

Editorial
**Edi
numen**

LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

TEMA

3

FICHA 3.1. LA NECESIDAD DE ORGANIZACIÓN

1. En tu opinión, ¿por qué es necesario que una empresa esté organizada?
2. ¿Crees que toda empresa debe estar organizada sea cual sea su tamaño?
3. ¿Cuál crees que es la principal ventaja de una buena organización? ¿Y el principal inconveniente de una mala organización?
4. La organización de una empresa tiene como base definir las tareas que se han de llevar a cabo, determinar quiénes son las personas más adecuadas para efectuarlas, así como las relaciones que deben existir entre ellas. A continuación tienes varias personas que ocupan los puestos de más jerarquía en una empresa, así como las tareas que desempeñan. Relaciona cada persona con sus funciones.

Director Producción



Director Informática



Director Comercial



Directora Recursos Humanos



Director Financiero



Director General



1

En dependencia del Director General, se responsabiliza de la gestión y coordinación de las áreas administrativa y financiera, así como de las estrategias, políticas y procedimientos de la empresa. Asume la gestión de todos los aspectos administrativos y financieros, así como la elaboración y seguimiento de los presupuestos y los informes financieros. Dirige y controla la contabilidad de la empresa, desarrollando sistemas y análisis contables, dirigidos a la optimización de la información para la toma de decisiones.

2

En dependencia del Director General, se responsabiliza de la planificación y desarrollo de la política de RR.HH. de la compañía (selección, formación, planes de carrera), así como de la supervisión de las tareas de administración de personal.

3

En dependencia del Consejo de Administración, se responsabiliza de la promoción, gestión, ejecución y posterior seguimiento de la explotación de diversos proyectos. Debe desarrollar la estructura de la compañía, las estructuras de financiación, los contactos con las entidades financieras y los proveedores, negociar contratos, etc.

4

En dependencia del Director General, se encarga del desarrollo y la gestión informática de la empresa. Es el responsable de implantar los sistemas informáticos, en función de las necesidades de la empresa. Debe analizar y estudiar las necesidades corporativas y de los usuarios, y diseñar soluciones informáticas, así como dar soporte a todos los proyectos en los que se utilicen medios informáticos.

5

Dependiendo del Director General, se encarga de obtener los objetivos de calidad y productividad de la fábrica, gestionando con eficacia al equipo de producción. Se responsabiliza de la ejecución de los programas y procedimientos de producción y garantiza una utilización eficiente de la mano de obra y los equipos.

6

En dependencia del Director General, tiene a su cargo la plena responsabilidad sobre el área de Ventas y Marketing, lo cual supone elaboración de la estrategia global comercial, presupuestos, márgenes, acciones promocionales, lanzamiento de nuevos productos, gestión directa con clientes especiales, así como la coordinación, motivación y conducción de la red comercial a nivel nacional y posteriormente mercados exteriores, procurando la máxima incidencia en el mercado y la consecución de objetivos progresivos.

Texto N.º

Dirección Producción

Dirección Informática

Dirección Comercial

Dirección Recursos Humanos

Dirección Financiera

Dirección General

5. Haz una lista de los verbos que se usan para las descripciones de puestos como, por ejemplo, *responsabilizarse de...*
6. Con los verbos de la actividad anterior, escribe la descripción de tu puesto ideal.

FICHA 3.2. EL ORGANIGRAMA

Para que haya coordinación, es esencial la transmisión de información entre los miembros de una organización. Cada persona tiene una tarea que debe desarrollar en la organización. Recibe y da instrucciones, controla y a la vez es controlado. Este flujo de información se representa gráficamente mediante un organigrama, en el que deben figurar los diferentes departamentos de la empresa y sus funciones, los niveles de autoridad y los canales de transmisión de información.

1. ¿Puedes dibujar el organigrama correspondiente a la empresa cuyos puestos de trabajo definiste en la ficha 3.1.?
2. ¿Y el organigrama para la empresa que has creado en la Tarea 1?

FICHA 3.3. EL TRABAJO DE LOS DIRECTIVOS

1. ¿Qué crees que es más importante para que un directivo pueda ser eficiente: sus conocimientos, su experiencia o su racionalidad?
2. ¿Qué características debe tener un buen directivo para poder realizar su trabajo?
3. Descripción del jefe ideal. Según el estudio realizado por la consultora Otto Walter España y el informe "Dirigir en el siglo XXI", de la Fundación Española de Directivos, estas son las principales características que los trabajadores esperan de sus superiores.
 - a) Léelas y marca las cinco más importantes para ti.

<input type="checkbox"/>	Que escuche y cuente con mis ideas y opiniones.
<input type="checkbox"/>	Que sea coherente y consecuente.
<input type="checkbox"/>	Que sea claro en la comunicación de decisiones y tareas.
<input type="checkbox"/>	Que desarrolle mi carrera profesional.
<input type="checkbox"/>	Que me reconozca lo que hago bien, y me corrija lo que hago mal.
<input type="checkbox"/>	Que me apoye y me ayude para poder hacer bien mi trabajo.
<input type="checkbox"/>	Que sea justo y equitativo.
<input type="checkbox"/>	Que me diga claramente lo que espera de mí.
<input type="checkbox"/>	Que cumpla sus compromisos.
<input type="checkbox"/>	Que tenga un trato personal respetuoso.
<input type="checkbox"/>	Que sea ejemplo de lo que predica.
<input type="checkbox"/>	Que me enseñe.
<input type="checkbox"/>	Que se interese por mi trabajo/tarea, que sepa lo que hago.
<input type="checkbox"/>	Que no disponga de mi tiempo sin consultar conmigo.
<input type="checkbox"/>	Que respete los horarios y funciones de cada uno.
<input type="checkbox"/>	Que me exija.
<input type="checkbox"/>	Que controle.

b) Ahora, trabajando con un compañero, escribid las cinco características que debe tener un jefe ideal. Tenéis que usar esta estructura: *Queremos un jefe que...*

c) Ahora comparad vuestra descripción con la del resto de la clase para ver cuáles son las cinco características más importantes.

4. Por otro lado, los expertos en organización de empresas también han señalado lo que esperan los buenos directivos de sus empleados. Para saberlo, relaciona los elementos de ambas columnas.

Los directivos esperan que sus empleados...

1. cumplan
2. trabajen
3. trabajen
4. sean
5. pregunten
6. den
7. pongan
8. apoyen
9. muestren
10. utilicen
11. pidan
12. exijan
13. confíen
14. cumplan
15. respeten
16. comprendan

- a. información
- b. más horas
- c. honestos, colaboradores y eficaces
- d. bien su tiempo
- e. los canales
- f. en equipo
- g. compromisos
- h. iniciativa y autonomía
- i. su sueldo
- j. en sus jefes
- k. interés
- l. ayuda si la necesitan
- m. sin temor
- n. al jefe
- o. las normas básicas
- p. las decisiones

Adaptado de un artículo de Jordi Goula, publicado en *Dinero*.

5.  Estudio de un caso. "Mi jefe tiene mentalidad de *bwana*".

¿Sabes qué expresa la palabra "bwana" en la cultura española? Si no lo sabes, observa atentamente el dibujo. ¿Qué tipo de jefe aparece representado? Lee detenidamente este caso y realiza las actividades que aparecen al final.



No me gustan las personas despotas, que ejercen su poder despóticamente y se creen que son alguien.

Pero no es eso lo que le pasa a mi jefe. En ocasiones pierde los estribos, pero habitualmente cuida las formas: supongo que forma parte de la educación que recibe la gente bien. Además, él no necesita demostrar nada: todo el mundo reconoce su autoridad. Es el director general e hijo del fundador de la empresa.

El problema es que muchas veces trata a sus empleados como si fuesen propiedad suya; por lo que dicen, debe de haberlo heredado de su padre. ¿Ejemplos? ¡A montones! Es incapaz de llegarse a la máquina de café que tiene a cincuenta metros de su despacho: si en ese momento su secretaria está haciendo un recado, se lo pide a la responsable de atención telefónica al cliente, cuya mesa está muy cerca. Otro día, manda al primer administrativo con el que se cruza que "por favor" vaya a llenarle el depósito de gasolina de su coche, e incluso que "si no te importa" le compre una participación de lotería.

Puede encargar cualquier cosa al que se le pone a tiro, independientemente de la categoría y función que tenga. En cualquier empresa se supone que uno desempeña una función específica –para la que ha recibido la capacitación adecuada– al servicio de un interés común. Por supuesto que uno ha de estar dispuesto lo mismo a un fregado que a un barrido. En ocasiones imprevistas no se te han de caer los anillos por hacer lo que sea, para ayudar a un compañero o en favor de los clientes, pero no al servicio de los caprichos particulares del jefe.

Si lo anterior humilla a la gente, lo que te exaspera es que el jefe dé por supuesto que no tienes otra cosa que hacer que trabajar. En la práctica se considera amo y señor de la vida de sus empleados. Estoy exagerando, pero es típico que, sin previo aviso, convoque una de esas eternas reuniones a las siete y media de la tarde, "cuando los clientes nos dejan tranquilos," dice. No entiende que de vez en cuando la gente tiene una reunión en el colegio de su hijo, que ha de acompañar a su mujer a una revisión médica o que por fin va a venir a casa el fontanero. Acabas yéndote, por supuesto, pero de muy mala uva por la cara que te ha puesto. Si lo que pensabas era irte a cenar con unos amigos o llevar a tu mujer al teatro, más vale que cuentes una mentira piadosa o que telefonees anulando en plan. No lo hace con mala idea, por supuesto, pero no hay derecho.

Mi caso es diferente, porque me fichó como segundo de a bordo. Me fastidia lo mismo que a los demás, pero considero que hasta cierto punto forma parte de mi sueldo y que ser directivo tiene otras compensaciones. Lo malo es que llevo solo ocho meses en la empresa, y todavía no me he ganado del todo su confianza como para plantarle cara en este asunto. Lo he hecho con otros temas también importantes, pero solo en la mitad de los casos ha aceptado mis sugerencias. ¿Qué puedo hacer?

Adaptado de Carlos M. Canals, "¿Ud. qué haría?", *Actualidad Económica*.

a) Selecciona cuál de estas opciones explica mejor cada una de estas frases:

"En ocasiones **pierde los estribos**, pero habitualmente cuida las formas".

"Puede encargar cualquier cosa **al que se pone a tiro**, independientemente de la categoría y función que tenga".

"Por supuesto que uno ha de estar dispuesto **lo mismo a un fregado que a un barrido**".

"En ocasiones imprevistas **no se te han de caer los anillos** por hacer lo que sea".

"Acabas yéndote, por supuesto, pero **de muy mala uva** por la cara que te ha puesto".

"Mi caso es diferente, porque me fichó como **segundo de a bordo**".

"**Se considera amo y señor** de la vida de sus empleados".

Sub-jefe.

Para hacer cualquier cosa.

A cualquiera que pase cerca de él.

Piensa que sus empleados le pertenecen.

De muy mal humor.

Se deja dominar por sus nervios.

No vas a perder tu dignidad.

b) Haz un resumen de la situación con tus propias palabras.

c) Completa.

Posiblemente el problema radica en que el jefe espera que sus empleados...
y los empleados esperan que su jefe...

¿Coinciden las expectativas de este jefe y de sus empleados con lo que hemos visto en las actividades 3 y 4 de esta ficha?

d) ¿Qué harías si estuvieras en esta situación?

e) Juego de roles.

ESTUDIANTE A:

Eres el jefe descrito en el caso. Un empleado viene a hablar contigo.

ESTUDIANTE B:

Tus compañeros te han escogido para que, en nombre de todos los empleados, hables con el jefe y le comuniques el descontento general con su actitud.

f) Actividad comunicativa. Trabaja con un compañero.

ESTUDIANTE A:

1. Imagina que tienes uno de estos tipos de jefes. Descríbeselo a tu compañero. Pídele que te diga qué hacer.

- Tu jefe te insulta, te grita y te presiona. Su lema es: "Mientras más presión haya, más cosas se hacen". Fomenta el miedo para ganarse el respeto. Siempre está enfadado. Oye lo que quiere oír. Si dices algo, te grita.
- Tu jefe es una persona muy insegura que cree ser el objetivo de diferentes complots. Siempre te pregunta con quién estás hablando por teléfono o por qué tratas con compañeros de otros departamentos.
- Tu jefe no es una persona con carácter directivo. No quiere tomar decisiones por temor a equivocarse. Te desespera pues tu trabajo depende de que tome decisiones.

2. Ahora tu compañero te va a describir a su jefe. Identifica qué tipo de jefe tiene y dale consejos sobre lo que debe y no debe hacer para cada tipo. Ejemplo: *Debes tener mucha paciencia. / Ten mucha paciencia.*

- Obsesionado: Es necesario tener mucha paciencia / soportar la crítica / explicar todo tu trabajo con tablas, números, etc. / rezar para que lo asciendan y te cambien de jefe.
- Vago: Es necesario trabajar el doble y callado / no crear conflictos con él / firmar todos tus trabajos / hablar de su trabajo con los superiores.
- Megalómano: Es necesario halagarlo / evitar los conflictos / admirar su coche y su casa / expresar las ideas usando "nosotros".

ESTUDIANTE B.

1. Tu compañero te va a describir a su jefe. Identifica qué tipo de jefe es y dale consejos sobre lo que debe y no debe hacer. Ejemplo: *Debes aguantar los insultos. / Aguantar los insultos.*

- Colérico: Es necesario aguantar los insultos / no darle la menor importancia / decirle las cosas claras / aprovechar los momentos de calma para hablar y comentar / explicar que tu trabajo no depende de la intensidad de sus gritos.
- Paranoico: Es necesario evitar ser el objeto de sus sospechas / seguir los protocolos / darle la sensación de que le estás consultando / atraer su confianza.
- Cobarde: Es necesario tomar la iniciativa / proponer proyectos y llevarlos a cabo / no preguntar / convertirte en su mano derecha.

2. Ahora selecciona uno de los tres tipos de jefe siguientes y descríbeselo a tu compañero, para que te diga lo que debes hacer.

- A tu jefe le obsesiona la perfección. Después de corregir un informe cinco veces, aún encuentra fallos. Se fija más en las comas de las cartas que en el contenido. Es ordenado, perseverante, maniático con los detalles.
- Tu jefe es apático, indiferente, a veces distante. Pierde el tiempo demostrando que trabaja: va de un lado a otro o llama compulsivamente por teléfono. Es tan sutil que nadie excepto tú sabe cómo es realmente.
- Tu jefe se apropia de todas las ideas y le gusta vanagloriarse de lo bien que lo hace todo. Es mejor callarse si no quieres que los proyectos tengan su firma.

Adaptado de la revista *Capital*.

ACTIVIDADES RECOPILOTARIAS

1. Este es el perfil del directivo español.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- El directivo español es fundamentalmente hombre (83%).
- Su edad media es de 44 años.
- La mayoría está casada (89%) siendo el porcentaje de mujeres directivas casadas inferior al de los hombres (77% frente al 99% de los hombres).
- El 79% de los directivos tiene hijos. El número medio de hijos por directivo es de 2,26.

CARACTERÍSTICAS PROFESIONALES

- La mayoría de los directivos lleva a cabo su actividad en el sector servicios (66%), seguido del sector industrial (29%).
- El número medio de idiomas que conoce el directivo español es de 1,96.
- Dedicar una media de 41 a 50 horas semanales a su actividad laboral, y la mayoría realiza desplazamientos relacionados con su trabajo.
- La retribución que con mayor frecuencia reciben es la remuneración fija (68%), el resto recibe una remuneración mixta (fija más variable).
- El número medio de empresas en las que ha trabajado es de 3,82.
- La mayoría de los directivos españoles son licenciados en Ciencias Económicas o Empresariales (45%).

Adaptado de Laura Peralta del artículo "Directivos con mucha clase", publicado en *ABC Nuevo Trabajo*.

2. ¿Cuáles son las principales características de los ejecutivos de tu país? ¿Crees que son similares a las de los españoles?

3. Posiblemente te habrá resultado difícil generalizar sobre los directivos de tu país y te habrás dado cuenta de que hay diferencias regionales. En España, sin ir más lejos, hay diferencias entre los directivos de Madrid y de Barcelona.

a) Para descubrirlas, realiza la siguiente actividad con tu compañero.

ESTUDIANTE A.

Estas son las principales características de los directivos de Madrid. Léelas y explícaselas a tu compañero/a. Luego, él/ella te explicará las de Barcelona.

Sentido del humor: El madrileño suele ser más abierto y mostrarse cordial, con lo que la sensación inicial de acogida se produce enseguida.

Horarios: La intensidad del trabajo es la misma que en Barcelona, pero los horarios se alargan mucho más. Le dará apuro marcharse de la oficina a las 7.

Movilidad: El directivo de Madrid se precia de ser más dinámico y dispuesto a trasladarse a otro destino para progresar profesionalmente.

Comidas de negocios: Se convocan más, suelen ser más largas y a menudo tienen un mayor componente de relaciones públicas. Pero también sirven para hacer negocios.

Hacer contactos: En Madrid cuesta más que se pongan al teléfono. Pero una vez que lo hacen, tendrá sensación de fluidez en las relaciones profesionales, que se contaminan de las relaciones sociales.

Comparaciones odiosas: El madrileño interpretará como “complejo de inferioridad” que un directivo de Barcelona compare constantemente todo lo que se hace o se tiene con Barcelona. Según el madrileño, el catalán lo hace.

Vestimenta: En Madrid, el directivo es más clásico, pero osado con las corbatas.

ESTUDIANTE B.

Tu compañero/a te va a explicar las principales características de los directivos de Madrid. Escúchalas y luego explícale tú las de los directivos de Barcelona.

Sentido del humor: Ten en cuenta cuando hagas tratos con un catalán que le cuesta algo más reírse de sí mismo. O eso dicen los madrileños.

Horarios: A la hora de hacer llamadas, recuerda que a las 7 de la tarde empezarás a tener problemas para encontrar interlocutores. El catalán se organiza para respetar los horarios.

Movilidad: Si lanzas una oferta profesional a un directivo de Barcelona, no te olvides de que, probablemente, será un paréntesis y acabará volviéndose a casa.

Comidas de negocios: Evítalas si puedes, a menos que sea para festejar un acuerdo. En Barcelona, los negocios suelen hacerse en el despacho. En todo caso, empiezan puntuales.

Hacer contactos: En Barcelona, los directivos son más asequibles que en Madrid. En eso no tendrás problemas. Se ponen antes al teléfono.

Búsqueda del acuerdo: Por favor, ve al grano. El catalán es celoso con su tiempo. A partir del segundo encuentro, debes empezar a negociar sin dilación.

Lengua: El catalán no es una barrera para el directivo, pero en Barcelona apreciarán un pequeño esfuerzo. La voluntad de integrarse pasa por la lengua.

Vestimenta: El directivo viste trajes de corte más moderno y colores discretos.

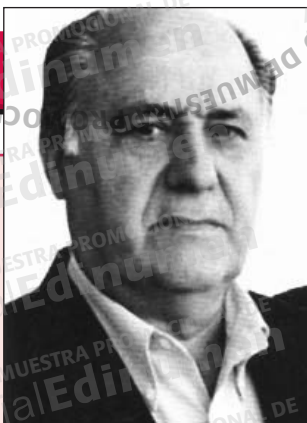
Adaptado de “¿Son tan diferentes los directivos de Madrid y Barcelona?”, *Actualidad Económica*.

b) Ahora marca dónde crees que sucede lo siguiente, en Madrid o en Barcelona. Compara tus respuestas con las de tu compañero:

- 1) Te vas a sentir bien recibido rápidamente.
- 2) Saldrás del trabajo puntualmente a las 7.
- 3) No tendrás compañeros de trabajo partidarios de la movilidad geográfica.
- 4) Podrás hacer negocios durante la comida.
- 5) Verás compañeros con corbatas atrevidas.
- 6) No encontrarás personas a las que les guste perder el tiempo.

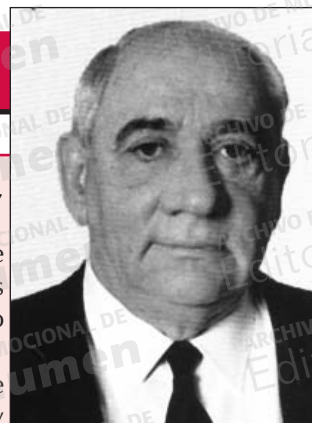
4. Aquí tienes información sobre dos de los empresarios españoles más importantes de España, Amancio Ortega, de Inditex, e Isidoro Álvarez, de El Corte Inglés. Léela y haz una lista de sus diferencias y semejanzas.

AMANCIO ORTEGA



- Nace en León en 1936.
- Con 14 años entró a trabajar como repartidor en la camisería Gala, en A Coruña.
- Su formación académica se reduce a estudios primarios.
- En 1975 abre su primera tienda Zara en A Coruña.
- De él destacan su increíble intuición, su creatividad y su capacidad de delegar y responsabilizar a cada uno de su trabajo.
- Se le considera un hombre ambicioso y con tesón.
- No tiene chófer, suele conducir su propio vehículo. Le gusta comer y cenar con sus amigos, entre ellos Manuel Fraga, expresidente de Galicia.
- A diario almuerza en uno de los cinco comedores de Inditex con sus empleados.
- Su indumentaria personal no le preocupa y nunca usa corbata.
- Hombre austero, no quiere fotos porque así puede ir de incógnito.
- Tiene olfato para saber lo que quiere el público y un talento innato para la venta.
- No se toma ninguna decisión en Zara sin consultarle previamente.
- Tiene afición por los caballos.
- Tiene dos hijos de su primera mujer y una hija con su actual mujer.

ISIDORO ÁLVAREZ



- Nace en Borondes, Asturias, en 1935.
- Se incorpora a El Corte Inglés a los 18 años simultaneando trabajo y estudios.
- Realiza la carrera de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad Complutense de Madrid, donde se licencia con premio extraordinario.
- En 1995, asume la presidencia de El Corte Inglés al morir su tío y tutor Ramón Areces.
- Recibe un imperio económico constituido por 18 centros comerciales, 5 empresas filiales y otras 2 vinculadas.
- Trabaja 12 horas diarias.
- Le encanta visitar las tiendas de incógnito y no es difícil encontrarle el primer día de rebajas o la noche de Reyes en alguno de sus centros.
- Celoso de su intimidad, es uno de los personajes más desconocidos.
- No le gusta hablar con la prensa ni es fácil conseguir una declaración suya.
- Es austero y trabajador.
- Es fumador empedernido.
- Suele usar trajes oscuros y corbata negra.
- Sus aficiones son la caza y viajar.
- Está casado y no tiene hijos.

Adaptado de un artículo de Celia Lorente, publicado en la revista *Tiempo*.

5. ¿Puedes escribir una breve descripción personal y profesional de un ejecutivo conocido en tu país? ¿Su historia es similar a la de Amancio Ortega o Isidoro Álvarez?