

BACHILLERATO · EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO · UNIDAD 5

Organización y dirección de la empresa

Llega la campaña piloto de diciembre y nadie sabe qué le toca: Carlos Alberto quiere decidirlo todo, Mario ha prometido libros que nadie ha recogido y Ruth les presta la sala de reuniones con una condición: salir con un organigrama.

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Distinguir el modelo de negocio de una empresa de su modelo de gestión.
- Explicar las funciones directivas (planificar, organizar, dirigir y controlar) y los niveles de dirección.
- Planificar con misión, visión, valores y objetivos SMART, y diferenciar planes estratégicos, tácticos y operativos.
- Aplicar los principios organizativos y distinguir la organización formal de la informal.
- Representar una estructura con un organigrama e identificar su tipo, y reconocer estilos de liderazgo, las teorías X e Y y las fases de la toma de decisiones.
- Diseñar indicadores para controlar si se cumplen los objetivos.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Mucho entusiasmo y ningún organigrama

Es diciembre y PasaPágina prepara su **campaña piloto**: venderá libros de lectura del segundo trimestre en los cuatro institutos de la red.

Hay que recoger y revisar los libros, llevarlos a forrar a la copistería, anunciar la campaña, atender el punto de venta y llevar la caja, pero **nadie sabe qué le toca**.

Carlos Alberto quiere decidirlo todo él; Mario ha prometido libros que nadie ha recogido, y Andrea propone sentarse una tarde a repartir responsabilidades. Ruth les deja la sala de reuniones con una condición: **que salgan con un organigrama**.

❓ ¿Quién manda en tu instituto? ¿Cómo se reparte la autoridad?

❓ ¿Es mejor un jefe que decide o un equipo que vota? ¿Depende de la situación?

❓ ¿Para qué sirve un organigrama? ¿Has visto alguno?

❓ Si PasaPágina no sabe cuántos libros venderá, ¿cuántos debería comprar?

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

- **5.1** Modelo de negocio y de gestión
- **5.2** Funciones directivas
- **5.3** Planificación
- **5.4** Organización formal e informal
- **5.5** Estructuras y organigramas
- **5.6** Dirección y liderazgo
- **5.7** Control

El caos de la campaña piloto

😎 Yo decido y vosotros lo hacéis. Así vamos rápido.

¿Rápido hacia dónde? Nadie sabe qué le toca. 🙄

💻 Con 300 libros, el valor esperado es de 750 €.

Ahora falta saber cómo vais a comprobar que lo cumplís. 👩‍🏫

CLAVE

Tenían un **modelo de negocio**, pero no un **modelo de gestión**: sabían cómo ganar dinero, pero no quién hacía qué. Antes de organizar, hay que **planificar**.

Qué hace la empresa y cómo se organiza



Modelo de negocio

Cómo crea, entrega y captura valor: clientes, propuesta de valor, canales, ingresos y costes (el lienzo Canvas de la unidad 1).

VS



Modelo de gestión

Cómo se organiza: quién decide, cómo se reparten las tareas, cómo circula la información y cómo se comprueba que se cumplen los objetivos.

CLAVE

Los bloques del Canvas **actividades, recursos y socios clave** son el puente entre los dos. Áreas funcionales: dirección, aprovisionamiento, producción, comercial, recursos humanos, financiera y administración.

El ciclo de la dirección

Fayol describió cinco funciones (prever, organizar, mandar, coordinar y controlar); hoy se agrupan en cuatro.



Planificar

Decidir por anticipado qué se quiere conseguir, cómo, cuándo, quién y con qué medios.



Organizar

Dividir el trabajo en puestos, agruparlos en departamentos y asignar autoridad y responsabilidad.



Dirigir

Guiar a las personas mediante el liderazgo, la motivación y la comunicación.



Controlar

Medir los resultados, compararlos con los objetivos y corregir las desviaciones.

CLAVE

El control **alimenta la planificación siguiente**: dirigir no es mandar, es conseguir que muchas personas trabajen juntas hacia unos objetivos.

Quién decide qué y a qué plazo

NIVEL (QUIÉN)	QUÉ DECIDE	HORIZONTE
Alta: consejo de administración, director general	Objetivos generales y estrategia	Largo plazo (3-5 años)
Intermedia: directores de departamento	Cómo aplica cada área la estrategia	Medio plazo (1 año)
Operativa: jefes de equipo, encargados	Tareas diarias de cada grupo	Corto plazo (días, semanas)

En PasaPágina, los socios están a la vez en la alta dirección y en la operativa: Carlos Alberto fija los objetivos y también atiende el punto de venta.

CLAVE

Habilidades de Katz: las **técnicas** pesan más en la dirección operativa; las **conceptuales**, en la alta, y las **humanas**, en todos los niveles.

La razón de ser de PasaPágina

ELEMENTO	REDACCIÓN (EMPRESA SIMULADA)
Misión: qué hace, para quién y para qué	Dar una segunda vida a los libros de texto y de lectura para que las familias de nuestros institutos ahorren y se reduzca el papel que se tira
Visión: qué quiere llegar a ser	Ser el servicio de referencia de libros reutilizados en los institutos de nuestra ciudad
Valores: principios que guían	Ahorro para las familias, sostenibilidad, confianza (libros revisados y precios claros) y trabajo en equipo

CLAVE

Etapas de la planificación: analizar la situación, fijar objetivos, buscar alternativas, evaluarlas y elegir (una **decisión**), ponerla en marcha y controlar.

Objetivos SMART y tipos de planes

Specific, **M**easurable, **A**chievable, **R**elevant, **T**ime-bound. «Vender muchos libros» no lo es; «vender 300 libros de lectura en los cuatro institutos entre el 1 y el 18 de diciembre», sí.

PLAN (QUIÉN LO ELABORA)	PLAZO	EN PASAPÁGINA
Estratégico (alta dirección)	Largo: varios años	Ampliar la red a ocho institutos en dos cursos
Táctico (cada departamento)	Medio: 1 año	Plan de difusión del curso en redes y en las AMPA
Operativo (cada equipo)	Corto: días, semanas	Calendario de recogida de la campaña piloto

CLAVE

Planes permanentes: **políticas** («solo compramos la edición vigente»), **procedimientos** y **reglas**. De uso único: **programas** y **presupuestos** de una campaña.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Alex compara las ventas reales de la campaña con las previstas. ¿Qué función directiva ejerce?

A Planificar

B Dirigir

C Controlar

✔ Controlar es medir los resultados, compararlos con los objetivos y corregir las desviaciones. Fijar vender 300 libros sería planificar (actividad 3).

La que se dibuja y la que funciona



Organización formal

Estructura diseñada por la dirección: puestos, departamentos, autoridad y canales oficiales. Está escrita y se representa en el **organigrama**.

VS



Organización informal

Red espontánea de relaciones, comunicación y liderazgo al margen del organigrama: amistades, líderes no nombrados, rumores. No se puede suprimir.

CLAVE

La difusión depende de Andrea, pero en el grupo de mensajería son **Tania y Fani** quienes mueven la información: son líderes informales y a la dirección le conviene contar con ellas.

Las reglas de toda estructura

División del trabajo y especialización, jerarquía (principio escalar), coordinación y grado de centralización, y además:

☝️

Unidad de mando

Cada persona recibe órdenes de un solo jefe (principio clásico; la matricial lo flexibiliza).

⚖️

Autoridad y responsabilidad

El derecho a mandar y la obligación de responder van parejos.

🤲

Delegación

El jefe cede autoridad para una tarea; el delegado responde de hacerla y el jefe, del resultado final.

👥

Amplitud de control

Número de subordinados directos de cada jefe: cuanto mayor, más plana es la estructura.

CLAVE

Estatuto de los Trabajadores, art. 20.1: el trabajador realiza el trabajo convenido «bajo la dirección del empresario o persona en quien este delegue». Rige en las relaciones laborales, no para voluntarios.

¿Cuántos jefes hacen falta?

64 empleados en la base · se divide cada nivel entre la amplitud hasta llegar a un solo jefe

4 subordinados por jefe	64 / 4 = 16 · 16 / 4 = 4 · 4 / 4 = 1	**21 jefes en 3 niveles**
8 subordinados por jefe	64 / 8 = 8 · 8 / 8 = 1	**9 jefes en 2 niveles**

CLAVE

Con más subordinados por jefe hacen falta menos jefes y menos niveles: la estructura es **más plana**.

Cada estructura resuelve unos problemas y crea otros

ESTRUCTURA	CÓMO ES	PROS Y CONTRAS
Lineal o jerárquica	Un solo jefe; la autoridad baja en línea directa	Sencilla y clara / rígida, sobrecarga al jefe
Funcional (Taylor)	Varios jefes especialistas por trabajador	Especialización / rompe la unidad de mando
En línea y staff	La línea más órganos que aconsejan sin mandar	Asesoramiento / conflictos línea-asesores
Divisional	Unidades casi autónomas por productos, zonas o clientes	Se adapta al cliente / duplica funciones
Matricial	Cruza departamentos y proyectos: dos jefes	Flexible / rompe la unidad de mando
En red	Un núcleo contrata el resto de actividades	Flexible / dependiente

CLAVE

Departamentalización: **funcional**, por productos, geográfica, por clientes o por proyectos (las tres de en medio forman la agrupación por mercados).

Una dirección y tres áreas

Cajas (puestos), líneas continuas (autoridad) y discontinuas (asesoramiento). Por su forma, vertical, horizontal o circular; por su contenido, estructural, funcional o de personal.

ÁREA (RESPONSABLE)	TAREAS
Dirección general (Carlos Alberto)	Fija los objetivos y coordina
Logística (Mario)	Recogida · acondicionamiento · punto de venta
Comercial y personas (Andrea)	Difusión en redes · turnos de voluntarios
Administración y datos (Alex)	Caja e inventario · indicadores

Figura 5.2 del libro. Empresa simulada.

CLAVE

Estructura **lineal con departamentalización funcional**; organigrama vertical y de personal. No es la estructura funcional de Taylor: cada voluntario tiene **un solo jefe**.

Quién decide y cuánto participa el equipo

ESTILO	CÓMO DECIDE	VENTAJA / INCONVENIENTE
Autocrático o autoritario	Decide solo, ordena y vigila	Rapidez en urgencias / desmotiva, pierde ideas
Democrático o participativo	Consulta, delega y decide con el equipo	Implicación, mejores ideas / más lento
Liberal (laissez-faire)	Da libertad total; interviene si hay problemas	Autonomía de los expertos / descoordinación

La autoridad procede del puesto; el liderazgo, de la persona.

CLAVE

Liderazgo situacional (Hersey y Blanchard): el líder adapta su estilo a la madurez del equipo; dirige más a un voluntario nuevo y delega más en uno que ya conoce el trabajo.

Teoría X y teoría Y



Teoría X

El trabajador es perezoso, evita la responsabilidad y solo rinde con vigilancia, premios o castigos. Lleva a un liderazgo **autoritario**.

VS



Teoría Y

Disfruta trabajando, busca responsabilidades y se automotiva si tiene autonomía. Lleva a un liderazgo **participativo**.

CLAVE

El estilo del directivo depende de **lo que piensa de sus subordinados**.

¿Cuántos libros compramos para la campaña piloto?

Se ganan 3 € por libro vendido (compra 2 €, forro 1 €, venta 6 €) y se pierden 2 € por sobrante (la librería de segunda mano paga 1 €). Resultado = 3 × vendidos − 2 × sobrantes.

ALTERNATIVA	BAJA (200)	MEDIA (300)	ALTA (400)
A1 · 200 libros	600 €	600 €	600 €
A2 · 300 libros	400 €	900 €	900 €
A3 · 400 libros	200 €	700 €	1.200 €

Ejemplo: A2 con demanda baja = 3 × 200 − 2 × 100 = 400 €. Margen antes de costes fijos.

CLAVE

La **matriz de decisión** cruza las alternativas (filas) con los escenarios (columnas). Ambientes: **certeza**, **riesgo** (se conocen las probabilidades) e **incertidumbre** (no se conocen).

Cada criterio, una actitud

A1: 600 · 600 · 600 | A2: 400 · 900 · 900 | A3: 200 · 700 · 1.200

Laplace (media de cada fila)	A2: (400 + 900 + 900) / 3	**A2 · 733,33 €**
Wald o pesimista (maximin)	mínimos: 600 · 400 · 200	**A1 · 600 €**
Optimista (maximax)	máximos: 600 · 900 · 1.200	**A3 · 1.200 €**
Hurwicz (α = 0,6)	0,6 × 1.200 + 0,4 × 200	**A3 · 800 €**
Savage (menor arrepentimiento máximo)	máximos: 600 · 300 · 400	**A2 · 300 €**
Riesgo (0,3 · 0,5 · 0,2)	0,3 × 400 + 0,5 × 900 + 0,2 × 900	**A2 · 750 €**

Hurwicz con α = 0,3 elegiría A1, y con α = 0,4 las tres empatan a 600 €. En certeza (demanda media), A2 (900 €). Fases de la decisión: identificar el problema, buscar alternativas, evaluarlas, elegir, ejecutar y controlar.

CLAVE

Wald es el criterio del **prudente** (Andrea, 200); el optimista, el del **arriesgado** (Mario, 400). PasaPágina compra **300**.

Indicadores de la campaña piloto

Fases: fijar estándares, medir, comparar y corregir. Desviación = (real − objetivo) / objetivo × 100.

INDICADOR	OBJETIVO	REAL	DESVIACIÓN
Libros vendidos	300	300	0 (0,00 %)
Días de recogida	7	9	+2 (+28,57 %)
Libros por hora-persona	6	300 / 60 = 5	−1 (−16,67 %)
Reclamaciones / vendidos	≤ 2 %	9 / 300 = 3,00 %	+1 p. p. (+50,00 %)
Margen bruto	750 €	3 × 300 = 900 €	+150 € (+20,00 %)

6 personas, 60 h en total. El objetivo de margen es el valor esperado (750 €). Control posterior.

CLAVE

Las desviaciones desfavorables dicen qué corregir: recogida y revisión lentas y reclamaciones altas. Para febrero: **lista de comprobación** al recibir cada libro y **formación previa** de los voluntarios.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La organización de Biciclos Sur



Biciclos Sur, S.L. · gerente: Begoña

Caso ficticio. Taller (jefe y 4 mecánicos), Comercial (jefa y 2 vendedores) y Administración (jefa y 1 administrativo). Una asesoría externa aconseja sin dar órdenes. Un equipo de proyecto lanza la bici por suscripción sin dejar sus departamentos.

1. **El organigrama (0,75).** Vertical: la gerente arriba, los tres departamentos debajo, el staff a un lado con línea discontinua y el equipo de proyecto con línea de puntos.

2. **La estructura (0,75).** En línea y staff: 1) hay unidad de mando, y 2) la asesoría asesora sin autoridad. Departamentalización funcional.

3. **Sin doble mando.** No es matricial: el equipo de proyecto no crea doble mando; cada miembro sigue con su jefe.

4. **El estilo (0,5).** Begoña fija los objetivos con los jefes y deja que cada área se organice: liderazgo participativo, teoría Y.

✔ a) Organigrama vertical con staff y equipo de proyecto. b) **En línea y staff**, funcional. c) **Participativo, teoría Y.**

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

«El encargado reparte las tareas sin explicar por qué, revisa cada hora lo que hace cada persona y castiga los retrasos». ¿Qué teoría y qué estilo aplica?

A Teoría Y, liderazgo liberal

B Teoría X, liderazgo autocrático

C Teoría Y, liderazgo democrático

✔ Cree que solo se rinde con vigilancia y castigos (teoría X) y decide solo, ordena y vigila (autocrático). Se le puede proponer explicar, consultar y delegar (actividad 11).

ERROR TÍPICO DE EXAMEN

¿Bulo o realidad?

Cuatro respuestas que restan puntos. Pulsa cada tarjeta.

«PasaPágina se agrupa por funciones: su estructura es la funcional de Taylor»

BULO

Departamentalización funcional, con un solo jefe; la funcional de Taylor da varios jefes especialistas a cada trabajador.

«El staff se dibuja con línea continua porque forma parte de la empresa»

BULO

Aconseja, pero no manda: línea discontinua. La continua indica autoridad.

«El líder autocrático es el más eficaz porque decide rápido»

BULO

Decidir rápido no es decidir mejor. El estilo se justifica por quién decide y cuánto participa el equipo.

«La organización informal se puede suprimir con un buen organigrama»

BULO

No se puede suprimir: puede ayudar (resuelve rápido) o perjudicar (rumores). Hay que contar con ella.

EN LA PAU

Lo que más se pregunta de esta unidad



Funciones directivas

Qué función aparece en una frase de un caso (Murcia y Comunitat Valenciana, 2025 y 2026); la planificación y sus fases (Madrid, 2025); las áreas funcionales (Extremadura).



Organización

Criterio de agrupación (Murcia), organigrama y organización informal (Castilla y León, Madrid, Castilla-La Mancha), línea y staff (Madrid), estructura lineal (Andalucía).



Liderazgo

McGregor y los estilos, en un caso breve: Andalucía, Madrid, Castilla y León, Cataluña y Navarra.



Decisiones (ampliación)

Entra en Canarias y Castilla-La Mancha; Castilla-La Mancha pidió en junio de 2025 decidir con Laplace, optimista, Wald y Hurwicz.

CLAVE

Identifica la estructura con **dos rasgos del texto** y dibuja el staff con **línea discontinua**.

REPASO

Ideas clave

- El modelo de negocio dice cómo gana dinero la empresa; el modelo de gestión, cómo se organiza para conseguirlo. Actividades, recursos y socios clave del Canvas unen los dos.
- La dirección ejerce cuatro funciones en ciclo: planificar, organizar, dirigir y controlar; el control alimenta la planificación siguiente.
- Hay tres niveles directivos (alta, intermedia y operativa) con horizontes de 3-5 años, 1 año y días o semanas. Katz: habilidades técnicas, humanas y conceptuales.
- Planificar parte de la misión, la visión y los valores, fija objetivos SMART y los concreta en planes estratégicos, tácticos y operativos.
- La organización formal se dibuja en el organigrama; la informal surge sola y no se puede suprimir. Principios: jerarquía, unidad de mando, autoridad y responsabilidad, delegación y amplitud de control.
- Con 64 empleados en la base, 4 por jefe exigen 21 jefes en 3 niveles; 8 por jefe, 9 jefes en 2 niveles: más amplitud, estructura más plana.
- Estructuras: lineal, funcional de Taylor, en línea y staff, divisional, matricial y en red. PasaPágina es lineal con departamentalización funcional.
- Liderazgo autocrático, democrático o liberal; McGregor lo liga a la teoría X o Y. Se decide en certeza, riesgo o incertidumbre: en la campaña piloto, Laplace, Savage y el valor esperado (750 €) eligen 300 libros.
- Controlar es fijar estándares, medir, comparar y corregir: desviación = (real − objetivo) / objetivo × 100. La campaña piloto superó el margen (+20 %), pero la recogida se retrasó un 28,57 %.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

Resumen	Test	Más presentaciones

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**