

**Enpresa-ekonomia: antolakuntza eta zuzendaritza**

**1. MAILA**

**Egilea: Beñat Zunzunegi**

**Donostiako Ekonomia eta Enpresa Fakultatea  
EHU**

**Azterketa prestatzeko material lagungarria**



Gizapedia

[gizapedia.hirusta.io](http://gizapedia.hirusta.io)

## 1. ARIKETA

**Proposizio hau eztabaidatu:** *antolaketa zapaleko erakundeetan, organigramak zabala izateko joera du, maila hierarkiko askorekin.*

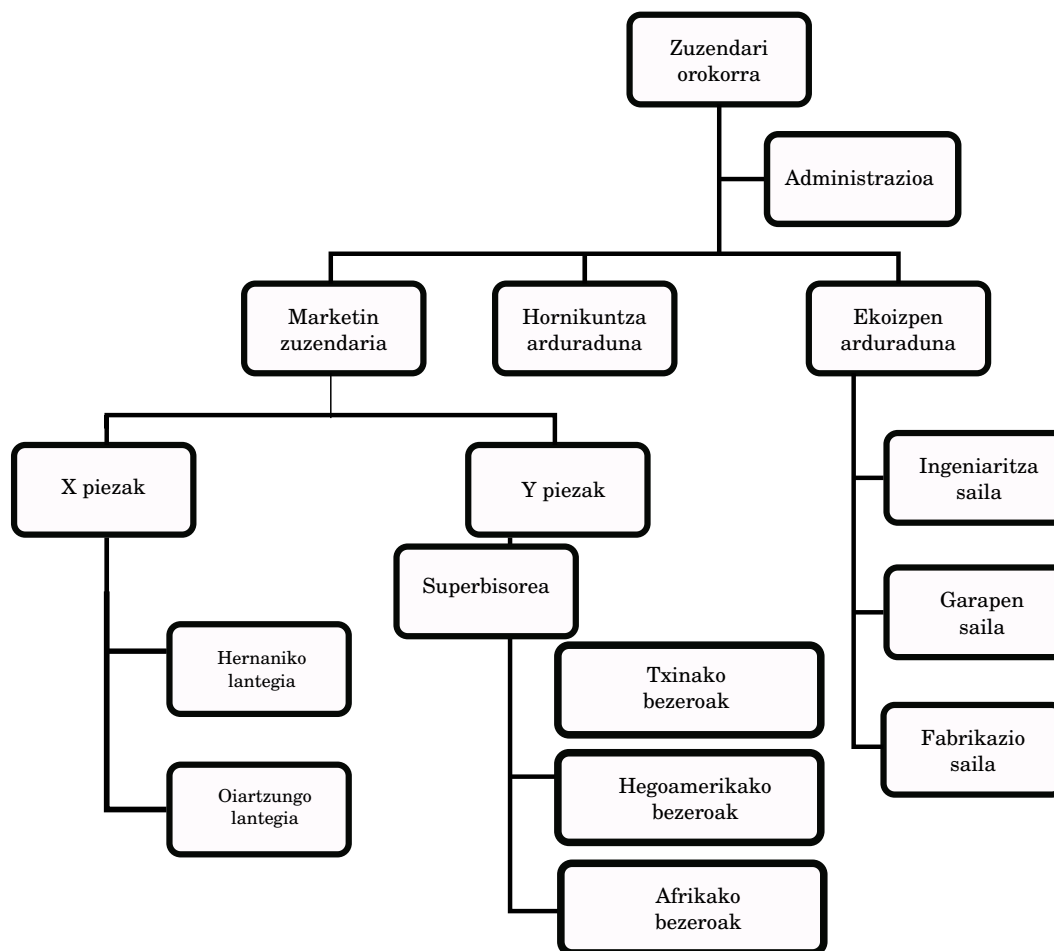
Antolaketa zapala dagoela esaten da, zuzendaritzaren eta langileen artean hierarkia maila gutxi daudenean. Bereziki ego-kia da enpresa txikietan, zuzendari eta arduradunek langile guztiak modu egokian kudeatu eta kontrolatu ditzaketenean, kontrol hedadura estuarekin alegia. Enpresa handietan berriz, antolaketa zapalarekin zuzendariak kontrol hedadura zaba-la izango du, langile asko bere ardura zuzenaren pean, eta beraz organigrama zabala suertatuko da. Edonola ere, enpresa txikietan zein handietan, antolaketa zapala produktibitatea lehenesten duten enpresetako egitura izango da, hierarkia maila gutxirekin, kostuak aurreztu asmoz.

Baieztapena desegokia da orokorrean:

- Antolaketa zapala dagoen kasuetan, organigrama ez da orokorrean zabala, baieztapenean adierazten den bezala. Hori enpresa handietan bakarrik gertatuko da. Enpresa txikietan, antolaketa zapalak, hierarkia maila gutxirekin, organigrama estua ekar dezake, langile gutxi izanda, zuzendariak beti langile gutxi izango ditu bere ardurapean, kontrol hedadura estuarekin alegia.
- Beste alde batetik, organigramaren itxura zabala hierarkia maila gutxirekin sortzen da. Organigrama zabala da, kontrol-hedadura zabala denean, zuzendariak langile asko dituztenean bere ardurapean alegia, eta beraz, hierarkia maila gutxirekin, eta ez, baieztapenean adierazi bezala, hierarkia maila handiarekin (hierarkia maila askorekin).

## 2. ARIKETA

Jarraian, enpresa honen antolaketa-egitura aztertu:



Enpresarako hainbat antolaketa-egitura daude aukeran, sailezkoa edo departamentuen araberakoa eta egitura matriziala (funtzioak eta proiektuak konbinatuz, langileek bi arduradun dituztenean).

Kasu honetan departamentuen araberako egitura dugu. Goi-zuzendaritza-mailan, funtzioaren araberako egitura dugu, marketina, hornikuntza eta ekoizpena bereiziz. Hortik aurrera, ekoizpen zuzendariaren azpitik ere egitura funtzionala dugu (ingeniaritza, garapena eta fabrikazioa). Egitura funtzionalek ardurak guztiz zehazteko dira egokiak, anbiguotasunari lekurik utzi gabe, eta arduradun moduan zuzendari espezializatuak jartzen ditu lanean. Eragozpen moduan, sail bakoitzeko helburu eta interesei begira lan egiten da askotan.

Marketin zuzendaritzatik behera produktuen araberako egitura departamentala dugu, egitura dibisionala deitzen dena, eta hortik behera bezero tipologiaren araberakoa, Y motako piezentzat, eta geografikoa, X piezentzat. Produktuen eta bezeroen araberako sailak sail bakoitzean erabakiak azkar hartzeko dira bereziki egokiak, baina sail ezberdinen koordinazioa zaila izaten da. Egitura geografikoa ez dago justifikatuta kasu honetan, nekez uler daitekeelako salmenta politika ezberdina izatea lantegiaren arabera. Egitura geografiko hori, Oiartzun eta Hernani artean banatua, ekoizpen sailean justifikatuago egongo litzateke. Y piezen saila bezeroen arabera eratzea justifikatuta egon daiteke, bezero horiek behar desberdinak dituztenean Y pieza horiei buruz.

Y piezen saileko zuzendariaren azpiko superbisorearen txertaketa marketin zuzendariak salmenta arloaren superbisio gutzia burutu ezin duenean soilik legoke justifikatuta. Bestela, komunikazioa zaildu egiten duen beste hierarkia maila bat besterik ez litzateke izango.