



Curso de Acceso Anual

**Parte II-La Administración de la empresa
Tema: 8- La Organización empresarial**

Tutor/a: Antonio Muntaner
Email: antmuntaner@palma.uned.es

Objetivos y gui3n-esquema

OBJETIVOS PRINCIPALES

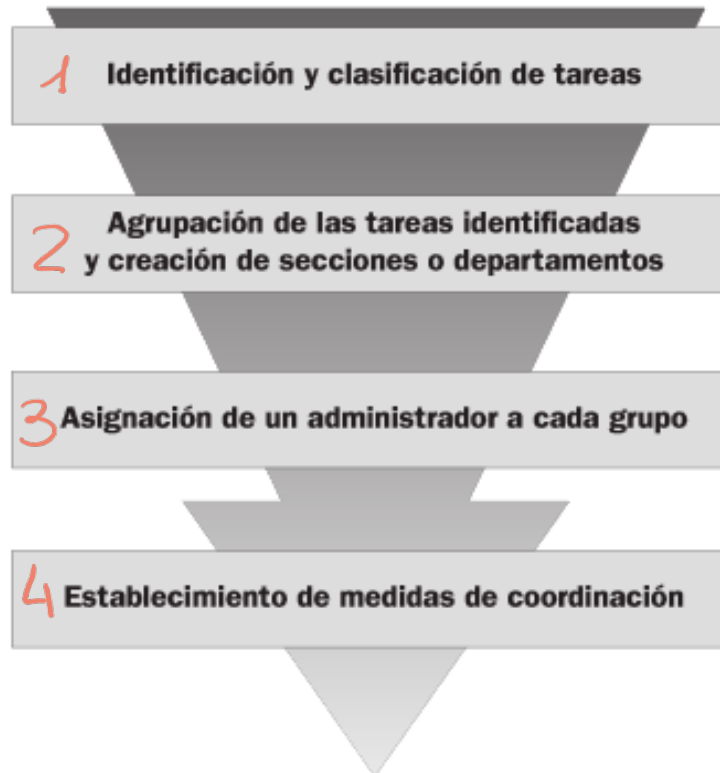
Poder explicar a otras personas los siguientes conceptos:

- En qu3 consiste la actividad de organizaci3n.
- Razones por las que conviene departamentalizar la empresa.
- Dise1o departamental y sus tipos.

1. SIGNIFICADO DE ORGANIZACION

DISEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL, proceso

Disponer los elementos materiales y humanos que vayan a participar en los procesos de producción de forma que contribuyan de la mejor manera posible al logro de los objetivos establecidos en la fase de Planificación.



■ FIGURA 8.1. Diseño de una organización empresarial.

La división del trabajo incrementa la productividad

La especialización aumenta la productividad pero también se vuelve mas compleja la organización

Para conseguir un resultado, producto o servicio, es necesaria la cooperación, colaboración y coordinación de varias personas o unidades organizativas.

2. LOS ELEMENTOS BASICOS DE LA ORGANIZACION



Division del trabajo

Con una división de tareas adecuadas se consigue multiplicar varias veces la capacidad productiva.

- Pero a mayor división de tareas más necesidad de coordinación para que las piezas encajen.

2. LOS ELEMENTOS BASICOS DE LA ORGANIZACION



Estructura definida de forma deliberada y planificada

- Pero la estructura formal no debe impedir las iniciativas y aportaciones individuales *A veces la organización formal impide las iniciativas positivas.*

Principio del objetivo:

Todos los integrantes de la estructura definida deben contribuir, directa o indirectamente, al logro de los objetivos.

Principio de eficiencia:

Conseguir los objetivos con el menor coste posible.

2. LOS ELEMENTOS BASICOS DE LA ORGANIZACION



ORGANIZACIÓN INFORMAL
Se crean de forma no intencionada
y buscan compartir inquietudes u
objetivos de tipo personal

Pueden aportar ventajas

- Si el clima generado por la organización formal es bueno estos grupos no suelen interferir en la consecución de los objetivos empresariales.

Team building (creación de equipo)

2. LOS ELEMENTOS BASICOS DE LA ORGANIZACION



FLEXIBILIDAD

Capacidad para asumir cambios y adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias del entorno.

- La organización se suele basar en la Planificación, pero ésta puede sufrir imprevistos que le desvíen de los objetivos. *Hay que adaptarse y ser flexibles.
Como el Covid, la guerra, la crisis.*

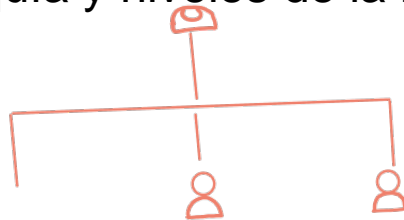
3. LA DEPARTAMENTALIZACION



DEPARTAMENTALIZACION

División de la empresa en unidades organizativas, con áreas de competencia y autoridad específicos.

- La organización se representa en un organigrama y establece la jerarquía y niveles de la misma.



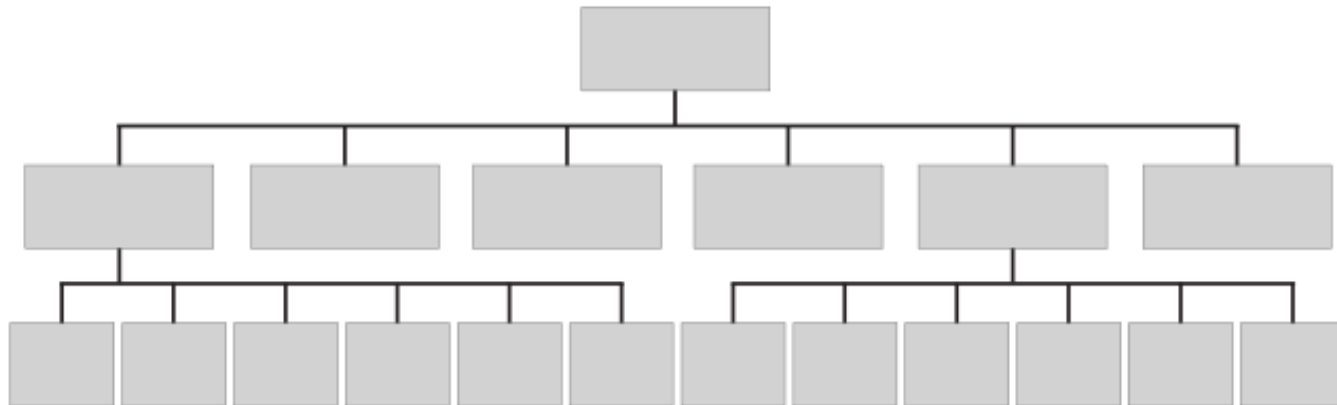
esquema

3. LA DEPARTAMENTALIZACION

NIVELES DE LA ORGANIZACION

AREA DE CONTROL

Conjunto de subordinados que dependen directamente de un superior responsable de la unidad organizativa.



■ FIGURA 8.2. Organización con áreas de control amplias.

Cuanto más grande es el Dpto. más difícil controlar, etc.

los subordinados empoderados surgen de este problema. Dando autonomía y autoridad, permiten gestionar mejor los equipos, haciéndolos también responsables y participes.

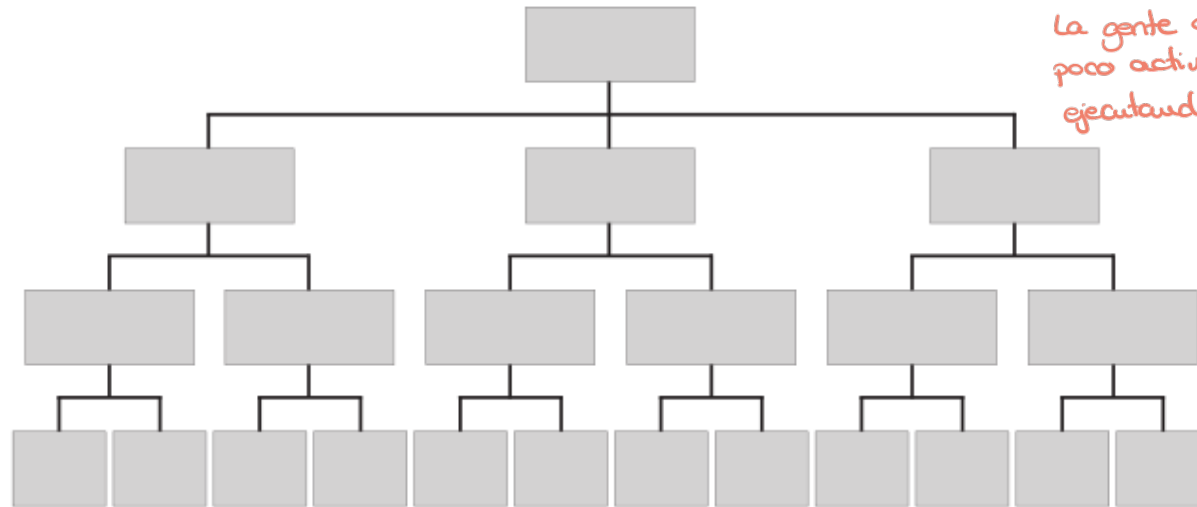
- Área de control amplia: pocos niveles jerárquicos pero muchos subordinados por cada responsable de u.o.

3. LA DEPARTAMENTALIZACION

NIVELES DE LA ORGANIZACION

AREA DE CONTROL

Conjunto de subordinados que dependen directamente de un superior responsable de la unidad organizativa.



■ FIGURA 8.3. Organización con áreas de control estrechas.

- Area de control estrecha: pocos subordinados a supervisar pero más niveles jerárquicos que coordinar.

*Se le ve un modelo
viejo de organización*

*La gente controlada suelen ser
poco activos a la hora de innovar
ejecutando órdenes sin cuestionar.*

3. LA DEPARTAMENTALIZACION

NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN, factores determinantes de la amplitud

Según el tipo de empresa, dependerá su organización.

NUMERO DE SUBORDINADOS

Deben poder ser atendidos eficientemente por el responsable.

4-8 niveles directivos

8-15 niveles operativos

CAPACITACION DE LOS SUBORDINADOS

La capacitación de los subordinados reduce la necesidad de supervisión y permite aumentar la amplitud.

DELEGACION DE AUTORIDAD

Delegar al subordinado las competencias, autoridad y responsabilidad sobre determinadas actividades.

Si la delegación es adecuada se reduce la necesidad de supervisión.

Los subordinados suelen centrarse en el día a día. Bajo unos criterios, cuentan con autoridad para tomar decisiones y resolver conflictos. Si no, se escala.

3. LA DEPARTAMENTALIZACION

LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

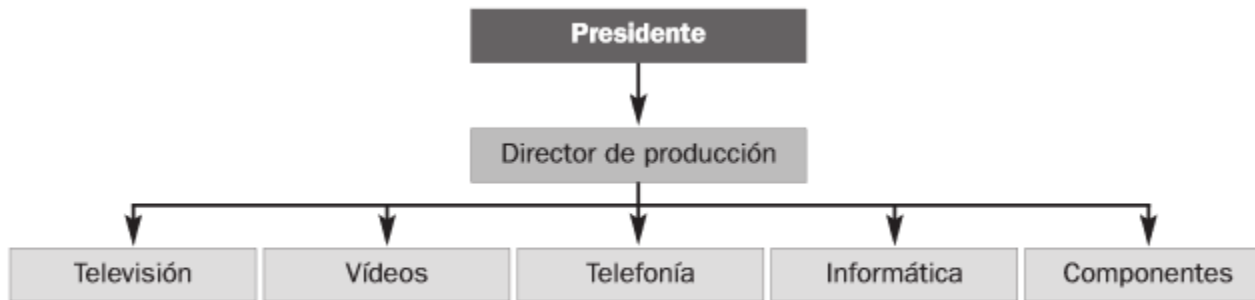
Criterios:

*Pueden estar
mezclados en la
misma org.*

- **Diseño de departamentos orientados a resultados:** Dan prioridad y mayor importancia a los **objetivos o resultados a conseguir.**
 - Productos
 - Clientes
 - Regiones
- **Diseño de departamentos orientados a las operaciones internas:** Dan prioridad y mayor importancia **a la forma en que se realizan** las actividades para conseguir los mejores resultados.
 - Procesos
 - Funciones

3. LA DEPARTAMENTALIZACION

DEPARTAMENTALIZACION POR PRODUCTOS



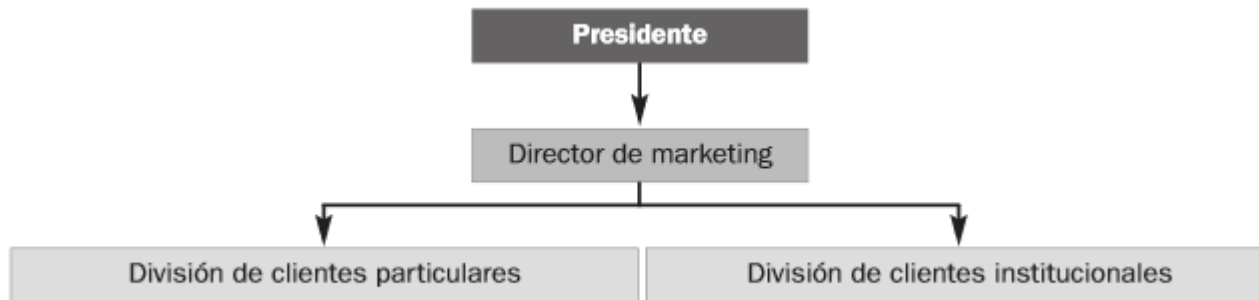
■ FIGURA 8.4. Departamentalización por productos.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none">• Facilita el uso de capital especializado.• Aprovecha al máximo los conocimientos y habilidades del personal.• Mejor coordinación de las actividades necesarias.• Permite conocer mejor los resultados que aporta cada producto.	<ul style="list-style-type: none">• <u>Altos costes</u> de funcionamiento. <i>→ Hay tareas que se pueden repetir, duplicando así su coste.</i>• Requiere contar con <u>más personal</u> administrativo.• <u>Conflicto</u> potencial con las divisiones centrales, por cumplimiento de procedimientos y costes repercutidos.

3. LA DEPARTAMENTALIZACION

DEPARTAMENTALIZACION POR CLIENTES

Por ejemplo: las telefonías, banca



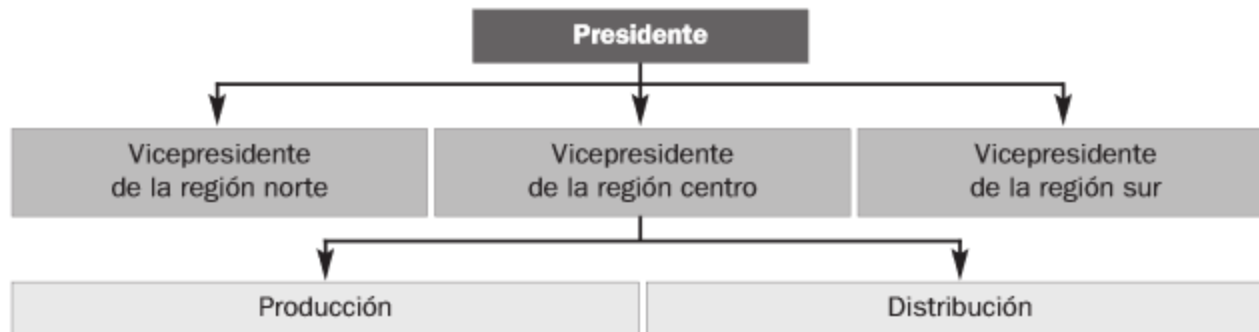
■ FIGURA 8.5. Departamentalización por clientes.

Suelen tener 1 gestor de cuentas.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none">Se atiende mejor las <u>necesidades</u> especiales del grupo de consumidores.Hace visible al cliente la preocupación por ofrecer el <u>producto más adaptado</u> a cada colectivo.Mejor conocimiento del cliente y sus expectativas.	<ul style="list-style-type: none"><u>Dificultad en clasificar</u> los clientes de forma excluyente. <i>→ Por ejemplo los autónomos</i>Riesgo de <u>duplicar los recursos</u> similares al depender de ámbitos organizativos diferentes.Dificultad para un cliente que adopte los <u>dos roles</u>, por ejemplo, cliente empresa y particular a la vez.

3. LA DEPARTAMENTALIZACION

DEPARTAMENTALIZACION REGIONAL

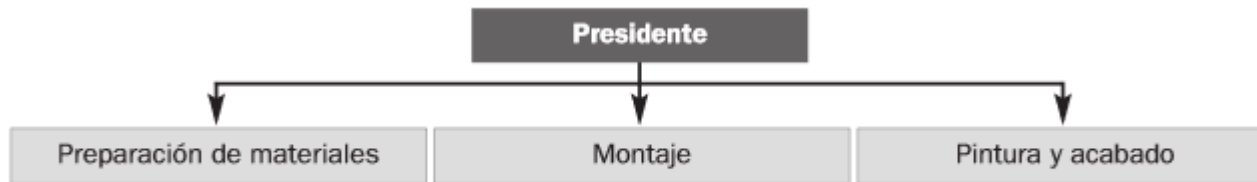


■ FIGURA 8.6. Departamentalización territorial.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none">• Mejora la coordinación de actividades en una región.• Mejor comprensión y adaptación a las <u>necesidades locales</u> de la región.• Reducción de <u>costes de transporte</u> y entrega.• Fuerza de ventas integrada en la <u>cultura</u> local de la región.	<ul style="list-style-type: none">• <u>Requiere más personas</u> con habilidades administrativas generales.• Riesgo de <u>duplicidad de servicios</u> internos (compras, personal, contabilidad, informática).• Dificultad del control desde el nivel directivo, por la <u>dispersión geográfica</u>.

3. LA DEPARTAMENTALIZACION

DEPARTAMENTALIZACION POR PROCESOS Y POR FUNCIONES



■ FIGURA 8.7. Departamentalización por procesos.



■ FIGURA 8.8. Departamentalización por funciones.

Muy genéricas, es válida para todas.
No importa si está externalizado.

3. LA DEPARTAMENTALIZACION

DEPARTAMENTALIZACION POR FUNCIONES

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none">• Método tradicional, conocido y probado.• Eficiencia en la utilización del personal.• Simplifica la capacitación del personal.• Asegura que los directivos defenderán el poder de las actividades básicas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de ofrecer demasiada <u>estandarización</u> al mercado.• Riesgo de dar más importancia a la especialidad funcional que a los <u>objetivos comunes</u>.• Dificultad para <u>buscar el responsable</u> de los resultados.• Posible <u>rigidez y retraso</u> en la adaptación a los cambios.• Dificulta la generación interna de <u>managers generales</u>. <i>Porque la gente suele estar muy especializada en su dpto.</i>

CUESTIONARIO TEMA 8

Pregunta 1

Respuesta guardada

Puntúa como 1,00

🚩 Marcar pregunta

Un organigrama territorial es aquel que:

Seleccione una:

- ☐ a. Representa las distintas zonas geográficas en las que la empresa actúa
- ☐ b. Representa las distintas funciones de la empresa
- ☐ c. Combina dos tipos distintos de organización, por ejemplo una territorial como una funcional

CUESTIONARIO TEMA 8

Pregunta 2

Respuesta guardada

Puntúa como 1,00

🚩 Marcar pregunta

Para definir lo que cada uno debe hacer es preciso:

Seleccione una:

- ☐ a. Negociar con los sindicatos la política de personal de la empresa
- ☐ b. Diseñar los puestos de trabajo y determinar las tareas que le corresponde asumir y ejecutar a cada uno de los puestos diseñado
- ☐ c. Redactar un manual de instrucciones y repartirlo entre todo el personal

CUESTIONARIO TEMA 8

Pregunta 3

Respuesta guardada

Puntúa como 1,00

🚩 Marcar pregunta

Cada posición de autoridad supone:

Seleccione una:

☐

- a. Un nivel dentro de la organización
- b. Un presupuesto diferenciado para cada posición
- c. la existencia de, al menos, dos o tres jefes

CUESTIONARIO TEMA 8

Pregunta 4

Respuesta guardada

Puntúa como 1,00

▼ Marcar pregunta

Una estructura de organización supone:

Seleccione una:

- ☐ a. Compartimentar la empresa en secciones y áreas donde se agrupen los trabajadores
- ☐ b. Definir las distintas categorías laborales del conjunto de trabajadores
- ☐ c. Definir lo que cada uno debe hacer y una forma determinada de asignar los recursos disponibles

CUESTIONARIO TEMA 8

Pregunta 5

Respuesta guardada

Puntúa como 1,00

🚩 Marcar pregunta

Una departamentalización por procesos se ubica en el grupo de diseños de departamentos orientados a:

Seleccione una:

- ☐ a. Las operaciones internas
- ☐ b. Los resultados
- ☐ c. El sector económico en el que la empresa esté ubicada

CUESTIONARIO TEMA 8

Pregunta 6

Respuesta guardada

Puntúa como 1,00

🚩 Marcar pregunta

Qué se entiende por nivel de la organización?

Seleccione una:

- ☐ a. Las competencias que un superior le confiere de manera formal a un subordinado
- ☐ b. Los distintos departamentos en que se divide la organización
- ☐ c. Grupos de personas que tienen asignadas distintas tareas de decisión con características comunes

CUESTIONARIO TEMA 8

Pregunta 7

Respuesta guardada

Puntúa como 1,00

🚩 Marcar pregunta

De las tres que se citan como alternativas a esta pregunta ¿cuál indica una desventaja de la departamentalización territorial?:

Seleccione una:

☐

- a. Se trata de una departamentalización que tiende a la duplicación de los servicios
- b. En esta organización puede ser difícil distinguir entre los diversos grupos de clientes
- c. Se trata de una organización que genera altos costes en su funcionamiento

CUESTIONARIO TEMA 8

Pregunta 8

Respuesta guardada

Puntúa como 1,00

🚩 Marcar pregunta

Las diferentes relaciones superior-subordinado conforman el concepto de:

Seleccione una:

☐

a. Organización

b. Departamento

c. Línea

CUESTIONARIO TEMA 8

Pregunta 9

Respuesta guardada

Puntúa como 1,00

🚩 Marcar pregunta

La responsabilidad de los objetivos a medio y largo plazo así como la responsabilidad derivada de las grandes líneas de la planificación, es asumida por:

Seleccione una:

☐

- a. El segundo nivel de una organización, esto es el llamado nivel intermedio
- b. El tercer nivel de una organización, esto es el llamado nivel de gestión
- c. El primer nivel de una organización, esto es la llamada alta dirección

CUESTIONARIO TEMA 8

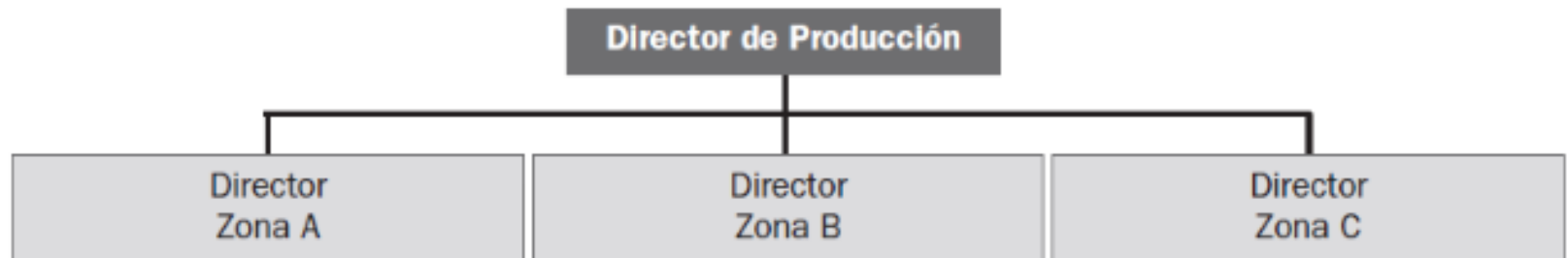
Pregunta 10

Respuesta guardada

Puntúa como 1,00

🚩 Marcar pregunta

El siguiente organigrama es:



Seleccione una:

- a. Un organigrama matricial
- b. Un organigrama funcional
- c. Un organigrama territorial