

## Exercicios con solución

1. A organización do traballo empresarial ten importancia na actividade produtiva. Xustifica esta afirmación.
2. PAU. Explica os principios básicos da organización empresarial, distinguindo os relacionados co desenvolvemento vertical e os relacionados co desenvolvemento horizontal.
3. Identifica os tipos de comunicación realizadas por unha empresa:
4. Explica que é un departamento empresarial e a organización interna deste
5. ¿Cal é a diferenza entre un departamento que se organiza por funcións e o que se fundamenta no territorio?
6. ¿Que é a organización formal da empresa?
7. Describe brevemente o que se entende por staff.
8. A familia González ten unha cadea de tendas dedicada á comercialización de mobles, electrodomésticos e artigos para bebés. Nos últimos anos incrementaron o seu volume de negocio abrindo novos establecementos. Debido á complexidade na xestión deciden departamentalizar a empresa ¿Que tipo de departamentalización aconsellarías?
9. Indica exemplos de figuras que poderían integrarse no departamento de staff.
10. Unha empresa de ocio e animación ten a seguinte organización:
  - Ana López é a dona e dirixe a empresa. Ten un técnico administrativo que o axuda.
  - Hai tres departamentos, cun responsable en cada un: o departamento de actividades da natureza, o departamento de actividades culturais e o departamento de actividades deportivas.
  - No departamento de actividades da natureza traballan dous monitores e dous socorristas. No de actividades culturais traballan dous monitores e no departamento de actividades deportivas traballan un monitor e un masaxista.Pídese: elaboración do organigrama.
11. Describe os tipos de comunicación que se dan na empresa
12. Define que é un organigrama e comenta as características básicas que deben reunir. ¿Que significado ten as liñas nun organigrama?
13. PAU ¿En que consiste o “ principio de unidade de mando na empresa ” de Fayol? ¿En que se diferencia da achega de Taylor no mesmo tema?
14. PAU Distingue entre estruturas de organización lineal e funcional.
15. PAU Distingue entre organización formal e informal nunha empresa
16. PAU ¿En que consiste o principio organizativo de división do traballo?

17. ¿Que é un comité?

18. Dende a perspectiva actual, ¿que crítica xeral se pode facer ao Taylorismo?

## SOLUCIÓN

1. A organización do traballo empresarial ten importancia na actividade produtiva. Xustifica esta afirmación.

Dende unha perspectiva histórica, sabemos que as reflexións teóricas sobre a organización da empresa e os problemas que formula nacen a finais do século XIX e comezos do seguinte. Os avances tecnolóxicos e a súa optimización están na orixe destas reflexións. Por iso, prestouse unha atención decidida á mellora dos métodos de traballo e a súa organización. As adaptacións prácticas das teorías levan a multiplicar de forma importante a produtividade nas fábricas nas que se aplica. Con posterioridade, outras achegas importantes melloran de forma considerable non só a produtividade senón a posición dos traballadores no seo da empresa.

Dende un punto de vista máis intuitivo, é evidente que unha boa organización da empresa, tal como estudamos ao longo dos temas deste curso de Economía, contribúe a mellorar a produtividade e a posición da empresa no mercado.

2. PAU. Explica os principios básicos da organización empresarial, distinguindo os relacionados co desenvolvemento vertical e os relacionados co desenvolvemento horizontal.

Relacionados co desenvolvemento vertical:

- Autoridade e responsabilidade. Debe haber unha liña de autoridade claramente definida, coñecida e recoñecidas por todos dende o cume da organización ata cada individuo de base. A autoridade é a capacidade de mandar, de dar ordes e de tomar decisións sobre outros. A autoridade sempre leva consigo a responsabilidade. A responsabilidade é a obriga de levar a cabo as tarefas que che foron asignadas. A quen exerce a autoridade atribúeselle o resultado, bo ou malo. O superior é responsable dos actos dos subordinados. A cadea de mando é o conxunto de relacións de autoridade establecidas e que se representan no organigrama. Delegar consiste en asignar a un subordinado unha tarefa, dándolle liberdade e autoridade para realizala e controlalo para comprobar se a desempeña correctamente.
- Xerarquía. Escala xerárquica na que está perfectamente delimitada quen exerce a autoridade sobre quen. A cada persoa que ocupa un nivel xerárquico delégaselle AUTORIDADE abonda para dirixir os seus subordinados e é RESPONSABLE ante os seus superiores. A xerarquía plásmase coas cadeas de mando.
- Unidade de mando e descentralización. A unidade de mando refírese á conveniencia de que cada subordinado só reciba ordes dun xefe. Unha

organización está centralizada cando a maioría das decisións se toman na cúspide da organización, nos niveis superiores. Descentralizar consiste en delegar decisións, aliviando o traballo directivo e mellorando a motivación dos empregados.

- **Amplitude Administrativa:** este principio destaca que cada superior debe ter certo número de subordinados ao seu cargo, dito número dependerá do nivel do cargo e a súa natureza.

Relacionados co desenvolvemento horizontal:

- **División do traballo.** Para ser máis produtivos, o traballo debe dividirse en tarefas concretas. Dende Adam Smith aplícase a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.
- **Especialización.** Esas tarefas concretas son encargadas a traballadores especializados. Cada persoa debe realizar unha soa función en canto fuere posible, o que determina unha división especializada do traballo.
- **Coordinación.** O obxectivo da organización é facilitar a coordinación, a unidade e o esforzo conxunto.
- **Departamentalización:** Dividir e especializar o traballo na organización supón agrupar por unidades ou facer departamentos. Se pode departamentalizar por funcións, por produtos, por zonas xeográficas, etc.

3. Identifica os tipos de comunicación realizadas por unha empresa:

- a) O xefe de mercadotecnia envía aos vendedores unha fita de vídeo coas instrucións para a venda dun produto.  
Descendente
- b) O empregado do almacén informa o director de compras do baixo stock dunha mercadería.  
Ascendente
- c) Tres vendedores planifican o seu traballo durante a comida.  
Horizontal

4. Explica que é un departamento empresarial e a organización interna deste

Un departamento é a expresión máis elemental da organización, na que unha ou varias persoas realizan un conxunto de tarefas específicas de execución, de procesamento da información, de decisión ou calquera das súas combinacións.

A organización interna está constituída, con frecuencia, por:

- ☐ Un directivo do que dependen xerárquicamente e ao que informan directamente os seus membros.

Colaboradores, un dos cales actúa como enlace ou elo entre as unidades dun nivel e as do seguinte.

5. ¿Cal é a diferenza entre un departamento que se organiza por funcións e o que se fundamenta no territorio?

*Por funcións.* Separa os departamentos segundo a función que realizan dentro da entidade. Así, por exemplo: o departamento financeiro encargárase de planificar os recursos propios e alleos necesarios para realizar os investimentos pertinentes.

*División xeográfica ou territorial.* Asígnanselles as mesmas tarefas a diferentes persoas que están en distintos lugares. Estas persoas realizan as mesmas funcións.

6. ¿Que é a organización formal da empresa?

A organización formal da empresa é aquela estrutura perfectamente definida e identificada e relativamente estable, onde a empresa encaixa con exactitude a cada un dos elementos que forman parte dela. É a estrutura intencional, é dicir, estudada e definida.

A organización formal define os límites das actividades dos individuos, fixa a responsabilidade, o nivel de autoridade e a área de actuación das persoas, co fin de evitar interferencias con outros individuos da mesma organización.

A organización formal debe proporcionar un ambiente onde o individuo se realice plenamente e, ademais, debe saber utilizar de forma vantaxosa os talentos creativos, recoñecendo á súa vez as preferencias e capacidades individuais.

7. Describe brevemente o que se entende por staff.

A medida que crece, unha organización tende a agregar unidades que lle subministren servizos indirectos ou de apoio. A esa parte da organización chamámoslle staff.

Os departamentos de staff de apoio móstranse separados da liña principal de autoridade, posto que non forman parte da liña xerárquica e inflúen indirectamente sobre o núcleo operativo.

8. A familia González ten unha cadea de tendas dedicada á comercialización de mobles, electrodomésticos e artigos para bebés. Nos últimos anos incrementaron o seu volume de negocio abrindo novos establecementos. Debido á complexidade na xestión deciden departamentalizar a empresa ¿Que tipo de departamentalización aconsellarías?

*Divisións por produtos: mobles, electrodomésticos e artigos para bebés*

9. Indica exemplos de figuras que poderían integrarse no departamento de staff.

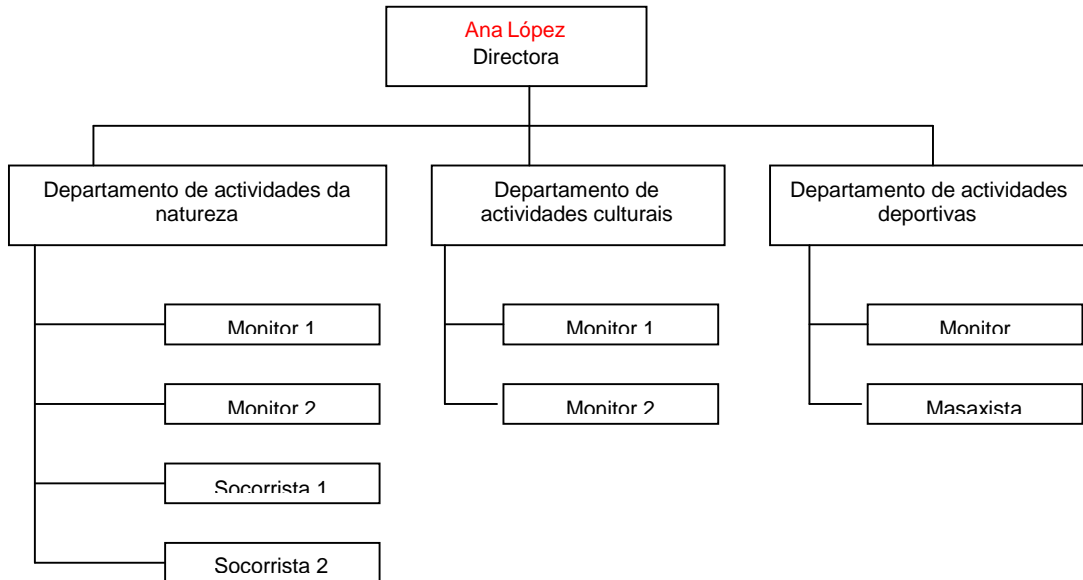
*Asesoría xurídica, asesoría financeira, asesoría fiscal, asesoría laboral, ...*

10. Unha empresa de ocio e animación ten a seguinte organización:

- Ana López é a dona e dirixe a empresa. Ten un técnico administrativo que o axuda.
- Hai tres departamentos, cun responsable en cada un: o departamento de actividades da natureza, o departamento de actividades culturais e o departamento de actividades deportivas.

- No departamento de actividades da natureza traballan dous monitores e dous socorristas. No de actividades culturais traballan dous monitores e no departamento de actividades deportivas traballan un monitor e un masaxista.

Pídese: elaboración do organigrama.



#### 11. Describe os tipos de comunicación que se dan na empresa

A comunicación dentro da empresa é un proceso que realiza a transmisión da información entre os diferentes membros da organización permitindo a consecución dos seus fins. Existen tres tipos de comunicación interna:

- ☐ A comunicación descendente. O núcleo directivo informa os niveis inferiores sobre distintos aspectos que importan á organización. Na comunicación descendente dáse prioridade aos intereses organizativos.
- ☐ A comunicación ascendente. Permite á dirección coñecer a situación dos seus niveis inferiores. Tamén recolle as inquietudes, aspiracións e dificultades atopadas no labor diario.
- ☐ A comunicación lateral. Faculta a transferencia da información entre os departamentos, mandos e operarios dentro do mesmo nivel.

#### 12. Define que é un organigrama e comenta as características básicas que deben reunir. ¿Que significado ten as liñas nun organigrama?

Un organigrama é a representación gráfica das unidades organizativas da empresa e a súa xerarquía. A través do organigrama coñécense as distintas relacións, dependencias e conexións que poden existir entre departamentos e servizos desta. Os requisitos que debe cumprir un organigrama son os seguintes:

- ☐ Exactitude. Debe reflectir de forma fiel a estrutura da organización
- ☐ Realidade. Debe reflectir o tipo de actividade que realiza cada unidade existente na empresa, expresando as relacións de xerarquía ou de coordinación existentes.
- ☐ Sinxeleza. Debe integrar os elementos indispensables para facilitar a información

A través das liñas dos organigramas reflíctese o fluxo de autoridade e as canles de comunicación. As liñas dos departamentos staff adóitanse representar mediante trazos discontinuos porque non forman parte da liña xerárquica da empresa. A súa función é a de asesoramento.

13. PAU ¿En que consiste o “ principio de unidade de mando na empresa ” de Fayol?  
¿En que se diferencia da achega de Taylor no mesmo tema?

Para Fayol unha persoa non debe recibir ordes máis que dun só xefe.

Taylor, defende unha estrutura descentraliza por funcións, cada traballador ou traballadora, recibirá ordénelas segundo funcións, dende ese punto de vista non existe a unidade de mando

14. PAU Distingue entre estruturas de organización lineal e funcional?

A organización lineal responde aos principios de unidade de mando e disciplina, estrutura sinxela de doada implantación e excesiva concentración, é utilizada pola maioría das pequenas e medianas empresas.

A organización funcional caracterízase por introducir especialistas nos diferentes niveis da estrutura xerárquica, Se aplica o principio de especialización en tarefas, a autoridade susténtase no coñecemento, rompe o principio de unidade de mando.  
a vantaxe fundamental deste modelo é dividir as actividades en diferentes funcións.

15. PAU Distingue entre organización formal e informal nunha empresa

Organización formal:

- Establecida pola dirección.
- Comunicación xerárquica.
- Autoridade formal.
- Grupos de traballo eficientes.

Organización informal:

- Xorde por libre vontade
- Comunicación por afinidades
- Autoridade moral ( líder)
- Grupos de amizade.

16. PAU ¿En que consiste o principio organizativo de división do traballo?

A división de traballo consiste en descompoñer a actividade ou tarefa global en partes menores e máis manexables, é dicir, dividir un proceso complexo en pequenas tarefas individuais.

17. ¿Que é un comité?

O comité é unha forma de organización na que as decisións se toman en grupo. Para iso, reúnense, intercámbianse opinións, discútese e chégase a un acordo final.

No ámbito empresarial funciona cando se deben poñer de acordo, sobre un mesmo tema, departamentos distintos.

18. Dende a perspectiva actual, ¿ que crítica xeral se pode facer ao Taylorismo?

- ☐ Consideración mecanicista do home (home-máquina): o fin exclusivo do traballo é a consecución do máximo beneficio mediante o emprego do método máis eficaz. O individuo é unha máquina a aspiración do cal é gañar diñeiro.
- ☐ Exceso de especialización: reduce as posibilidades de desenvolvemento persoal do traballador.
- ☐ Separación radical entre dirección e traballo: unha persoa non pode programar ou executar soamente; sempre realiza en diversa medida ambos os dous aspectos do traballo.
- ☐ Nega a existencia de conflitos na empresa.