

Administración y Gestión de Organizaciones

PEC1/Reto1- Tipificación y análisis de una organización

Presentación

Esta es la PEC que aborda, tal y cómo se indica en el plan docente, las competencias y contenidos correspondientes al Reto 1 de la asignatura, denominado *Tipificación y Análisis de una organización*.

Competencias

Del conjunto de competencias abordadas en la asignatura y que se detallan en el plan docente, las que se trabajan en esta PEC son:

- C1. "Conocimiento adecuado del concepto de empresa, marco institucional y jurídico de la empresa".
- C2. "Capacidad para identificar las características de los diferentes tipos de organizaciones",
- C3. "Organización y gestión de empresas".

Resultados de aprendizaje de la actividad (RAP)

Con la realización de la PEC se lograrán los siguientes resultados de aprendizaje:

1. "Tipificar una organización según sector y actividad".
2. "Formular misión, visión y objetivos para una organización",
3. "Argumentar estructura organizativa y tipo de liderazgo adecuado para una organización".

Objetivos

Comprender los conceptos introducidos en este primer reto y saberlos identificar o aplicar a problemas teóricos y a situaciones que emulen la realidad.

Resolución de la PEC

Para el éxito al resolver esta PEC es necesario seguir el ciclo metodológico indicado en el plan docente:

1. Leer las indicaciones de la Guía de Aprendizaje para el módulo y los recursos correspondientes.
2. Leer, comprender y estudiar el material, siguiendo las indicaciones de la Guía de Aprendizaje (punto 1).
3. Iniciar la resolución de la PEC a partir:
 - a. De lo que se habrá aprendido en el temario.
 - b. De las posibles indicaciones que dé el consultor vía la sección de Anuncios del campus.
 - c. De aquella información adicional que el estudiante tenga que conseguir, a partir de la bibliografía u otras fuentes a las que acceda por su cuenta.
4. Compartir dudas o sugerencias mediante el foro correspondiente y/o el buzón del consultor.

Recursos

Los recursos **Básicos** para desarrollar esta PEC son los recursos de aprendizaje asociados al Reto 1 que se encuentran en el aula. La utilización de recursos **Complementarios** puede ser necesaria en función de las necesidades del estudiante. En la Guía de Aprendizaje y en el espacio del aula *Contenidos* el estudiante encontrará el acceso a la bibliografía recomendada, a otras fuentes de información y herramientas de soporte adicional. En el caso de utilizar fuentes externas es imprescindible referenciarlas adecuadamente.

En esta actividad no está permitido el uso de herramientas de inteligencia artificial. En el plan docente y en el [web sobre integridad académica y plagio de la UOC](#) encontraréis información sobre qué se considera conducta irregular en la evaluación y las consecuencias que puede tener.

Criterios de valoración

La puntuación de cada pregunta se indica en cada enunciado. Se valorará principalmente la corrección de las respuestas en relación con las competencias y los objetivos de la asignatura para esta PEC, la capacidad de razonamiento o justificación, y la capacidad de síntesis; pero también la corrección formal de las respuestas y, si aplica, su claridad discursiva o de desarrollo.

Formato y fecha de entrega

Las respuestas se entregan en la sección del aula denominada “PEC1. Entrega estudiantes” en un archivo o conjunto de archivos .pdf, .doc, .rtf, o .odt. No es necesario que ese archivo contenga los enunciados. Al pie de página escribe tu nombre completo y el número total de páginas que contiene la respuesta.

El nombre del archivo es irrelevante porque el Registro de Evaluación Continuada lo asigna automáticamente.

La fecha límite de entrega es el día 18 de Octubre de 2024 a las 23:59 horas. Las soluciones de la PEC1 aparecerán en el aula el lunes 21 de Octubre.

Enunciado de la PEC

Recuerda que la capacidad de razonamiento y de síntesis se tendrán en cuenta en la valoración de las cuestiones planteadas.

PREGUNTAS TEÓRICAS (3 puntos)

PREGUNTA 1 (1 punto)

Veamos las diferencias entre una **organización funcional** y una **organización matricial**. En tu respuesta, menciona al menos **tres características clave** de cada tipo de organización y explica cómo estas características pueden influir en la **gestión de proyectos**. Piensa en alguna organización real en la que sería especialmente adecuada una organización funcional y otra en la que encajaría mejor una matricial, explicando por qué.

Una organización funcional agrupa a sus empleados en departamentos según sus funciones. Cada departamento tiene un jefe, el cual tiene a su cargo jefes operacionales que coordinan a los especialistas. Esto implica que la autoridad sea centralizada, ya que las decisiones suelen ser tomadas por los jefes operacionales de cada departamento.

La gestión de los proyectos bajo esta estructura es eficiente, debido a la especialización de los trabajadores, y escalable, ya que se pueden agregar más departamentos según se necesite. Sin embargo, es poco flexible, puesto que la estructura organizativa y la visión de los trabajadores está limitada a los departamentos.

Coca-Cola sería un ejemplo real idóneo de una empresa que encaja en este tipo de organización, ya que permitiría, por ejemplo, que los departamentos de marketing pudieran trabajar en campañas de gran alcance sin interferir en las operaciones de producción. Esto supone que cada equipo especializado opere bajo sus propias líneas de autoridad, lo que reduce la complejidad organizativa.

Una organización matricial combina la organización orientada a proyectos y la organización funcional. Tiene un enfoque multidisciplinario, ya que los proyectos combinan el trabajo de diferentes áreas funcionales. A su vez, también tiene mayor complejidad, ya que cada empleado tiene al menos dos supervisores: uno de área funcional y otro de proyecto.

Este tipo de organización permite gestionar proyectos con mayor flexibilidad, ya que es posible asignar recursos de distintas áreas funcionales a distintos proyectos en función de la demanda. Por otro lado, también requiere un equilibrio óptimo entre las áreas operativas y de proyecto para evitar conflictos de autoridad, ya que un empleado estaría subordinado a dos jefes.

Una organización real que se beneficiaría de este tipo de estructura es Microsoft (en general, casi todas las empresas de desarrollo de software), ya que trabaja en varios proyectos simultáneamente (Windows, Azure...). La organización matricial permitiría a la empresa distribuir sus recursos según la demanda de cada proyecto.

PREGUNTA 2 (0,5 puntos)

Explica la importancia de la segmentación de mercado y cómo beneficia a una empresa en sus decisiones de marketing. Considera una Universidad en concreto y enumera 3 criterios de segmentación de los estudiantes potenciales que podrían ser útiles y 3 que no sean útiles, justificando tu respuesta.

La segmentación del mercado es una tarea asociada con el marketing que consiste en dividir un mercado amplio en grupos más pequeños de consumidores. El criterio para realizar dicha división es dictado por las características y necesidades comunes que comparten cierto sector de la población. Esto beneficia considerablemente a las empresas, ya que les permite diseñar estrategias y campañas de marketing más eficaces y personalizadas.

Si aplicamos dicha segmentación al caso de una universidad privada que oferta grados y posgrados, podemos establecer tres criterios útiles para la segmentación del mercado: demografía, geografía y economía.

La demografía es fundamental para dividir a los estudiantes según su nivel educativo actual. Al realizar una campaña para incentivar la matriculación en un grado, será importante adaptar el mensaje a las necesidades del potencial alumno, haciendo, por ejemplo, hincapié en el elevado porcentaje de inserción laboral al acabar un grado en dicha universidad.

La geografía también juega un papel importante, ya que hay alumnos que pueden tener ciertos problemas para compaginar sus estudios debido a su trabajo o a circunstancias personales que les impidan desplazarse físicamente a la universidad. Por tanto, las universidades en línea pueden beneficiarse de este sector de la población y usar su modalidad remota como principal atractivo y filón publicitario.

Por último, pero no menos importante, el factor económico es determinante en el ámbito de la educación privada. Cuanto más competitivo sea el precio de los estudios ofertados, mayor será el número de posibles alumnos que entrarán en la segmentación realizada.

Por otro lado, dentro de dichos criterios hay segmentaciones que no tienen ningún tipo de relevancia para identificar a clientes potenciales, como los siguientes:

Dentro de la segmentación geográfica, los atributos físicos no influyen en las preferencias educativas de los alumnos. Por ejemplo, es irrelevante hacer una segmentación en función del color de pelo, ya que esto no va a influir en la decisión del sujeto.

En relación a la segmentación geográfica, la altitud del lugar de residencia de los alumnos es superflua a la hora de decidir si estudian o no en nuestra universidad, ya que tampoco influye en su decisión.

Atendiendo a la segmentación económica, el gasto en entretenimiento no afectaría a la decisión del estudiante sobre qué universidad elegir, ya que no está directamente relacionado con su capacidad para pagar una educación universitaria privada ni con sus preferencias académicas.

PREGUNTA 3 (0,5 puntos)

Las funciones directivas en una organización tienen relación con los Sistemas de información (SSII) y la calidad de los datos: ¿cómo impactan la calidad del dato y los SSII en la función directiva?. Explícalo a través del proceso de dirección empresarial.

Las funciones directivas en una organización tienen una relación crucial con los Sistemas de información (SSII) y la calidad de datos, ya que se requiere de unos buenos SSII que proporcionen información relevante para la toma de decisiones.

En el proceso de dirección empresarial, la planificación es la primera función. A través de ella, se establecen los objetivos y los medios para alcanzarlos, además de recopilar la información necesaria para diseñar la estructura organizativa que los ejecutará (organización) y para seleccionar y motivar al personal adecuado (gestión de recursos humanos). Finalmente, la función de control evalúa el grado de cumplimiento de los planes y la responsabilidad de quienes los ejecutan. Si se identifican desviaciones significativas, el control sugerirá medidas correctivas que puedan afectar a cualquiera de las otras funciones.

Dado el flujo del proceso, podemos concluir que cuanto mejor sea la calidad del dato y de los SSII, mejor será la capacidad de la empresa para planificar, organizar y gestionar los recursos humanos.

PREGUNTA 4 (1 punto)

Indica a qué área funcional corresponde cada una de las siguientes acciones:

Descripción	Área funcional
Control de calidad	Producción
Gestión del almacén	Producción
Lanzamiento de un nuevo producto o servicio	Marketing
Realizar una Inversión en investigación	Financiera
Lanzamiento de campaña de descuentos de un producto	Marketing
Diseño de carreras profesionales con sus rutas de desarrollo	RRHH
Solicitud de un préstamo al banco	Financiera
Cambio en las materias primas del producto	Producción

Creación y seguimiento de sistemas de evaluación del rendimiento	RRHH
Decisión de distribución por nuevo canal	Marketing

PREGUNTAS TEST (8) 2 puntos: 0,25 puntos por pregunta)

Este test está formado por 8 preguntas en las que sólo hay una respuesta correcta. Intenta entender los conceptos y aspectos que se plantean para una mejor comprensión del contenido del material. Utiliza la tabla adjunta para responder el test.

1	2	3	4	5	6	7	8
B	A	D	C	A	B	C	C

1. Los aspectos clave que se deben considerar al elegir la forma jurídica para la constitución de una empresa según el marco legal español son:
 - a. Número de socios o participantes, capacidad de endeudamiento de los socios y responsabilidad.
 - b. Tipo de actividad, número de socios o participantes, capital inicial disponible, responsabilidad que se quiere asumir y fiscalidad.**
 - c. Número de participantes, domicilio fiscal, capital inicial disponible, responsabilidad con patrimonio personal o sobre el capital aportado.
 - d. Todas pueden ser válidas en función del tipo de empresa que se quiere crear

2. ¿Qué tipo de responsabilidad tienen los socios en una sociedad colectiva?
 - a. Solidaria e ilimitada**
 - b. Limitada a la aportación de capital
 - c. Limitada a las aportaciones que ha realizado cada uno individualmente
 - d. Subsidiaria y mancomunada

3. Una nueva empresa en un entorno complejo y dinámico que necesita creatividad y decisiones rápidas contrata un equipo de personas expertas en distintas áreas específicas, altamente cualificadas y formadas. ¿Qué estructura organizativa permitirá un mejor funcionamiento de este tipo de equipos?:
 - a. Matricial
 - b. Burocracia
 - c. Divisional**
 - d. Adhocracia

4. Los servicios son intangibles, por lo que su producción tiene algunas peculiaridades respecto a la producción de productos. Algunas de estas peculiaridades son:
 - a. Sin impacto en la ubicación de la empresa.

- b. Facilidad en medir la calidad del servicio prestado
 - c. Mayor impacto en la previsión de la demanda para ajustar la capacidad de producción**
 - d. Todas las anteriores son ciertas
5. ¿Cuáles de las siguientes decisiones son tácticas?:
- a. Adquisición de Copilot o Chat GPT para hacer más eficiente el día a día de los equipos**
 - b. Apertura de Call Center de soporte a clientes en Argentina
 - c. Encargo de elaboración de inventario a equipo de trabajo
 - d. Ninguna de las anteriores táctica
6. ¿Cuáles de los siguientes factores son motivadores o satisfactorios según Herzberg:
- a. El reconocimiento del trabajo realizado, las oportunidades de crecimiento y promoción y la seguridad en el empleo
 - b. La responsabilidad, un trabajo desafiante y estimulante, las oportunidades de promoción y el reconocimiento.**
 - c. Las relaciones con otros compañeros, la responsabilidad, un trabajo desafiante y estimulante y las oportunidades de promoción.
 - d. El reconocimiento, el salario, la promoción y los desafíos.
7. ¿Cuál de las siguientes características es fundamental para una organización del sector no lucrativo?
- a. Maximizar el beneficio para los socios
 - b. Amortizar el máximo de activos
 - c. Trabajar para obtener beneficios y/o recursos para poderlos canalizar hacia otras entidades o finalidades según la misión de la organización**
 - d. Ninguna es correcta
8. ¿Cuál de las siguientes es una función principal del área financiera de una empresa?
- a. Supervisar la producción y seleccionar proveedores para reducir costes
 - b. Gestionar las relaciones públicas de la empresa
 - c. Seleccionar las fuentes de financiación con menor coste y las mejores inversiones**
 - d. Las respuestas a y c son correctas

PREGUNTAS PRÁCTICAS (5 puntos)

EJERCICIO 1 (1,5 puntos)

GlobalTech Inc. es una empresa multinacional con presencia en distintos países con contextos y leyes muy distintas, que se dedica a la fabricación y venta de productos tecnológicos. Actualmente, la empresa está considerando reorganizar su estructura para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones adaptada a cada país. La alta dirección está debatiendo entre mantener una estructura centralizada o adoptar una estructura descentralizada.

Actualmente todas las decisiones importantes se toman en la sede central y las filiales en diferentes países deben seguir las directrices y políticas establecidas por la sede.

Preguntas:

- 1.1. Definición de tipos de estructura (0,25 puntos):** Define qué es una estructura organizativa centralizada y una estructura organizativa descentralizada y cuáles son sus características.
- 1.2. Análisis de Consecuencias (0,75 puntos):** Analiza y detalla las ventajas y desventajas de una estructura centralizada o descentralizada para GlobalTech Inc.
- 1.3. Realiza una recomendación de estructura (0,25 puntos):** Realiza una recomendación sobre la estructura a adoptar basándote en el análisis anterior.
- 1.4. Supón que GlobalTech tiene una estructura matricial. Explica cómo se podría gestionar la doble dependencia funcional / proyectos. (0,25 puntos).**

EJERCICIO 2 (2 puntos)

Supón que quieres crear una empresa con conocidos, amigos o familiares. Detalla y justifica cada uno de los siguientes aspectos:

- 2.1. Explica brevemente qué empresa formareis e indica su forma jurídica.** (Detalla el nº de socios, la responsabilidad, el capital, el tipo de tributación y la forma jurídica, justificando la elección. **(0,5 puntos)**).

Dos amigos míos y yo vamos a crear una empresa de servicios tecnológicos especializada en el desarrollo de software para pequeñas y medianas empresas (pymes). Cada uno de nosotros va a aportar 5000€, por lo que el capital social inicial ascenderá a 15000€, que se destinará a la compra de equipos informáticos, al alquiler de una pequeña oficina y al pago de campañas de marketing. Queremos que la responsabilidad se limite al capital aportado para proteger el patrimonio personal de todos.

Dadas las características de la empresa que queremos crear y la situación de los socios, vemos conveniente constituir una Sociedad Limitada (S.L.), ya que ofrece una estructura flexible y protección financiera a nosotros, los socios. Esto implica tributar a través del

impuesto de sociedades a una tasa fija, lo cual es más conveniente que tributar mediante el IRPF (como en una sociedad civil o autónomos), ya que nos permitirá reinvertir los beneficios en la empresa y pagar una tasa fija en lugar de una progresiva.

2.2. Detalla vuestra misión y visión. (0,5 puntos)

Nuestra **misión** consiste en ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras y personalizadas que impulsen la competitividad de las pymes mediante la optimización y simplificación de procesos con la ayuda de la digitalización. Nos comprometemos a satisfacer las necesidades específicas de cada cliente y a brindar un servicio accesible y confiable, centrándonos en la satisfacción del cliente y en el éxito a largo plazo de sus negocios.

Nuestra **visión** es convertirnos en líderes en el desarrollo de soluciones tecnológicas para pymes y ser reconocidos como un socio estratégico que impulsa la transformación digital de sus clientes. Aspiramos a ser una empresa innovadora y en crecimiento continuo, expandiendo nuestros servicios a nivel nacional e internacional, con un enfoque en la accesibilidad y la sostenibilidad en cada proyecto que realizamos.

2.3. Especifica 2 objetivos estratégicos para los primeros años de funcionamiento (0,5 puntos)

1. Expandir la base de clientes en un 30% en los primeros dos años.

Tendríamos que establecer una estrategia de marketing digital dirigida a nuestro público objetivo: las pymes. Esto nos permitiría afianzar una buena posición inicial en el mercado y empezar a construir una reputación e imagen de empresa positiva con el fin de asegurar un crecimiento sostenible y continuo de la empresa.

2. Crear un producto interno estandarizado en el primer año.

Aparte de los desarrollos a medida, sería útil diseñar un producto que se pudiera utilizar a modo de plantilla para clientes que necesiten productos con características muy similares, como los comercios electrónicos, que tienen una estructura muy similar entre sí. Esto reduciría los costes y los tiempos de desarrollo.

2.4. ¿Qué áreas funcionales son básicas y deberían formar parte de la empresa? Explica brevemente la función de cada una de ellas (0,5 puntos)

Las áreas funcionales básicas de la empresa son las siguientes:

- **Producción:** Se encarga de la creación de los productos o servicios de la empresa. Aplicado a nuestra empresa, se encarga del desarrollo del software y de la entrega de los servicios tecnológicos.
- **Marketing:** Se ocupa de diseñar estrategias de marketing, gestionar campañas publicitarias, promover la marca, captar nuevos clientes y gestionar las relaciones con los clientes existentes.
- **Finanzas:** Gestiona las cuentas, control de presupuesto, planificación financiera, gestión de inversiones y supervisión de la salud financiera de la empresa.

- **Recursos humanos:** Se encarga de la selección, formación, gestión y motivación del equipo. También se ocupa del bienestar de los empleados, la gestión de salarios y la evaluación del desempeño.

EJERCICIO 3 (1 punto)

En esta misma empresa que habéis creado y está creciendo se va haciendo cada vez más importante retener el talento joven que entra a trabajar con vosotros. Explica **qué área funcional** debe encargarse de crear un **programa de fidelización y retención del talento** y haz una **breve propuesta de programa desde cualquiera de los modelos** y aproximaciones vistos en los recursos de aprendizaje.

El área funcional responsable de la retención del talento joven es recursos humanos. Para conseguir dicho objetivo, es necesario imprimir la motivación necesaria para incentivar al talento a permanecer en la empresa.

El programa de fidelización y retención del talento propuesto está basado en la escuela de relaciones humanas, más concretamente en el enfoque de Maslow. Acorde a él, es fundamental satisfacer las siguientes necesidades para mantener la motivación de los trabajadores: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización,

Dicho esto, los objetivos principales del programa se centran en mejorar el bienestar de los empleados, crear un entorno de trabajo motivador y productivo, fomentar el crecimiento y desarrollo personal y profesional, y desarrollar una cultura organizacional sólida y atractiva. Para lograr dichos objetivos, es imprescindible ofrecer un salario justo, condiciones laborales básicas, seguridad laboral, incentivos y crear un sentido de pertenencia en el equipo mediante actividades grupales y una cultura inclusiva.

EJERCICIO 4 (0,5 puntos)

Supón que os encargan un proyecto para mejorar la aplicación de Comunicación interna de la empresa A. Os ha contactado y contratado el Departamento de Comunicación de la Empresa A y os ha explicado que necesita pasar de un espacio unidireccional a una plataforma participativa interna para toda la empresa.

Identifica a todos los stakeholders del proyecto.

Los principales stakeholders (grupos de interés) en este proyecto son los siguientes:

- **Departamento de comunicación de la Empresa A:** Son los que identifican la necesidad de cambio y contratan el servicio.
- **Los empleados de la Empresa A:** Son los principales usuarios de la plataforma, por lo que su adopción y participación son fundamentales para el éxito del proyecto.
- **Nuestra empresa:** Somos los responsables de crear la nueva plataforma de comunicación interna.
- **Los inversores y la junta directiva de la Empresa A:** Aunque no estén directamente involucrados en el proyecto, puede afectar a diversos aspectos de la empresa, como su eficiencia, eficacia y productividad.
- **Sindicato** (si hay): Pueden tener interés indirecto en el proyecto por ver cómo se implementa la plataforma y si afecta a los derechos y condiciones de los empleados.

¿Cuál es el mayor riesgo de no haber identificado a alguno de ellos?

El mayor riesgo de no identificar a alguno de los stakeholders radica en que la plataforma final no cumpla con las expectativas y los requisitos, lo que puede llevar a su fracaso operativo, a una baja aceptación y a sobrecostos debidos a ajustes posteriores.