

## Exercicios de repaso con solución

1. Concepto de organización na empresa. ¿É algo necesario?
2. Se a Sra. Mato ten competencias para realizar tarefas de goberno e o Sr. Fontes aplica as directrices establecidas pola Sra. Mato para executar os plans da empresa ¿quen realiza as funcións de dirección e quen as de xestión?
3. ¿Cales son as variables sobre as que se fundamentan a organización de calquera empresa?
4. Qué elementos deberán quedar perfectamente establecidos nun organigrama?
5. ¿Que factores inflúen na aparición dos grupos informais?
6. ¿Que é a organización informal da empresa?
7. Identifica os principios da filosofía taylorista.
8. Comenta brevemente as características principais da escola das relacións humanas

### Solución

1. Concepto de organización na empresa. ¿É algo necesario?

En toda organización coexisten recursos materiais, financeiros e humanos que hai que coordinar para alcanzar os obxectivos propostos. A organización é o elemento que consegue esa coordinación. Supón repartir o traballo a realizar nunha serie de tarefas, asignar estas tarefas e coordinar o esforzo individual e dos grupos para alcanzar os obxectivos.

En resumo, responde a que hai que facer, quen debe facelo, como debe ser feito e cando debe facerse.

É totalmente necesaria, sen organización non habería empresa.

2. Se a Sra. Mato ten competencias para realizar tarefas de goberno e o Sr. Fontes aplica as directrices establecidas pola Sra. Mato para executar os plans da empresa ¿quen realiza as funcións de dirección e quen as de xestión?

Se repasamos os conceptos da unidade e os relacionamos coa estrutura que propón Mintzberg, a Sra. Mato pertencería á *alta Dirección*, que está constituída por os/ás directivos/ás clave (Presidente, Conselleiro Delegado, etc.). Neste nivel tómanse decisións sobre os obxectivos a longo prazo. Ademais, supervísase o funcionamento de todo o sistema.

O Sr. Fontes formaría parte da Dirección Operativa ou de Xestión que pon en práctica os plans da dirección e avalía determinados procesos.

3. ¿Cales son as variables sobre as que se fundamentan a organización de calquera empresa?

As variables máis significativas sobre as que se asenta a organización da empresa son:

- ☐ A división do traballo. Fragmentar as tarefas da actividade á que se aplica.
- ☐ Autoridade e dependencia. Entendendo por autoridade a capacidade para tomar decisións, facerse obedecer no seo da organización. Evidentemente, un determinado nivel de autoridade leva engadido unha dependencia doutros órganos dentro da mesma organización.
- ☐ Adaptación ao ámbito. Na medida en que se relaciona co medio.
- ☐ O comportamento das persoas que a integran. As persoas e os seus comportamentos e actitudes condicionan a vida nas organizacións.
- ☐ As relacións de poder dentro da propia organización.

4. ¿Que elementos deberán quedar perfectamente establecidos nun organigrama?

Deben quedar determinados:

- ☐ Niveis de autoridade. Debe estar claramente establecido quen ten a facultade de ordenar a realización das distintas tarefas.
- ☐ Fluxo de autoridade e delegación. Débense determinar as conexións entre os distintos niveis xerárquicos.
- ☐ División de tarefas. Fixa a distribución de tarefas entre os traballadores, agrupando estes en divisións, ou departamentos, que constitúen a estrutura da actividade.

5. ¿Que factores inflúen na aparición dos grupos informais?

A estrutura informal ten que ver coa dinámica de funcionamento e as relacións entre os individuos que habitan a organización e que ocupan distintas posicións na organización formal. A organización informal frecuentemente ten a súa orixe en relacións de amizade, nun interese común de protección mutua, nun desexo de poder ou unha esperanza de conseguir os seus obxectivos persoais. A partir de aí, as distintas persoas esperan diferentes comportamentos ou roles, relaciónanse socialmente, asumen certos "status" e crean canles de comunicación, asumindo tamén unhas normas non escritas dentro dos grupos.

6. ¿Que é a organización informal da empresa?

É unha rede de relacións persoais e sociais non establecidas ou requiridas pola organización formal, senón que se producen espontaneamente cando as persoas se relacionan entre si.

Un exemplo de organización informal podería ser a relación de amizade que se establece entre unha empregada do departamento financeiro con outro do departamento de produción. Esta relación pode crear un novo unha canle de comunicación informal (non previsto na estrutura formal) entre ambos os dous departamentos.

7. Identifica os principios da filosofía taylorista.

A obra de F. Taylor converteu nun **programa explícito** unha tendencia latente na sociedade de principios do século XX: a "racionalización" total do quefacer produtivo, asimilando racionalizar como comportamento "científico" contraposto ao saber máis ou menos intuitivo e baseado na experiencia.

Os métodos tayloristas baseáronse nunha descomposición e racionalización das tarefas, o cal debería aumentar o rendemento dos traballadores e se reduciría á súa fatiga. O aumento dos rendementos elevaría a produtividade e redundaría en beneficio dos traballadores, aumentando a súa remuneración. Elaborou as primeiras observacións sobre as tarefas realizadas polos operarios nas fábricas, realizando as primeiras *medicións de tempo*.

Creou unha escola de seguidores que ampliaron os instrumentos de análise e deron lugar ao "taylorismo", algunha das contribucións da cal aínda perduran.

8. Comenta brevemente as características principais da escola das relacións humanas.

A achega fundamental de Elton Mayo foi a de incorporar á organización científica a "Socioloxía do traballo". Observou que o comportamento das relacións humanas na empresa influía de xeito determinante no rendemento dos traballadores e, por conseguinte, nos índices de produtividade.

Características principais da escola das relacións humanas: Consideración do traballador como "persoa".

Motivacións do traballador moi complexas.

Obxectivo: máximo beneficio e outros de carácter social.

Existencia da organización informal.

Incorpora o factor psicolóxico e sociolóxico.

A especialización ao máximo non aumenta a produtividade.