



educàlia
editorial

Supuestos Prácticos
FORMACIÓN
Y ORIENTACIÓN
LABORAL

PAZ MARTÍN DÍAZ



educàlia
editorial

SUPUESTOS PRÁCTICOS

FOL

Paz Martín Díaz

Segunda edición, 2016

Autora: Paz Martín Díaz

Maquetación: David Aguilar Gil

Edita: Educàlia Editorial

Imprime: 6(59, (20

ISBN: 978-84-943204-4-6

Depósito legal: V1825-2015

Printed in Spain/Impreso en España.

Todos los derechos reservados. No está permitida la reimpresión de ninguna parte de este libro, ni de imágenes ni de texto, ni tampoco su reproducción, ni utilización, en cualquier forma o por cualquier medio, bien sea electrónico, mecánico o de otro modo, tanto conocida como los que puedan inventarse, incluyendo el fotocopiado o grabación, ni está permitido almacenarlo en un sistema de información y recuperación, sin el permiso anticipado y por escrito del editor.

Alguna de las imágenes que incluye este libro son reproducciones que se han realizado acogiendo al derecho de cita que aparece en el artículo 32 de la Ley 22/18987, del 11 de noviembre, de la Propiedad intelectual. Educàlia Editorial agradece a todas las instituciones, tanto públicas como privadas, citadas en estas páginas, su colaboración y pide disculpas por la posible omisión involuntaria de algunas de ellas.

Educàlia Editorial

Avda .de les Jacarandes 2 loft 327 46100 Burjassot-València

Tel. 960 624 309 - 963 768 542 - 610 900 111

Email: educaliaHGLRULDO@e-ducalia.com

www.e-ducalia.com



ÍNDICE

► RELACIONES EN EL ENTORNO DE TRABAJO

Teoría de McClelland.
Herzberg.
ATkinson.
Maslow.
Teoría de la malla gerencial.
Estilos de dirección y nivel de madurez.
La matriz de decisiones.
Equipos de trabajo.

► PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Coste de accidentes.
Índices de siniestralidad.
Riesgo biológico.
Radiaciones.
Ruido.
Temperatura.
Contaminantes químicos.
Electricidad.
Evaluación de riesgos.
Incendios.
Primeros auxilios.
Señales.
Gestión de la prevención.

► DERECHO LABORAL

Relaciones laborales.
Contrato de trabajo.
Condiciones de trabajo.
Representantes de los trabajadores y negociación colectiva.
Modificación, suspensión y extinción del contrato de trabajo.
Cálculo del finiquito.
Nóminas.
Nómina mensual.
Nómina diaria.
Nómina de permiso sin retribución y en alta en la Seguridad Social.
Nómina con huelga.
Nómina con horas extraordinarias.

Nómina con pagas extraordinarias.
 Nómina de contrato a tiempo parcial.
 Cálculo de bases de cotización en caso de pluriempleo.
 Prestaciones de la Seguridad Social.
 Incapacidad Temporal.
 Incapacidad Permanente.
 Desempleo.
 Jubilación.
 Maternidad.
 Muerte y Supervivencia.
 FOGASA.
 Privilegios del salario.

► ORIENTACIÓN LABORAL

Programas Leonardo da Vinci, Erasmus + y Grundtvig.
 Programa A.R.C.E.
 Registro de Preferencias de Kuder.
 Tasa de Población, tasa de desempleo, tasa de actividad.
 Búsqueda de empleo.
 Itinerario formativo-profesionales.
 Recursos humanos.

► ECONOMÍA Y EMPRESA

Umbral de Rentabilidad.
 Valor Actual Neto.
 Balance.
 Ratios.
 Precio de venta.
 Costes.
 Periodo Medio de maduración.
 Cálculo de rentabilidades.
 Créditos.
 Amortizaciones.
 Descuento de letras.
 Macromagnitudes.
 Oferta y demanda.
 Balanza de pagos.
 Letra de cambio.
 Facturación e IVA.
 Gestión de existencias.
 Sistema financiero.
 Divisas.
 Forma Jurídica.
 Empresa y entorno.



PREFACIO

El objetivo planteado en este libro es ofrecer al estudiante una relación de supuestos que supongan la aplicación práctica de los conocimientos propios de la especialidad de Formación y Orientación Laboral.

Dado que se trata de un módulo transversal que incluye aspectos de derecho laboral, búsqueda de empleo, economía y psicología entre otros, se han clasificado los contenidos en cinco bloques de contenido:

- Relaciones en el entorno de trabajo: con supuestos sobre las diferentes teorías de la motivación, estilos de dirección, toma de decisiones y trabajo en equipo. Aunque el módulo de Relaciones en el Entorno de Trabajo, o Relaciones en el Equipo de Trabajo han desaparecido en los ciclos formativos regulados por la L.O.E., aun quedan ciclos formativos desarrollados a la luz de la L.O.G.S.E. y muchos currículos de los desarrollados por las Comunidades Autónomas incluyen estos aspectos en los contenidos del módulo de Formación y Orientación Laboral o de Empresa e Iniciativa Emprendedora.
- Prevención de riesgos laborales: adquiere gran peso en la reforma educativa este bloque de contenidos pues todos los alumnos que superen el módulo de Formación y Orientación Laboral obtendrán el reconocimiento de la formación de nivel básico en materia de prevención de riesgos profesionales. En este apartado encontrarás supuestos de cálculo de costes de accidentes e índices de siniestralidad tan utilizados por las Administraciones Públicas y las empresas para controlar y justificar las medidas de control, así como ejercicios de análisis de los diferentes riesgos presentes en un entorno laboral.
- Derecho Laboral: contiene supuestos relativos al cálculo de nóminas, indemnizaciones, tipología contractual y derechos en casos de movilidad, suspensión y extinción de contratos.
- Orientación Laboral: con referencias al diseño de itinerarios formativos-profesionales, hasta cómo hace una empresa su proceso de selección de candidatos(perfiles profesionales, ofertas de empleo) e instrumentos de búsqueda de empleo, tanto en España como en otros países, poniendo especial hincapié en la Unión Europea.
- Economía y empresa: recopila ejercicios de macroeconomía, estudio de balances, selección de inversiones, elección de forma jurídica, impuestos como el I.V.A y formas de financiación.

1 RELACIONES EN EL ENTORNO DE TRABAJO

1. Teoría de McClelland

1- Necesitamos contratar a un nuevo comercial para nuestro departamento de ventas y se presentan tres candidatos que tras pasar la entrevista personal demuestran las siguientes necesidades:

- Indalecio: necesidad de logro.
- M^a Carmen: necesidad de afiliación y
- Pedro: necesidad de logro.

Siguiendo la Teoría de McClelland, ¿a quién elegirías?

Gran parte de las necesidades humanas son aprendidas desde la niñez, en el ambiente social y cultural en el que se desarrollan. Las personas, en función de sus vivencias anteriores, desearán satisfacer, con mayor o menor intensidad, unas necesidades más que otras. Distingue:

- **Necesidades de logro:** impulsa a los sujetos a superar las normas y estándares establecidos al realizar sus actividades y a mejorar, constantemente, sus propias realizaciones. Los sujetos con elevada necesidad de logro prefieren tareas de dificultad intermedia, que ofrezcan por una parte, una buena probabilidad de éxito pero también cierta dificultad para que el éxito tenga una dificultad real.

Prefieren tareas con retroalimentación rápida para conocer los resultados de la ejecución y mejorarla y buscan situaciones en las que puedan asumir responsabilidad en la solución de problemas. Para **McClelland** el crecimiento económico de las empresas tiene una relación estrecha con los niveles de necesidad de logro de sus miembros.

- **Necesidad de poder:** tener influencia sobre los otros y posibilidad de ejercer control sobre ellos. Prefieren situaciones competitivas y orientadas hacia el status y suelen estar más preocupados por ganar prestigio e influencia que por una realización efectiva.
- **Necesidad de afiliación:** establecer, mantener o renovar relaciones sociales con otras personas. Tienden a agradar y a buscar la aceptación de los otros y prefieren situaciones cooperativas a las competitivas. Dan prioridad a trabajar en grupo, o con amigos, aunque no sean muy competentes.

Mejoran su rendimiento cuando se les reconoce su trabajo y su colaboración y odian trabajar en puestos que les impidan mantener relaciones sociales.

Todas las personas sienten en algún momento cada una de estas necesidades aunque en cada individuo existe una necesidad que predomina sobre las demás, que depende de la situación y de lo aprendido. Así la necesidad también es aprendida, y varía de un individuo a otro, al igual que varían las situaciones vividas por cada persona a lo largo de su vida.

McClelland establece un modelo que pretende predecir el comportamiento en el trabajo o el rendimiento de cada persona en una determinada situación.

El predominio de una u otra necesidad hace que las personas tengan diferentes expectativas laborales, razón por la que esta teoría se aplica a la selección y promoción de los individuos en la empresa.

La conducta laboral sería el resultado de:

1. La intensidad de la motivación (la más intensa la de poder)

2. La atracción que produce en el individuo la motivación (el ascenso, el poder dirigir y tener el control de los demás).
3. La expectativa que tiene el individuo de que determinada conducta conducirá al resultado esperado (trabajar muchas horas = ascenso).

Para cubrir un puesto de comercial no parecería lógico incorporar a alguien con una necesidad de relación prácticamente nula. Si no alguien con una marcada necesidad de afiliación.

Aunque las necesidades estén presentes en mayor o menor medida en las personas, el ambiente en el que cada individuo se desarrolla desde la niñez hace que aprenda modelos de conducta distintos para cada una de las necesidades. Cada persona valora las características del trabajo de forma distinta de acuerdo con su perfil de necesidades. Así que la persona más indicada en este caso sería M^a Carmen.

2. Herzberg

2- La empresa Cestala S.L. ha decidido aumentar el salario de sus trabajadores en un 3 %, sin embargo la producción no ha aumentado y varios trabajadores incluso han abandonado la empresa.

Explica esta situación siguiendo las teorías de Herzberg.

Herzberg señala dos tipos de factores relevantes para la motivación en el trabajo:

- **Factores higiénicos:** aspectos extrínsecos al propio trabajo ejercen una función de mantenimiento o de higiene dado que eliminan las preocupaciones de los trabajadores respecto a algunos problemas pero que, realmente no motivan para la realización del propio trabajo. Entre estos factores se agrupa el trabajo, los aumentos económicos, la supervisión técnica, relaciones humanas, condiciones de trabajo y seguridad en el trabajo, etc.
- **Factores motivacionales:** son propiamente motivadores para el trabajo y derivan de la relación del sujeto con su trabajo. Entre ellos enumera el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso o la promoción.

Los factores higiénicos satisfacen necesidades biológicas básicas y las que han sido asociadas a ellas por aprendizaje (ej. dinero). Los factores motivacionales satisfacen necesidades propiamente humanas de logro y autorrealización.

Si los directivos quieren motivar realmente a sus empleados lo han de hacer mejorando los factores asociados con el propio trabajo, haciéndolo más interesante y menos rutinario, reconociendo y valorando el trabajo bien hecho, aumentando la autonomía del trabajo y promocionándolo de acuerdo con el rendimiento (enriquecimiento del trabajo).

Los factores de higiene, como los incrementos salariales, la mejora de las condiciones de trabajo, no son, en sí motivadores y lo más que pueden lograr es un cierto estado neutral de mantenimiento del empleado en que las necesidades básicas de supervivencia dejan de resultarle un problema.

Los factores higiénicos cuando se dan en sentido negativo provocan una alta insatisfacción laboral y cuando se dan en sentido positivo, únicamente producen una moderada satisfacción.

Los factores motivacionales cuando se dan en sentido negativo producen una insatisfacción moderada, y en cambio, si se dan en sentido positivo provoca elevada satisfacción.

Esta empresa tendría que hacer más hincapié en factores motivadores y no basar toda su política de recursos humanos sólo en el salario, ya que con ello no consigue un aumento de la satisfacción, sino simplemente reducir el nivel de insatisfacción.

3. Atkinson

1- Alberto presenta una gran motivación de logro y sin embargo prefiere aquellas tareas de dificultad media. ¿ Por qué sucede esto?

Según **Atkinson** la **Tendencia a aproximarse al éxito (Te)** es igual a la Expectativa percibida de lograr el éxito, multiplicada por el valor concedido a dicho éxito.

le = (1 - Pe) donde le = valor incentivo del éxito y **Pe** es la probabilidad de éxito

Así que Te = Pe x (1 - Pe)

Si graduamos la probabilidad de éxito de 0 a 1 y se elige una tarea fácil (Pe = 0.8), la satisfacción

Prohibida la reproducción total o parcial sin permiso escrito del editor

será poca, ya que:

$$(I_e = 1 - 0.8 = 0.2),$$

Si se elige una tarea más difícil la probabilidad de éxito será mucho menor,

Por ejemplo $P_e = 0.2$

Pero aumentará la satisfacción ya que $(I_e = 1 - 0.2 = 0.8)$

La mejor combinación de P_e es aquella en la que ambos tengan el mismo valor (0.5)

Atkinson también explica la forma o la tendencia a evitar el fracaso (T_f).

A veces las personas trabajan en una tarea, no tanto por triunfar, sino por evitar las consecuencias negativas de fracasar.

La T_f sería igual a la expectativa percibida de fracaso (P_f) por el valor incentivo negativo de fracaso (I_f). I_f se infiere de la probabilidad de éxito, a mayor probabilidad de triunfo peor se sentirá si fracasa ($I_f = -P_e$).

La tendencia más fuerte a evitar el fracaso se encuentra en las tareas de dificultad media. Las personas que sólo buscan evitar el fracaso, se inclinarán por tareas extremas (las más fáciles o las más difíciles que lo justificarían).

Por eso las personas con baja motivación de logro, están más orientados a evitar el fracaso.

Atkinson utiliza la motivación de logro resultante (MLR) para expresar el equilibrio entre la tendencia al éxito y la tendencia al fracaso:

$$MLR = T_e - T_f$$

Cuando MLR es positivo la persona estará más motivada al éxito, y cuando es negativo está más motivada en evitar el fracaso.

4. Maslow

1- Explica siguiendo la teoría de la motivación de Maslow por qué una persona estaría dispuesta a poner en peligro su vida para conseguir alimento para él y su familia.

Para **Maslow** el pensamiento es activado por las necesidades básicas que resultan de la privación de los objetos que normalmente la satisfacen. **Maslow** distingue 5 tipos de necesidades:

1- necesidad fisiológica: para la supervivencia básica del organismo (hambre, sed, necesidad de oxígeno, vivienda, etc). En el ámbito laboral sería el sueldo, los servicios de asistencia médica, descansos, vacaciones, calefacción, etc.

2- necesidad de seguridad: protección contra peligros o amenazas físicas, de tranquilidad, orden. En el ámbito laboral corresponde a unas condiciones mínimas de seguridad e higiene en el trabajo, un plazo aceptable de contrato de trabajo, etc.

3- necesidades sociales: de pertenencia y aceptación por algún grupo y de recibir y proporcionar afecto (afiliación, amistad, cariño). En el ámbito laboral correspondería con el sentimiento de pertenencia a la empresa y al departamento en que se trabaja, grupos de trabajo, reuniones, etc.

4- necesidad de autoestima: incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo y también factores externos de estima como estatus, reconocimiento, respeto. En el ámbito laboral correspondería con el status que se disfruta y las características y comodidades del puesto de trabajo, premios, promociones, títulos, homenajes, etc.

5- necesidad de autorrealización: desarrollo de las potencialidades personales (dar de sí todo lo posible), ser creativo, descubrir la verdad y el sentido de las cosas, etc. en el ámbito laboral correspondería con la satisfacción personal por el trabajo desarrollado, investigaciones, trabajos creativos, etc.

Estas 5 necesidades están ordenadas jerárquicamente, en función de su importancia. El comportamiento está controlado, principalmente, por el tipo de necesidad más bajo aún no satisfecho. Por ej. Si una persona está muriendo de hambre es improbable que intente satisfacer

su necesidad de consideración y estima. Tampoco le interesaría su seguridad, ya que sería capaz de correr riesgos para conseguir alimentos. Sin embargo, obtenidos los alimentos, necesitaría asegurarse el abastecimiento continuo (necesidad de seguridad). Después se preocuparía por llevarse bien con sus semejantes y obtener su estima (necesidad social, de consideración y de estima).

Según **Maslow**, cuando una de estas necesidades se encuentra razonablemente satisfecha en un individuo, comienzan a predominar en su conducta las necesidades de nivel inmediatamente superior. Por esto una necesidad satisfecha no es motivador del comportamiento, por ej. La necesidad de alimento no tiene un efecto motivador apreciable sobre la conducta hasta que el alimento falta.

La aceptación de la ordenación jerárquica ha llevado a establecer, en cada caso, el nivel de motivación de los miembros de la organización con el fin de atender a las necesidades del nivel más básico que aún estén sin satisfacer. La satisfacción de las necesidades más básicas obliga a cambiar la estrategia organizacional tradicional para responder a las necesidades superiores de autoestima y autorrealización.

2- Siguiendo la teoría de Maslow, ¿qué necesidades se cubren con las siguientes conductas?

- a) Realizar una jornada continuada para disfrutar más tiempo de la familia.
- b) Conseguir un primer puesto de trabajo, aunque sea por el salario mínimo.
- c) Cajero de supermercado cambia de puesto de trabajo para ser diseñador gráfico, que fue lo que estudió.
- d) Contratación de un plan de pensiones.
- e) Búsqueda de pareja.
- f) Terminación de los estudios de grado para poder conseguir un ascenso profesional.
 - a) Necesidades sociales, de pertenencia a un grupo.
 - b) Necesidades fisiológicas; para poder adquirir alimento.
 - c) Necesidad de autorrealización; por la búsqueda de un trabajo que le permite desarrollar sus propias potencialidades como la creatividad.
 - d) Necesidad de seguridad, asegurar una renta en el futuro tras la jubilación.
 - e) Necesidad social, por su deseo de amistad
 - f) Necesidad de autoestima, que se manifiesta por la búsqueda de prestigio, de poder y de aprecio al ser reconocido como apto para un nuevo puesto que implica mayores responsabilidades.

5- Teoría de la malla gerencial

1- Los trabajadores se quejan porque dicen que su jefe sólo se preocupa por la producción, sin importarle otras circunstancias que también afectan al resultado como son el número de trabajadores de baja, excesiva rotación de trabajadores por la escasa duración de los contratos de trabajo, falta de experiencia, etc.

¿Qué estilo de dirección utiliza el jefe de la empresa según la teoría de la malla gerencial?

La teoría de la malla gerencial propuesta por **Blake y Mouton** en **1964**. Parten del supuesto de que existen los siguientes intereses en función de la conducta del líder:

- **Intereses por la producción:** el jefe orienta su comportamiento a la consecución de los objetivos de la empresa
- **Interés por la persona:** el jefe da a sus subordinados la oportunidad de satisfacer los objetivos personales dentro del puesto de trabajo. Estos objetivos personales no tienen por qué estar necesariamente vinculados con los de la empresa. Con este comportamiento se consigue un buen ambiente de grupo y una gran cohesión.

Estas dimensiones son independientes entre sí, por lo que un determinado jefe puede obtener calificaciones altas o bajas en ambas dimensiones o altas en una y bajas en otra.

Blake y Mouton representan estas dos dimensiones en forma de escala de 9 puntos sobre ejes de un sistema de coordenadas:



De este sistema se pueden diferenciar 81 combinaciones, pero podemos destacar como puntos de orientación los siguientes:

Estilo 1.9. Débil interés por la producción y acentuación fuerte de los intereses de los subordinados. La prioridad es que las condiciones de trabajo permitan al personal conseguir sus intereses personales dentro de la actividad laboral. Se consigue un ambiente y ritmo de trabajo amistoso.

Estilo 9.9. Tiene un interés máximo por las personas y por el cumplimiento de los objetivos. Sólo es posible si los objetivos personales de los trabajadores son compatibles con los de la empresa. Se consigue un máximo de productividad, pues la realización de los objetivos empresariales va unida a la consecución de los objetivos personales

Estilo 5.5. Se busca un equilibrio entre ambos tipos de intereses, pero sin aspirar a los máximos. Es el estilo de quienes prima en ellos la seguridad: no se comprometen y a la vez quieren ser afectivos.

Estilo 1.1. No se puede llamar propiamente dirección, ya que se caracteriza por un fuerte desinterés hacia ambas dimensiones (producción y personas). Se hace el mínimo esfuerzo para permanecer en la organización.

Estilo 9.1. El jefe tiene un alto interés por la producción y escaso interés por las personas. Planifica, organiza, dirige y controla. Los subordinados se limitan a ejecutar la actividad enteramente planificada. Es un comportamiento marcadamente autoritario, donde la orden y la obediencia son sus dos principales elementos. Este es el estilo de nuestro Jefe.

6. Estilos de dirección y nivel de madurez.

1- Alfonso tiene serios problemas con dos de sus trabajadores. Fernando a pesar de tener formación suficiente está desmotivado por su situación personal y no quiere trabajar. Alberta aunque le pone mucha voluntad, el resultado obtenido no es el deseado por Alfonso.

¿Alfonso puede utilizar el mismo estilo de dirección con sus dos trabajadores?

La teoría de **Hersey** y **Blanchard** se basa en la interacción entre la cantidad de dirección o conducta de tarea que ofrece el líder, la cantidad de apoyo socioemocional o conducta de relación que proporciona y el nivel de madurez que demuestra el subordinado.

Se entiende por madurez la capacidad y voluntad de las personas para orientar su conducta en relación a una tarea específica que deben llevar a cabo.

La madurez tiene dos dimensiones:

Laboral: experiencia previa, conocimientos del trabajo y capacidad para cumplir los objetivos.

Psicológica: voluntad y motivación para hacer algo sin necesidad de estímulos externos.

Estas variables de madurez deben considerarse en relación con la tarea específica que tiene que cumplirse.

Existen 4 niveles de madurez:

- M1:** nivel más bajo de madurez laboral y psicológica. No se sabe y no se quiere realizar la tarea
- M2:** elevada madurez psicológica pero escasa madurez laboral. Se quiere pero no se puede
- M3:** escasa madurez psicológica y elevada madurez laboral. Sabe trabajar pero no quiere
- M4:** es el nivel superior. Elevada madurez psicológica y laboral. Sabe y quiere trabajar.

A cada uno de estos 4 niveles le corresponde un estilo de mando, que a su vez resulta de la combinación de las dos dimensiones que forman las conductas de tarea y de relación.

Nivel de madurez M1 - Estilo de liderazgo S1

Se caracteriza por dar órdenes y dirigir y por una conducta de tarea alta y relación baja. La comunicación es unilateral, descendente y en ella el líder define los papeles y ordena a los subordinados qué deben hacer, cómo, cuándo y dónde.

Nivel de madurez M2 - Estilo de liderazgo S2

Consiste en persuadir e implica, unas conductas de tarea y de relación altas. La mayor parte de las órdenes continua dándolas el líder a través de la comunicación bilateral y del respaldo socioemocional.

Nivel de madurez M3 - Estilo de liderazgo S3

Implica participar y una conducta de relación alta y de tarea baja. El líder y los subordinados colaboran en la tarea de decisión mediante la comunicación bilateral, siendo su función principal conseguir la comunicación y facilitar el trabajo.

Nivel de madurez M4 - Estilo de liderazgo S3

Se caracteriza por delegar y por una conducta de relación y de tarea bajas. Las personas están en el máximo nivel de madurez, con capaces y quieren realizar su tarea y además tienen confianza en sí mismas. Por ello es el estilo que mayor probabilidad de éxito tiene al proporcionar poca dirección y apoyo.

Según lo dicho el estilo de dirección a utilizar con Fernando será el **S3** y con Alberta el **S2**.

7. La Matriz de Decisiones

1- Un agricultor está pensando si plantará maíz o trigo. Como no sabe qué tiempo hará este año ha calculado los resultados que obtendría con cada una de las alternativas:

Alternativas/ Estado	Seco	Húmedo	Intermedio
Maíz	2.000 toneladas	6.000 toneladas	3.500 toneladas
Trigo	7.000 toneladas	1.500 toneladas	2.500 toneladas

Toma una decisión aplicando diferentes teorías:

- Según la teoría de **Wald** nos pondremos en la peor de las situaciones pensando que se escoja la opción que se escoja siempre obtendremos el peor resultado, así que se elegirá la opción que en el peor de los casos proporcione la mayor utilidad. Los peores resultados nos los ofrecen el maíz con clima seco (2.000 toneladas) y el trigo con clima húmedo (1.500 toneladas). Escogeríamos el maíz.
- La teoría de **Plunger** señala todo lo contrario, independientemente de la alternativa que escojamos, siempre nos encontremos el estado más beneficioso para nosotros. Los mejores resultados se obtienen con el trigo en seco (7.000 toneladas) y maíz húmedo (6.000 toneladas). Se elegiría el trigo.
- Para **Laplace** todos los estados son equiparables, ya que no se conocen las probabilidades de cada uno de los estados de la naturaleza, se asigna a cada uno la misma probabilidad. Se suman los resultados de cada opción y se divide entre el número de estados, eligiendo el de mayor valor.

Así maíz = $2.000+6.000+3.500/3 = 3.833,33$

Trigo = $7.000+1.500+2.500= 3.666,66$

Se elegiría el maíz

8. Equipo De Trabajo

1- El VerdeMar Club de Fútbol un equipo de fútbol 7 este año está triunfando en su categoría con todos los partidos ganados a dos semanas para terminar la liga, es el primero para el ascenso.

El éxito radica en la cohesión del grupo. Francisco es el entrenador. Lleva 15 años entrenando equipos de jóvenes. Manolo es el portero, Óscar y Mario delanteros, Luis y Antonio se encargan de la defensa, Avelino es centrocampista y Pascual por su polivalencia puede jugar tanto de defensa en el centro del campo.

Todos mantienen muy buenas relaciones personales. Celebran siempre juntos los triunfos logrados con una cena y los fines de semana que no hay partido se van de acampada o a hacer montañismo, su gran pasión, después del fútbol.

Entrenan todos los días al menos dos horas y asisten a todas las conferencias organizadas por la Federación de Fútbol.

Francisco como entrenador es el encargado de diseñar la estrategia y estudiar al adversario. Ante cualquier problema la última palabra la tiene siempre él. Pero previamente se consulta a los jugadores y la opinión de la mayoría es la que se pone en práctica.

Óscar y Mario ocupan la misma posición, pero Óscar al llevar más tiempo en el equipo es el capitán y quien decide la táctica a ejecutar de forma inmediata.

Cada jugador respeta las funciones propias de su posición.

¿Cuáles serían las claves del éxito de este equipo?

- Funciones claras: Cada miembro del equipo tiene asignadas unas funciones que impiden la injerencia en el campo del compañero. En caso de conflicto el Capitán es el que decide y en último lugar el entrenador por su experiencia.
- Objetivo: Ascender de categoría. Objetivo único que todos han asumido como propio.
- Identificación con el grupo: Los triunfos son del conjunto no de un miembro en concreto como queda de manifiesto las celebraciones conjuntas al terminar el partido.
- Relaciones personales y comunicación: Tanto la celebración como la realización de actividades los fines de semana que no tienen partido indican que las relaciones con los compañeros son más que satisfactorias, dejando de ser compañeros para ser amigos. No hay un circuito cerrado para transmitir información, todos hablan con todos.
- Solución de problemas: Aunque la última palabra la tenga el entrenador, se tiene en cuenta la opinión del resto de los miembros lo que les hace partícipes de la decisión final y la asunción como propia de la misma.

2- La empresa Lavamatic. S.A se dedica a la fabricación de lavadoras. Al frente de la misma está Arturo Sánchez, Director General y encargado de establecer la estrategia empresarial. Marcos Martín es el Jefe de Producción y Laura Vallina lleva la Jefatura de Ventas.

Federico, Luis, Sandra y Macarena trabajan en la cadena de montaje de las lavadoras.

Susana se encarga del Servicio Jurídico.

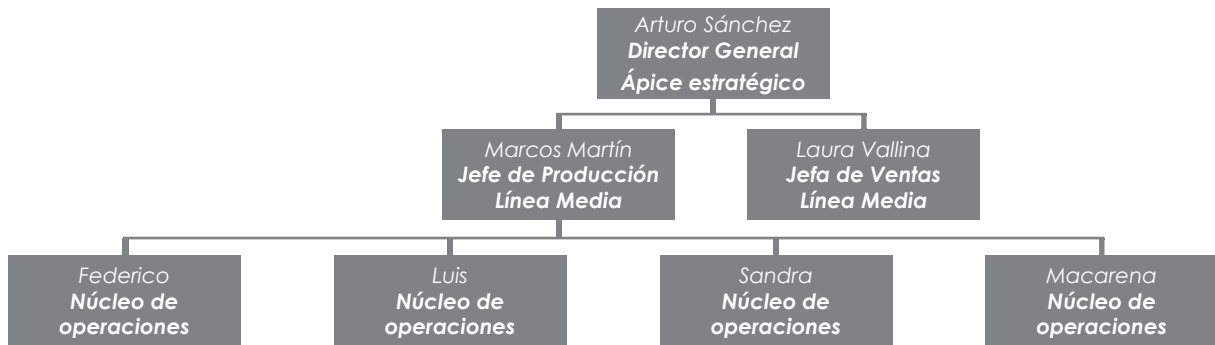
Identifica a qué estamento pertenecen cada uno de ellos según la organización de la empresa de Mintzberg.

Arturo Sánchez es pertenece al ápice estratégico, pues se encarga de la dirección, organización y coordinación de la empresa.

Marcos Martín y Laura Vallina forman parte de la línea intermedia unen a la base con el ápice estratégico. Ocupan puestos de mando pero más especializados que en el caso de Arturo y organizan al núcleo de operaciones.

Federico, Luis, Sandra y Macarena forman el núcleo de operaciones al encargarse directamente de la producción de bienes y servicios.

Su representación gráfica a través de un organigrama sería la siguiente:



3- Pablo y Pedro trabajan en una empresa de consultoría de negocios online. Uno de sus clientes quiere lanzar una app de mensajería instantánea. Se organiza una tormenta de ideas para dar una solución.

Pablo expone la idea. Rápidamente María propone un freemium. Durante un año se podría usar gratuitamente luego se cobraría una pequeña cantidad.

Pedro no lo ve rentable pues se tardaría un año en tener ingresos.

Cristina propone dar capas al producto, por ejemplo si se pasa de 60 caracteres por mensaje cobrar, o si por el traductor simultaneo.

Pedro se opone pues el cliente podría utilizar servicios gratis sin necesidad de adquirir los de pago.

María dice que eso es otra modalidad de freemium.

Pablo intenta ve ambas posibilidades viables pues ya hay empresas que se han lanzado al mercado en esas condiciones y triunfan.

Carmen dice que la competencia sólo deja una serie de emoticonos prediseñados y no se puede utilizar los personales.

Alfredo no se atreve a decir nada, sólo asiente con la cabeza.

Pedro considera que esa idea no es técnicamente viable.

Pablo cierra el debate y sugiere posponer la reunión para mañana.

Identifica los roles que desempeñaba cada uno de los miembros del equipo.

Pablo es el Líder pues se encarga de coordinar y moderar. Además hace de conciliador pues intenta aunar posturas.

Pedro es el obstructor. Se opone a todo y además es agresor ya que la crítica no aporta nada al grupo, sólo su disconformidad.

María Es cerrada, no le importan los puntos de vista de los demás e insiste constantemente en su idea.

Alfredo es el ausente. No aporta nada ni interviene.

Carmen; organizadora. Opina pero con información contrastada.

4- Matilde es la Directora de Gamesonsulting S.L y desea conoce cuál sería la técnica de dinámica de grupos más adecuada para cada caso:

- a) Lanzar una nueva aplicación al mercado.
- b) Adiestrar a los Jefes de Equipo sobre resolución de problemas.
- c) Comprobar las habilidades profesionales de un candidato a programador.
- d) Resolver las quejas de los clientes sobre las aplicaciones que ya están funcionando.

- a) Lo mejor sería hacer un brainstorming o tormenta de ideas. Esta técnica es la más adecuada para generar gran cantidad de ideas. Es muy utilizada en la creación de nuevos productos. Permite liberar la mente de los encorsetamientos tradicionales. Lo importante es la cantidad pues se ha comprobado que las ideas de mayor calidad surgen tras desechar muchas ideas no siempre viables. Además una idea descabellada inicialmente podría encender la mecha para generar otra más viable.
- b) Estudio de casos, al enfrentarse a casos ficticios, los Jefes de Equipo serán capaces de mejorar su competencia resolver problemas analizando las diferentes fases para ello. Se trata de enseñar el procedimiento a seguir para que cuando se enfrenten en la realidad con esa situación ya tengan la estructura para ello.
- c) El role playing permite ver al candidato interactuar en situaciones similares a las que se encontrará en su puesto de trabajo. En la actualidad muchas empresas utilizan la "gamificación" para seleccionar personal pues evita los errores que se producían en las entrevistas tradicionales en las que los futuros trabajadores podrían prepararse las respuestas para convencer al entrevistador.
- d) Los seis sombreros de Bono permite analizar problemas complejos al ser capaz de ponerse en la piel del otro. La técnica consiste asociar a un color determinada manera de pensar, por ejemplo el rojo los sentimientos, el azul coordinación, el verde la creatividad, el blanco objetividad, el negro la crítico y el amarillo el optimismo. La solución que se en cada momento al problema dependerá del color del sombrero que llevemos en ese momento.

5- Logissola S.A es una empresa compuesta por cinco personas:

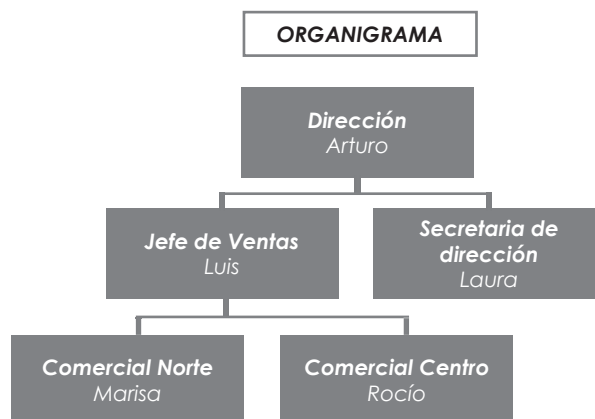
- **Arturo: Director de la empresa. Su estilo de dirección es autoritario, lo que provoca el rechazo de todos los trabajadores.**
- **Laura: Secretaria de Dirección. Depende jerárquicamente de Arturo. Es muy apreciada por sus compañeros, pero no así por su Jefe que considera que pierde mucho tiempo "charlando" con los trabajadores.**
- **Luis: Jefe de ventas. Se encargar de comercializar el producto. Sus subordinados tienen la teoría de que es un trepa. El trato con Luis es el imprescindible para desarrollar el trabajo.**
- **Marisa: Comercial de la zona norte. Es muy extrovertida y se la considera una compañera fiel y comprometida.**
- **Rocío: Comercial de la zona centro. Luis la considera una amenaza pues varias veces ha transmitido quejas a Arturo, sin su conocimiento. El resto de la plantilla creen que es muy trabajadora y honrada.**

Realiza el organigrama y el sociograma/sociomatriz de la empresa. ¿Qué diferencias hay entre uno y otro?

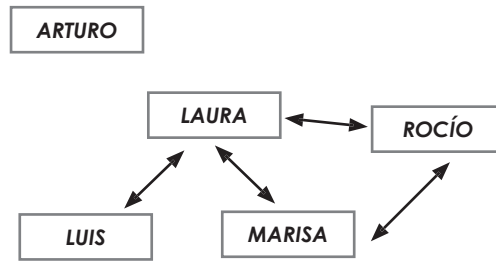
El organigrama refleja la estructura formal de la empresa mientras que el sociograma es una forma de representación gráfica de la organización informal de la empresa.

La sociomatriz es un cuadro de doble entrada que expresa las relaciones entre los individuos.

Mientras que en el organigrama de Logissola todos estarán conectados, vemos que en el sociograma hay miembros de la organización como Arturo que permanecen aislados del resto.



SOCIOGRAMA



SOCIOMATRIZ

	ARTURO	LAURA	LUIS	MARISA	ROCÍO
ARTURO		-	0	0	+
LAURA	-		0	+	+
LUIS	-	+		+	-
MARISA	-	+	-		+
ROCÍO	-	+	-	+	
+	0	3	0	3	3
-	4	1	2	0	1