

José Carlos López Henestrosa

# Administración y gestión de organizaciones

## PEC1: Tipificación y análisis de una organización

### Índice

#### Preguntas teóricas

Pregunta 1.....	2
Pregunta 2.....	3
Pregunta 3.....	4
Pregunta 4.....	4

<b>Preguntas test.....</b>	<b>5</b>
----------------------------	----------

#### Preguntas prácticas

Ejercicio 1.....	5
Pregunta 1.1.....	5
Pregunta 1.2.....	5
Pregunta 1.3.....	6
Pregunta 1.4.....	6
Ejercicio 2.....	6
Pregunta 2.1.....	6
Pregunta 2.2.....	7
Pregunta 2.3.....	7
Pregunta 2.4.....	7
Ejercicio 3.....	8
Ejercicio 4.....	8

# Preguntas teóricas

## Pregunta 1

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

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

Las funciones directivas en una organización tienen una relación crucial con los Sistemas de información (SSI) y la calidad de datos, ya que se requiere de unos buenos SSI 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 SSI, mejor será la capacidad de la empresa para planificar, organizar y gestionar los recursos humanos.

### Pregunta 4

Descripción	Área funcional
Control de calidad	Producción
Gestión del almacén	Producción
Lanzamiento de un nuevo producto o servicio	Marketing
Realizar una inversión en investigación	Finanzas
Lanzamiento de campaña de descuentos de un producto	Marketing
Diseño de carreras profesionales con sus rutas de desarrollo	Recursos humanos
Solicitud de un préstamo al banco	Finanzas
Cambio en las materias primas del producto	Producción
Creación y seguimiento de sistemas de evaluación del rendimiento	Recursos humanos
Decisión de distribución por nuevo canal	Marketing

# Preguntas test

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

# Preguntas prácticas

## Ejercicio 1

### Pregunta 1.1

La estructura organizativa **centralizada** es un modelo en el que las decisiones importantes se toman en los niveles más altos de la jerarquía de la empresa, y la autoridad se concentra en un grupo reducido de directivos o en un único líder. En este tipo de estructura, los departamentos tienen un grado limitado de autonomía, ya que deben seguir las directrices establecidas por la alta dirección. Es menos efectiva en situaciones que demandan innovación y adaptabilidad rápida. Además, toda la responsabilidad de la dirección recae en la alta dirección, lo cual puede afectar a la calidad de las decisiones.

En la estructura organizativa **descentralizada**, la toma de decisiones se distribuye entre varios niveles y departamentos dentro de una organización, en lugar de concentrarse únicamente en la alta dirección. Por tanto, dota de mayor autonomía a los departamentos para tomar decisiones operativas y estratégicas, lo que permite a la organización responder de manera más ágil a las necesidades del mercado y de los clientes. No obstante, es importante una buena coordinación para evitar la incoherencia en la decisiones y la duplicación de tareas entre departamentos por falta de comunicación.

### Pregunta 1.2

Por un lado, la estructura descentralizada permitiría a GlobalTech Inc. crear una división o filial en cada país en el que opera con el fin de poder adaptarse con más facilidad a su marco legislativo. La mayor autonomía de la división otorgaría mayor flexibilidad y agilidad a la empresa a la hora de realizar cambios o hacer frente a cualquier dificultad en un país concreto.

No obstante, hay que tener en cuenta que las decisiones importantes de la empresa las toma la alta dirección y que la descentralización dificultará su implementación y su control. Además, cabe la posibilidad de que haya una falta de alineación en las decisiones de las divisiones que perjudique a la imagen de marca global y a la estrategia general de la empresa. En este caso, la estructura centralizada evitaría este problema, ya que permitiría un control efectivo y global en la toma de decisiones.

### Pregunta 1.3

Dados los argumentos planteados en la Pregunta 1.2 y la naturaleza dinámica y competitiva del sector tecnológico, la **descentralización** es la estructura más beneficiosa para la empresa, ya que permite una mayor agilidad y adaptación a los diversos mercados en los que opera. No obstante, es fundamental establecer fuertes mecanismos de coordinación y comunicación internos para asegurar que las decisiones y las estrategias tomadas por las divisiones sean coherentes con las órdenes y los objetivos estipulados por la sede central.

### Pregunta 1.4

La doble dependencia funcional / proyectos establece la relación de una autoridad horizontal con la de una autoridad vertical. Esto requiere que la empresa adopte una serie de prácticas y estrategias que faciliten el balance entre las responsabilidades funcionales y los compromisos de los proyectos, como la definición de unos roles bien establecidos, una comunicación efectiva, una planificación de recursos clara y un sistema de priorización de tareas.

La puesta en marcha de todos estos conceptos facilita la colaboración entre diferentes funciones y proyectos, lo cual garantiza que ambas partes estén informadas y alineadas con los objetivos empresariales.

## Ejercicio 2

### Pregunta 2.1

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.

### Pregunta 2.2

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.

### Pregunta 2.3

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.

### Pregunta 2.4

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

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

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.

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 **sobrecostes** debidos a ajustes posteriores.