

Administració i Gestió d'Organitzacions – PAC1

Solució de la PAC

PREGUNTES TEÒRIQUES (3 punts)

PREGUNTA 1 (1,5 punts)

Després de finalitzar els estudis corresponents al grau d'Enginyeria Informàtica, la Maria Benet està pensant en fer realitat la seva idea de negoci i emprendre el seu propi projecte empresarial. Entre les importants decisions que haurà de prendre es troba la de definir el tipus de forma jurídica que caldrà adoptar per donar forma al seu projecte.

En aquest sentit, es demana que expliquis quines són les **principals característiques, avantatges i desavantatges** entre adoptar una fórmula d'empresària individual o constituir una societat limitada.

Solució:

Empresari individual:

La personalitat de l'empresa i de l'empresari coincideixen

Propi d'empreses de poca grandària

Avantatges:

- No hi ha capital mínim legal a aportar.
- Flexibilitat estratègica i organitzativa.
- Agilitat en la presa de decisions.

Desavantatges:

- Excessiva concentració de riscos. L'empresari respon amb el seu patrimoni davant possibles deutes.
- Dificultats de naturalesa financera.
- Tributació directa per IRPF.

Societat Limitada:

La personalitat jurídica de l'empresa és diferent a la dels socis

Avantatges:

- La responsabilitat dels socis es troba limitada al capital aportat.
- Major facilitat de transmissió de la societat
- Fiscalitat per impost de societats.

Desavantatges:

- Necessitat de complir majors formalismes legals (comptabilitat, llibre acta, inscripció registre mercantil, etc).
- Capital mínim a aportar 3.000 €

PREGUNTA 2 (1,5 punts)

Indica el model d'organització que millor es correspon amb les següents característiques:

Característica	Model d'organització
Els treballadors es distribueixen per unes funcions específiques però alhora per tasques o projectes	Estructura matricial
Permet la combinació de diversos criteris de departamentalització	Estructura matricial
L'estructura de l'organització es representa de les maneres més diverses, segons les necessitats del moment	Disseny lliure de forma
En aquest tipus d'organitzacions cal equilibrar el poder de les diverses dimensions	Estructura matricial
Incorpora especialistes assessors a fi d'aprofitar-ne les aportacions	Línia staff o consultiva
Els seus components poden formar part de diferents projectes de l'organització	Disseny per projectes
Els departaments funcionals són substituïts per centres de resultats autònoms	Disseny lliure de forma
Pot produir ambigüitat de rols i sobrecàrrega de tasques	Estructura matricial
Es manté la línia d'autoritat dels nivells superiors a inferiors i la presa de decisions està centralitzada	Estructura jeràrquica pura o lineal
Cada subordinat rep ordres i instruccions de diversos caps, cadascun dels quals desenvolupa una funció particular	Estructura funcional

PREGUNTES TEST (2 punts: 0,25 punts / pregunta)

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

- 1- El departament que s'encarrega de buscar fons per realitzar noves inversions, s'anomena:
- Departament comercial.
 - Departament financer.**
 - Departament administratiu.
 - Departament de recursos humans.

BIT 13 – Pàg. 7

- 2- Podem afirmar que els *stakeholders* del nou projecte d'inversió de l'empresa REPSOL que consisteix en la instal·lació d'una planta petroquímica de refinatge a Tarragona, poden ser:
- Els subcontractistes que realitzaran el muntatge i la instal·lació física de la planta.
 - L'empresa d'enginyeria que realitza el disseny del projecte.

- c. La direcció de l'empresa que ha pres la decisió.
- d. Totes són correctes.

BIT 15 pàg. 4

- 3- Atenent al propòsit organitzatiu i a la forma de propietat, l'empresa REPSOL podria ser classificada com una empresa:
- a. Sense finalitat de lucre i del sector públic.
 - b. Del sector privat i lucrativa.
 - c. Del sector públic i lucrativa.
 - d. Del sector privat i no lucrativa.

BIT12 pàg. 6

- 4- Tenint en compte el nombre de competidors que opera en el mercat espanyol dels serveis financers, podem definir que BBVA, Banc Santander, Caixabank, Banc Sabadell o Bankia operen en un mercat :
- a. Oligopolístic.
 - b. Monopolístic.
 - c. En competència perfecta.
 - d. Competència monopolística.

BIT11 Pàg. 6

- 5- En els projectes que realitza una empresa en el seu àmbit intern:
- a. Sempre s'espera obtenir un benefici econòmic directe.
 - b. El cost econòmic estarà cobert en tots els casos pel client.
 - c. No és prioritari considerar quines són les fonts de finançament.
 - d. S'espera ampliar les capacitats o habilitats de la companyia o del seu personal.

BIT 15 pàg. 7

- 6- Si la direcció de l'empresa vol disposar d'un efectiu i elevat nivell de control hauria d'optar per un model de departamentació:
- a. Per territori.
 - b. Per producte.
 - c. Per funcions.
 - d. Cap de les anteriors.

BIT 14 pàg. 13

- 7- Una empresa societat anònima amb un capital social de 600 mil euros, que té una plantilla de 252 treballadors i factura 60 milions d'euros a l'any, podem dir que és :
- a. Una mitjana empresa de responsabilitat il·limitada.
 - b. Una gran empresa de responsabilitat il·limitada.
 - c. Una mitjana empresa de responsabilitat limitada.
 - d. Una gran empresa de responsabilitat limitada.

BIT11 pàg. 4

8- Indica quina de les següents afirmacions respecte l'autoritat és correcta:

- La concepció conductista de l'autoritat ens indica que aquesta sorgeix a partir de l'acceptació dels subordinats.
- L'autoritat existeix a partir de la persuasió o intercanvi de favors.
- Segons la concepció tradicional, l'autoritat emana de baix cap a dalt, just en la base dels valors organitzacionals.
- Segons la concepció funcional, l'autoritat és exclusiva de la persona que hi ha al vèrtex de la jerarquia.

BIT16 pàg. 4-5

PREGUNTES PRÀCTIQUES (5 punts)

EXERCICI 1 (3 punts)

Dentabruna SA és una empresa que es dedica a la fabricació d'implants i altres micropeces pel sector dental, que no comercialitza directament al sector minorista (dentistes o clíniques), sinó que la seva producció es destina és adquirida per grans companyies distribuïdores a nivell europeu, on orienta el 70% de les seves vendes. Per tant, l'empresa no té un producte propi sinó que fabrica els productes de tercers, seguint les especificacions tècniques, de disseny i qualitat, que exigeixen els clients.

Disposa d'un únic centre de producció, ubicat a la comarca del Baix Llobregat, on hi treballen 160 persones. La seva facturació anual és de 20 milions d'euros, la qual representa el 2% de la facturació del sector, on operen 1.200 empreses més.

L'empresa, que disposa d'un capital social de 600.000 € és propietat de tres accionistes, que a més ostenten els càrrecs directius de president de l'empresa, director tècnic i director comercial respectivament.

Donat que el tipus de producte que es fabrica acabarà col·locat a l'aparell bucal de les persones, l'empresa està sotmesa a estrictes normatives de tipus sanitari i ha de passar una auditoria de qualitat específica per aquesta finalitat, per la qual cosa disposa de les normes ISO corresponents. El departament de qualitat per tant, és un departament important i estratègic per l'empresa, a la qual hi destina un 36% de la força laboral.

L'empresa no necessita realitzar campanyes de *marketing*, donat que no està venent un producte propi al gran consum, sinó que necessita basar el seu esforç comercial en poder fer valer els elevats estàndards de qualitat i bona execució en la fabricació de les peces. Per tant no es requereix l'existència d'un departament de *marketing*, ni destinar part del pressupost a publicitat. L'activitat comercial es concentra en l'assistència i atenció a determinades fires internacionals, on el director comercial pot reunir-se amb els responsables de compres de les empreses *target* del sector, que requereixen d'un fabricant amb els alts estàndards de qualitat i experiència que pot aportar Dentabruna SA.

El passat exercici les vendes van créixer un 20%, fruit de la implementació d'un programa inversor que ha permès en els darrers anys duplicar les instal·lacions destinades a fabricació, així com la incorporació de noves tecnologies i maquinària d'última generació.

A part del departament de qualitat ja comentat en el que hi trobem un cap de departament que reporta directament al director tècnic, Dentabruna SA disposa també dels següents departaments:

Un departament d'administració i gestió comptable i financera, format per cinc persones, una d'elles és el cap del departament que reporta directament a la direcció. També s'ocupa de centralitzar i gestionar totes les comandes de compres de l'empresa, tant de matèries primeres com d'altres materials que l'empresa necessita per dur a terme la seva activitat. El cap del departament també realitza funcions de responsable de recursos humans de l'empresa, tot i que tenen subcontractat amb una empresa externa de serveis i assessorament laboral les tasques pròpies de confecció de nòmines i gestió dels contractes dels treballadors.

En el departament comercial hi treballen 5 persones, dos de les quals atenen els clients nacionals i dos més es dediquen a tractar amb els clients internacionals. El departament també consta d'un director comercial que és un dels accionistes de l'empresa i per tant, aglutina altres funcions executives.

L'àrea de producció consta del personal mecànic de planta, els quals operen a les màquines que fabriquen les peces, però també hi ha personal de suport que revisa la constant recàrrega de la matèria primera al circuit productiu i altres persones que realitzen tasques de manteniment i neteja de les instal·lacions i maquinària. Aquesta àrea consta d'un cap supervisor de l'àrea i un responsable tècnic que pren les decisions de coordinació i producció d'acord amb les línies estratègiques marcades pel director tècnic de la fàbrica, que és un dels socis de l'empresa. Aquest és el departament més nombrós amb un 40% dels efectius. Com hem dit abans, aquest director tècnic també aglutina jeràrquicament el departament de qualitat, així com també l'àrea tècnica on un total de 12 enginyers realitzen els programes i aplicacions necessàries per fer funcionar els programes de fabricació. L'àrea tècnica d'enginyeria també disposa d'un cap que reporta directament al director tècnic.

Els magatzems d'utilitatges i recanvis, el magatzem de matèries primeres i el departament d'acabats complementen i donen servei a les necessitats de producció, per tant, també depenen del supervisor d'aquesta àrea, que consta d'un 15% del personal de l'empresa.

Finalment, el departament de logística i expedicions, realitza les tasques de preparar i empaquetar les comandes que han de ser expedides als clients. En aquest departament treballen 5 persones i un cap responsable que reporta directament al director comercial.

Cada treballador, segons l'activitat realitzada i la categoria professional associada al seu lloc de treball, té assignat el salari base que marca el conveni, tot i que la direcció premia els treballadors que millor realitzen les seves funcions i amb major compromís amb complements salarials respecte el salari base indicat.

Les decisions estratègiques de l'empresa són preses exclusivament pels tres socis accionistes, que com hem dit abans, aglutinen les màximes responsabilitats de les diferents àrees en que s'estructura la companyia. Les decisions no es sotmeten a discussió amb els caps de cada departament. Els directius, no obstant, sol·liciten algunes opinions i motiven el personal que treballa de forma correcta i s'implica positivament al seu lloc de treball, però també penalitzen aquells que realitzen alguna errada o no segueixen al peu de la lletra les polítiques indicades.

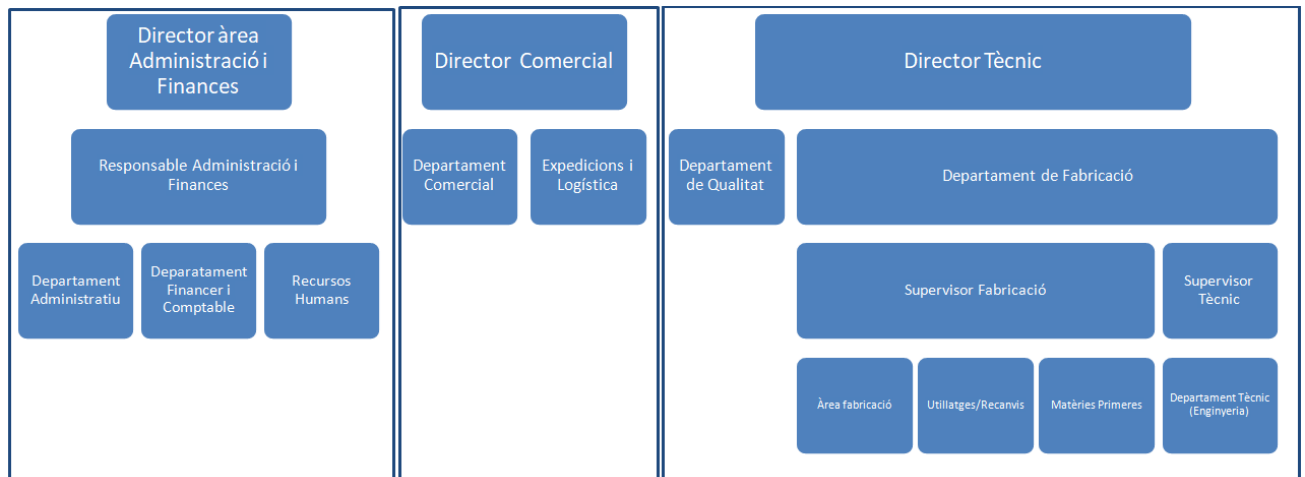
Per a posar en pràctica tots els conceptes estudiats en aquest mòdul cal que contestis les següents qüestions:

- Defineix i classifica adequadament l'empresa des del punt de vista de la seva forma jurídica, activitat, dimensió, titularitat. (0.25 punts)
- Ubica l'empresa en el triangle públic/privat – lucratiu/no lucratiu (0.25 punts)
- Indica en quin tipus de mercat opera, segons el nombre de competidors (0.25 punts)

- d. Defineix quins poden ser els objectius de l'empresa, a part de l'estrictament econòmic de generar el màxim de benefici. (0.25 punts)
- e. Proposa quin podria ser un exemple de la missió de l'empresa (0.25 punts)
- f. Identifica quin tipus d'organització es tracta (formal, informal / burocràtica, orgànica) exposant quins són els arguments que ho justifiquen. (0.75 punts)
- g. Defineix quin seria el disseny organitzatiu i proposa un exemple d'organigrama de l'empresa (0.5 punts)
- h. Comenta quin seria el tipus de lideratge que defineix l'estil de la direcció, segons els quatre sistemes de Rensis Likert. (0.5 punts)

Solució:

- a. Forma jurídica: Societat anònima,
Activitat: empresa industrial
Dimensió : empresa mitjana per nombre de treballadors (160) i volum de facturació (20 milions)
Titularitat: privada
- b. L'empresa s'ubicaria en el sector del triangle privat – lucratiu
- c. Per nombre de competidors i tipus de producte i dimensió del mercat podríem dir que és de competència perfecta
- d. Possibles objectius (pregunta oberta):
 - Esdevenir líders en el sector de fabricació de micro peces de qualitat i precisió
 - Potenciar la internacionalització i el creixement de l'empresa
 - Potenciar la incorporació de noves tecnologies que permetin una millora constant de la productivitat de l'empresa
- e. La missió de l'empresa és la fabricació del millor producte pel sector dental amb els més alts estàndards de qualitat, que permetin millorar la qualitat de vida de les persones i oferir seguretat en el seu ús.
- f. Es tractaria d'una organització formal, donat que hi trobem una autoritat establerta, reconeguda oficialment i definida per la part més alta de la jerarquia de l'organització. Des del punt de vista dels recursos humans, les activitats es troben clarament definides i no sorgeixen de forma espontània, les interaccions dels individus es genera per la necessitat de coordinació i interdependència entre les activitats, no pas dels contactes socials. La divisió del treball, la coordinació a través de l'autoritat , el sistema retributiu establert segons les funcions i categoria assignada al lloc de treball ens fan definir l'organització com a formal.
Respecte la perspectiva burocràtica / dinàmica les característiques presentades a l'enunciat encaixen més amb una organització de tipus burocràtic:
 - Relativament tancada
 - Activitats formals, basades en el treball
 - Funcions i departaments amb tasques molt concretes i definides
 - Altament jerarquitzada
- g. Exemple de disseny organitzatiu: Estructura jeràrquica lineal.



Existència d'una única línia d'autoritat. Cada persona respon davant un únic cap, que pren decisions sobre les activitats desenvolupades en l'àmbit de la seva unitat. Principi prevalent de jerarquia.

- h. L'estil de direcció exposat a l'enunciat podria encaixar amb el sistema 1, autoritària explotador, pels comentaris que s'exposen a l'enunciat sobre els càstigs en els casos que no es segueixen les directrius i decisions o polítiques de l'empresa i que a l'hora apliquen recompenses salarials si es treballa correctament i existeix una implicació positiva. També es podria acceptar una resposta amb el sistema 2 de Rensis i Linkert, autoritari però paternal, en quant a que les persones directives són condescendents amb els subordinats i ofereixen recompenses i motiven el bon compliment de les tasques i funcions assignades i també en el sentit de que demanen opinions, tot i que tenen la darrera paraula.

EXERCICI 2 (1 punt)

A partir de la lectura del següent article d'opinió del filòsof Antonio Aramayona

http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/opinion/autoridad-profesor_276964.html

Es demana que indiqueu quines són les diferents concepcions sobre la naturalesa de l'autoritat que es poden trobar referides a l'article, segons el que s'exposa al BIT16 en el punt 2.1.

Resposta de tipus obert.

Caldria que l'alumne almenys es referís a la concepció conductista, integradora i tradicional de l'autoritat. Un exemple possible de resposta seria:

L'article comença comentant que existeix un sector del professorat que associa el concepte d'autoritat a la potestat per imposar l'ordre i sancionar i expulsar els alumnes, exercint la força per tal d'imposar l'ordre desitjat. En aquest cas, s'identifica una amb un **origen de l'autoritat de tipus institucional o tradicional**, en el sentit que l'autoritat emana del vèrtex de la jerarquia (el professor vers els alumnes). L'autoritat derivaria del dret de fer servir i dirigir els recursos docents, la qual cosa

comportaria el dret a prendre determinades decisions sobre l'ús dels recursos per assolir els objectius. Es podria relacionar amb la possibilitat de sancionar i expulsar els alumnes, per tal d'assolir l'objectiu de disciplina i ordre desitjat. Seria **un concepte d'autoritat jeràrquica** (oficial), tal i com ens indica Fayol.

En contraposició a aquesta visió, l'article segueix referint-se al fet que l'autoritat no s'ha de imposar, sinó que es reconeix, la qual cosa ens refereix a una **concepció conductista** o del comportament. Finalment, el fet que existeixin alumnes que indica l'article desconeixen les regles elementals de convivència i que cal fer que respectin unes regles comuns del col·lectiu ens refereix a **una concepció integradora** en la que es conjuga una autoritat de tipus jeràrquica, derivada del càrrec i també una autoritat personal, feta d'intel·ligència, de saber, d'experiència, en el moment en que el professor a més d'ensenyar també valor, anima, es preocupa per les seves vides.

EXERCICI 3 (1 punt)

A partir de la lectura del punt 2.2. del BIT16 i considerant la teva pròpia opinió o d'altres referents que puguis trobar a internet, es demana que exposis 4 arguments que permetin justificar l'autoritat d'un professor com una autoritat de tipus personal.

Resposta de tipus obert.

Entre d'altres arguments es podrien indicar els següents:

- El fet que reconegui el talent i les habilitats dels alumnes, es preocupi i realitzi un seguiment constant de l'evolució de l'alumnat.
- Realitzar una bona preparació de la classe, amb un format participatiu, engrescador i que busqui la interacció constant de l'alumne a l'aprenentatge.
- Estar constantment actualitzat, disposar d'un nivell de competència i coneixements excel·lents.
- Que fomenti l'autonomia de l'alumnat, que posi l'èmfasi en aprendre a pensar.