejar fuera.

Prácticas

La guía docente describe la parte práctica como «actividades complementarias prácticas al temario teórico». En la práctica son nueve actividades, cada una sobre el tema que se acababa de dar, y casi todas se resuelven con el mismo método: un caso corto y unas preguntas que obligan a aplicar el modelo teórico en vez de repetirlo.

13.1 Las nueve actividades

#	Tema que aplica	De qué va
1	Motivación	Caso «Cocinando a los cocineros»: qué mueve a la plantilla de una cocina
2	Grupos y roles	Caso «Médicos y enfermeros»: roles, estatus y coordinación entre dos colectivos
3	Toma de decisiones	Caso «Decisiones de alta velocidad en Zara»
4	Planificación	Planificar y financiar un viaje de fin de curso, de principio a fin
5	Control	Caso «Vigilando a los jardineros»: qué se controla y qué efectos no buscados aparecen
6	Motivación	Casos de Fasa Renault y otros, sobre qué motiva en contextos distintos
7	Liderazgo	Identificar estilos y bases de poder en varios casos
8	Grupos de trabajo	Análisis de un jurado popular: liderazgo formal e informal, roles y decisión en grupo
9	Conflicto y negociación	Preguntas sobre tipos de conflicto y estrategias de negociación

Las actividades 8 y 9 se hicieron en pareja con José Ángel Carretero Montes.

13.2 El método de análisis de casos

Las nueve piden lo mismo, y conviene tenerlo escrito porque es lo que se evalúa:

1. **Leer el caso dos veces:** la primera para saber qué pasa, la segunda ya buscando a qué modelo del temario corresponde.
2. **Nombrar el modelo** antes de opinar. Si el caso va de qué mueve a alguien, la respuesta se construye sobre Herzberg o sobre las expectativas, no sobre la intuición.
3. **Anclar cada afirmación en un dato del caso.** Una respuesta que valdría para cualquier caso no vale para este.
4. **Decir lo que el modelo no explica.** Casi ningún caso encaja del todo, y señalar dónde falla la teoría vale más que forzar el encaje.

El caso 8 es un buen ejemplo del punto 4: la película muestra un grupo donde el líder formal —el presidente del jurado— no es quien conduce la decisión, y el liderazgo informal cambia de manos según avanza la deliberación. Los modelos de liderazgo del tema 7 explican bien el arranque y peor el desenlace, porque ninguno contempla que la fuente de influencia sea sostener una posición minoritaria hasta que la mayoría cede.

13.3 Dónde están

Las nueve actividades resueltas están recogidas en el documento de prácticas de la asignatura, que la ficha enlaza. Los enunciados de los casos son material de la asignatura y no se reproducen aquí: lo que se publica es el análisis.

Bibliografía

Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo* (3.^a ed.). Thomson.

Fernández Gago, R. (2006). *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Thomson.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional* (7.^a ed.). McGraw Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global* (12.^a ed.). McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo* (10.^a ed.). Pearson Educación.