

MATERIA
Fundamentos de Dirección de Empresas

TITULACIÓN
Administración e Dirección de Empresas

unidade
didáctica
4

Fundamentos de diseño organizativo

Romina García Chas

Área de Organización de Empresas
Departamento de Organización de Empresas e Comercialización
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais

unidadesdidácticas
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

DESCATALOGADO

© Universidade de Santiago de Compostela, 2013



Esta obra atópase baixo unha licenza Creative Commons BY-NC-SA 3.0. Calquera forma de reprodución, distribución, comunicación pública ou transformación desta obra non incluída na licenza Creative Commons BY-NC-SA 3.0 só pode ser realizada coa autorización expresa dos titulares, salvo excepción prevista pola lei. Pode acceder Vde. ao texto completo da licenza nesta ligazón:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/legalcode.gl>

Deseño e maquetación

J. M. Gairí

Edita

Vicerreitoría de Estudantes,
Cultura e Formación Continua
da Universidade de Santiago de Compostela
Servizo de Publicacións
da Universidade de Santiago de Compostela

ISBN

978-84-15876-54-0

MATERIA: Fundamentos de Dirección de Empresas

TITULACIÓN: Administración e Dirección de Empresas

PROGRAMA XERAL DO CURSO

Localización da presente unidade didáctica

Unidade I. Dirección de empresas. Conceptos básicos e evolución.

A organización e os niveis directivos
¿Que fan os directivos?
Enfoque do proceso directivo
Enfoque dos roles directivos
As habilidades directivas
Evolución do pensamento administrativo

Unidade II. O contexto organizativo.

Análise externa
Análise do contorno xeral
Análise do contorno específico
Análise interna

Unidade III. Fundamentos de planificación.

Concepto
Vantaxes da planificación
Resistencia á planificación
Proceso de planificación
Misión e obxectivos
Tipos de plans
Métodos para establecer obxectivos

Unidade IV. Fundamentos de deseño organizativo.

Concepto
Deseño da estrutura organizacional
División do traballo/especialización
Departamentalización
Cadea de mando
Tramo de control
Poder
Delegación
Descentralización
Coordinación
Tipos de estrutura: mecanicista e orgánica

Unidade V. Fundamentos da dirección.

Concepto
O proceso de motivación
Teorías motivacionais de contido
Teorías motivacionais de proceso

Unidade VI. Fundamentos do control.

- Concepto
- O proceso de control
- Requisitos do control
- Tipos de control
- Reaccións humanas ós controis
- Calidades dun sistema eficaz de control

Unidade VII. Emprendemento.

- Estrutura básica dun proxecto empresarial

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

Os obxectivos

1. Obxectivos xerais
2. Obxectivos específicos

Os principios metodolóxicos

Os contidos básicos

1. Deseño da estrutura organizacional
 - 1.1. A especialización do traballo
 - 1.2. Departamentalización
 - 1.3. Cadea de mando
 - 1.4. Autoridade
 - 1.5. Tramo de control
 - 1.6. Poder
 - 1.7. Delegación
 - 1.8. Centralización/Descentralización
 - 1.9. Coordinación
2. Tipos de estruturas
 - 2.1. Estrutura mecanicista
 - 2.2. Estrutura orgánica
 - 2.3. Factores de continxencia da estrutura

Actividades propostas

Avaliación da unidade didáctica

Bibliografía

PRESENTACIÓN

A realidade actual en cambio constante do contorno empresarial provoca que, cada vez máis, os empresarios precisen dispoñer dunha serie de capacidades e habilidades que lles permitan traballar nese contorno de incerteza e cambio. Na xestión de empresas non existen receitas máxicas pero a implantación dun determinado sistema de cara a toma das decisións ou de cara a resolución de conflitos pode incrementar as posibilidades de éxito.

A materia Fundamentos de Dirección de Empresas, correspondente ó 1º curso de Administración e Dirección de Empresas, busca aproximar ó alumnado coa realidade empresarial e coas tarefas propias dos directivos e empresarios. Ao mesmo tempo, pretende dotalos das ferramentas necesarias nas que apoiarse para a toma de decisións.

Así, cada unha das unidades didácticas que compoñen a materia afondará nunha das funcións do proceso de administración: planificación, organización, dirección e control.

Neste caso, esta unidade didáctica está dedicada á segunda das funcións do proceso de administración: a organización. En primeiro lugar, explicaranse con detalle os conceptos que definen o deseño da estrutura organizacional. Por tanto, falarase, entre outras cuestións, da división do traballo e da especialización, dos tipos de departamentalización que pode levar a cabo unha empresa, do tramo de control e da cadea de mando, do nivel de centralización/descentralización das empresas así como trazos para poder avalialo, da delegación e, finalmente, dos mecanismos de coordinación que aplican as empresas, así como da súa relevancia a medida que as empresas aumentan de dimensión. En segundo lugar, presentaranse os tipos de estrutura que poden presentar as empresas, facendo fincapé nos dous extremos: a estrutura mecanicista e a estrutura orgánica. A duración desta unidade didáctica será dun total de nove horas, estruturadas en 3 sesións expositivas e 4 interactivas.

OS OBXECTIVOS

1. Obxectivos xerais

O contido do programa da materia Fundamentos de Dirección de Empresas busca aproximar ó alumando coa realidade da xestión de empresas. Así, ó remate do proceso de ensino - aprendizaxe o alumando debe ser quen de:

- (1) Analizar o contorno e a realidade empresarial.
- (2) Comprender a relación entre a estratexia e o deseño organizativo.
- (3) Coñecer a natureza dinámica dos procesos organizativos.
- (4) Coñecer como xestionar unha empresa ou organización.
- (5) Asumir responsabilidades directivas.
- (6) Tomar decisións fundamentadas, no ámbito empresarial.

- (7) Comprender as función que debe desenvolver un/unha directivo/a eficaz.
- (8) Argumentar e comunicarse eficazmente.

2. Obxectivos específicos

Unha vez rematadas as sesións dedicadas á presente unidade didáctica, o alumnado debe ser quen de:

- Coñecer os aspectos centrais da función directiva da organización. Este obxectivo específico contribúe á consecución dos obxectivos xerais 2, 3, 4, 6, 7 e 8.
- Expoñer vantaxes e inconvenientes da especialización/división do traballo. Este obxectivo específico contribúe á consecución do obxectivo xeral 2, 3, 4 e 6.
- Distinguir entre agrandamento e enriquecemento do traballo. Este obxectivo específico contribúe á consecución dos obxectivos xerais 2, 3, 4 e 6.
- Establecer os criterios de decisión para elixir entre as diferentes formas de agrupación das persoas. Este obxectivo específico contribúe á consecución dos obxectivos xerais 1, 2, 3, 4, 5,6 e 7.
- Diferenzas os distintos tipos de autoridade e poder, así como distinguir entre os dous termos. Este obxectivo específico contribúe á consecución dos obxectivos xerais 4, 5 e 8.
- Identificar os principais tipos de estruturas organizativas. Este obxectivo específico contribúe á consecución dos obxectivos xerais 1, 3 e 6.
- Observar como as combinacións de parámetros desembocan en estruturas diferenciadas en formalización, complexidades ou flexibilidade. Este obxectivo específico contribúe á consecución dos obxectivos xerais 1 e 3.

OS PRINCIPIOS METODOLÓXICOS

A metodoloxía aplicada nesta unidade didáctica (de xeito similar que no resto de unidades didácticas que compoñen a materia) consistirá, por unha banda, na explicación por parte do profesor/a da materia en forma de exposición maxistral nas sesións expositivas, intercalando na propia exposición pequenos casos prácticos ou lecturas breves que se comentarán co alumnado e a través das cales se pretende exemplificar a materia ao tempo que se trata de mostrar á súa utilidade práctica (buscando, deste xeito, promover o interese no alumnado).

Por outra banda, nas sesións interactivas propóranse tres casos prácticos de maior dimensión que o alumnado deberá revisar antes da súa resolución na clase.

Para a exposición maxistral empregarase unha presentación de diapositivas que estará a disposición do alumnado na aula virtual. Na mesma presentación, detallaranse unha serie de referencias bibliográficas que complementan a presentación teórica e que o alumnado deberá revisar previamente.

Unha vez presentados os contidos teóricos da unidade didáctica, terán lugar as sesións interactivas nas que se realizarán tres casos prácticos dos que o alumnado tamén disporá con anterioridade e que serán resoltos individualmente ou en grupo (variando en función do caso en cuestión) durante a clase.

OS CONTIDOS BÁSICOS

A estrutura organizacional e o como organizar é un dos temas que máis cambios ten experimentado nos derradeiros anos dentro do campo da administración. A medida que vai pasando o tempo, vólvense revisar os métodos tradicionais para atopar novos deseños organizativos máis axeitados ás características de cada organización.

A función de organización defínese como a distribución e estruturación do traballo para cumprir cós obxectivos da organización. A estrutura organizacional é a distribución formal dos postos dunha organización, que pode mostrarse graficamente a través do organigrama. O deseño organizacional implica a realización de cambios na estrutura organizativa e supón tomar decisións sobre os seguintes aspectos clave: especialización, departamentalización, cadea de mando, tramo de control, poder, delegación, descentralización e coordinación.

1. Deseño da estrutura organizacional

1.1. A especialización do traballo

A división do traballo imponse na actividade económica a partir da Revolución Industrial. A especialización do traballo consiste en dividir as actividades laborais en tarefas separadas. Cada empregado especialízase en facer unha parte dunha actividade buscando unha maior eficiencia.

A especialización do traballo leva unha serie de vantaxes apareladas como poden ser un maior dominio do traballo, con incremento da produtividade, a eliminación de perdas de tempo, ao non ter que cambiar de ferramentas ou actividade ou asignacións de traballo máis simples. Pola contra, os inconvenientes da especialización son entre outros: unha diminución na motivación dos empregados, pouca calidade de produto, alta rotación ou alto absentismo.

1.2. Departamentalización

A departamentalización é a forma na que se agrupan os postos dentro das organizacións. Existen diferentes formas de departamentalización e aínda que cada organización pode empregar á súa propia, polo xeral, as grandes organizacións

combinan estas formas de departamentalización para chegar ao formato que mellor se adecúa aos seus intereses.

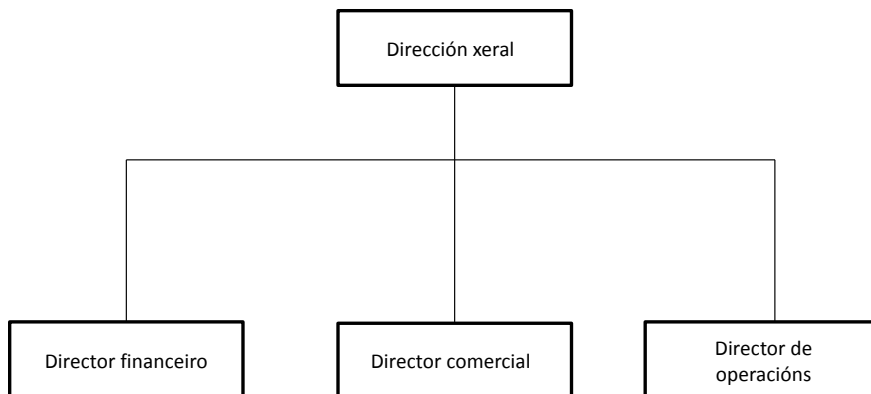
1.2.1. Departamentalización funcional

No caso da departamentalización funcional establécense departamentos baseándose no tipo de actividade desenvolvida por cada persoa. Trátase do tipo de departamentalización máis estendido entre empresas de tamaño medio e que se dedica a un tipo de ben ou servizo.

Entre as vantaxes da departamentalización funcional atópase o feito de que o persoal está especializado, o que provoca unha gran eficiencia de recursos e, ademais, trátase dunha organización centralizada o que facilita o control por parte do órgano superior.

Pola contra, no que aos inconvenientes se refire, este tipo de departamentalización provoca que as persoas e os departamentos se centren máis en obxectivos particulares que en metas globais.

A continuación preséntase, a modo de exemplo, o organigrama dunha organización que presenta unha departamentalización funcional.



Fonte: Elaboración propia.

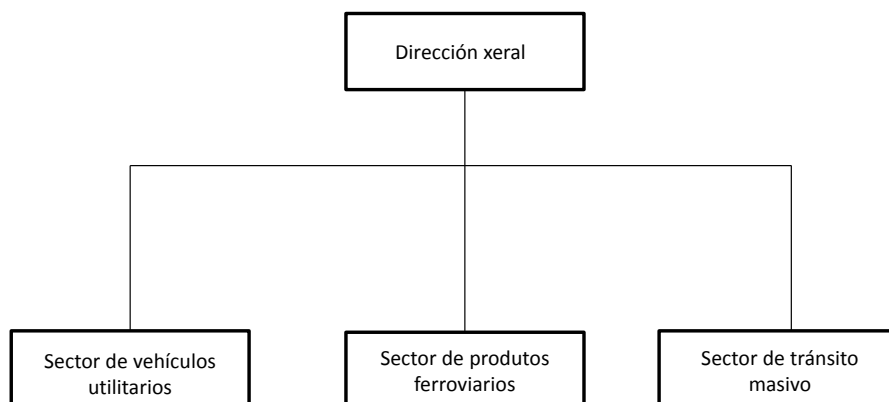
1.2.2. Departamentalización divisional ou de produto

Neste caso a empresa estrúturase con base a liñas de produto ou a unidades semiautónomas. Este tipo de departamentalización é máis frecuente no caso de organizacións cunha dimensión importante e que producen dous ou máis produtos.

As vantaxes principais deste tipo de departamentalización son, por unha banda, unha fácil atribución das responsabilidades na medida en que as divisións ou liñas de produtos poden ser avaliadas como centros de beneficio, coas súas propias

correntes de ingresos e gastos. Por outra banda, este tipo de departamentalización posibilita unha maior capacidade de resposta ao contorno.

A continuación preséntase un exemplo de organigrama dunha empresa con unha departamentalización por liñas de produto.



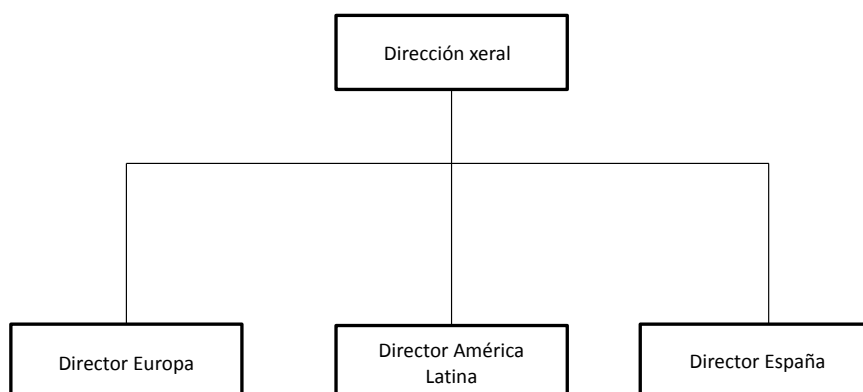
Fonte: Elaboración propia.

1.2.3. Departamentalización xeográfica

A organización agrupa os postos de acordo coa rexión xeográfica.

As vantaxes e os inconvenientes deste tipo de departamentalización son os mesmos que os da departamentalización divisional.

O organigrama que se presenta a continuación podería corresponderse co dunha organización con departamentalización xeográfica.



Fonte: Elaboración propia.

1.2.4. Departamentalización por procesos

Neste caso, os postos agrúpanse con base no fluxo de produtos. Este tipo de departamentalización permite unha maior eficiencia no fluxo de actividades laborais pero só pode empregarse con certos tipos de produtos.

1.2.5. Departamentalización por clientes

Este tipo de departamentalización agrupa os postos con base en clientes específicos e exclusivos con necesidades comúns.

Neste caso, as necesidades e problemas dos clientes poden ser solucionados por especialistas. O problema está en que se duplican funcións e a visión dos obxectivos organizacionais é limitada.

1.2.6. Deseños organizacionais contemporáneos

En ocasións os deseños tradicionais non son axeitados para o contorno actual, cada vez máis dinámico e cambiante. Exemplos de estruturas contemporáneas son a estrutura de equipo, a estrutura matricial e a estrutura de proxectos.

1.3. Cadea de mando

A cadea de mando defínese como a liña de autoridade que se estende dos niveis máis altos da organización cara ós máis baixos. Polo tanto, especifica quen reporta a quen.

1.4. Autoridade

A autoridade refírese ao dereito a dar ordes esperando razoablemente que sexan obedecidas.

Dentro do concepto de autoridade, poden distinguirse varios tipos:

- A autoridade de liña fai referencia á autoridade directa que posúe calquera persoa de dirección sobre os seus subordinados inmediatos.
- A autoridade de apoio ou *staff* é unha autoridade auxiliar. Os que a posúen, asisten, aconsellan e recomentan a outros directivos de liña.
- A autoridade funcional é a que posúe unha persoa de dirección sobre persoas doutros departamentos.

1.5. Tramo de control

O tramo de control defínese como o número de persoas subordinadas que se poden supervisar eficaz e eficientemente. Determina o número de directivos e se a estrutura da organización é alta ou plana.

Non existe un número óptimo de subordinados a supervisar. Porén, existen unha serie de factores que inciden no mesmo:

- O grao de similitude dos traballos
- As interaccións habituais
- A dispersión xeográfica
- O grao de novidade dos problemas
- A capacidade tanto da persoa que exerce a xefatura como dos subordinados.

1.6. Poder

O poder é a capacidade de exercitar influencia sobre o comportamento doutros. Trátase dun concepto máis amplo que o de autoridade. Mentres que a autoridade só a pode ostentar o persoal directivo, o poder pode posuílo calquera membro da organización.

Existen distintos tipos de poder: poder lexítimo, poder de recompensa, poder de castigo, poder carismático e poder de experto. O poder lexítimo correspóndese coa autoridade. Os demais tipos exceden o devandito termo.

A cantidade de poder que posúe cada individuo procede, en primeiro lugar, da importancia da actividade realizada pero, ademais, o poder tamén procede das calidades da persoa e da súa habilidade para realizar o seu traballo. Máis concretamente, a investigación previa considera como fontes de poder: (1) a creación de recursos, (2) a dependencia de recursos, (3) o feito de ser insubstituíble, (4) o feito de afectar ao proceso de decisión, (5) as alianzas e coalicións e (6) as habilidades políticas.

1.7. Delegación

A delegación é o proceso de asignar a unha persoa subordinada autoridade para a realización de actividades específicas. O obxectivo principal da delegación é conseguir un elevado rendemento do empregado pero, ó mesmo tempo, a delegación pretende alcanzar melloras na moral, na satisfacción, na motivación e no compromiso do empregado.

Existen unha serie de factores de situación que fan variar o grao de delegación aconsellable nunha organización:

- Tamaño da organización. Canto maior sexa o tamaño da organización, máis se debe delegar.
- Incerteza do contorno. A incerteza do contorno provoca que sexa necesario tomar decisións con maior rapidez e a delegación favorece isto.

- Capacidade das persoas: Canto maior sexa a capacidade do supervisor, menor será a probabilidade de que desexe transferir autoridade. Ao mesmo tempo, as cualificacións dos subordinados incidirán en que poidan producirse cesións.
- Complexidade da produción: Unha organización dispersa xeograficamente ou que fabrica distintos produtos ten unha maior propensión á delegación.

1.8. Centralización/Descentralización

A centralización é o grao no que a toma de decisións se da nos niveis superiores da organización. Polo tanto, pódese entender que a descentralización fai referencia ao fenómeno da delegación a nivel dunha organización.

O grao de descentralización dunha organización pode ser avaliado analizando a cantidade de decisións que se adoptan nos niveis medios e baixos dunha organización, a calidade das decisións tomadas polos subordinados e pola necesidade de supervisión.

A centralización - descentralización dunha organización é relativa, non absoluta, é dicir, unha organización nunca é totalmente centralizada ou descentralizada. Así, as empresas tenderán a unha maior centralización cando se dan, entre outras, as seguintes características:

- O contorno no que se atopan é estable.
- Os directivos de niveis inferiores non son tan capaces ou experimentados na toma de decisións coma os directivos de niveis superiores.
- Os directivos de niveis inferiores non teñen interese en implicarse na toma de decisións.
- A compañía ten unha dimensión importante.

Pola contra, as empresas tenderán a unha maior descentralización na presenza das seguintes características:

- O contorno no que operan é complexo e incerto.
- Os directivos de niveis inferiores son capaces e experimentados na toma de decisións.
- Os directivos de niveis inferiores desexan implicarse na toma de decisións.
- A cultura corporativa é aberta, permitindo que os directivos opinen libremente.
- A compañía está xeograficamente dispersa.

1.9. Coordinación

Na medida en que as organizacións empregan variables como a especialización, a delegación ou a departamentalización, increméntase a necesidade de coordinación.

A coordinación é a integración das actividades dos diversos grupos e individuos que compoñen unha organización.

Entre o métodos de coordinación máis habitualmente empregados atópanse os seguintes:

- Regras e procedementos.
- Políticas e plans de uso único.
- Xerarquía.
- Pontes.
- Reunións oficiais.
- Reunións non previstas.

2. Tipos de estruturas

As organizacións teñen estruturas diferentes. Incluso organizacións de tamaños similares non teñen porque presentar estruturas parecidas. Os dous tipos de estrutura máis frecuentes son a organización mecanicista e a organización orgánica.

2.1. Estrutura mecanicista

Trátase dun tipo de estrutura ríxida, que se caracteriza por unha importante especialización, departamentalización ríxida, un tramo de control limitado, elevada formalización, pouca participación dos empregados e unha rede de información limitada.

2.2. Estrutura orgánica

Neste caso falamos dunha estrutura moi adaptable e flexible. Os traballos non están estandarizados. O traballo adoita organizarse en torno a equipos de empregados, o persoal é altamente cualificado, dispón de autoridade e require de regras e supervisión mínimas.

2.3. Factores de continxencia da estrutura

Existen unha serie de factores que permiten decidir cando é máis axeitada unha estrutura mecanicista ou cando unha estrutura orgánica:

- Estratexia e estrutura. A estrutura dunha organización debe facilitar a consecución dos obxectivos, polo tanto a estratexia e a estrutura dunha organización deben estar moi relacionadas.
- Tamaño e estrutura. Existen estudos empíricos que mostran que o tamaño da organización incide na súa estrutura. En xeral, as organizacións de maior

dimensión tenden a unha maior especialización, departamentalización, centralización e formalización. Non obstante, a partires de certa dimensión o efecto é máis feble. Unha vez que a organización acada unha dimensión determinada, o incremento no tamaño non afecta de xeito relevante á súa estrutura.

- Tecnoloxía e estrutura. Existen estudos que mostran que en función do sistema de produción empregado, un tipo de estrutura é máis eficiente que outro. Así, se falamos de produción de unidades, a estrutura orgánica é a máis axeitada, mentres que se falamos de produción masiva, a estrutura máis efectiva é a mecanicista.
- Incerteza do contorno e estrutura: En contornos caracterizados por unha baixa incerteza, os deseños mecanicistas adoitan ser os máis efectivos. Pola contra, se a organización precisa flexibilidade para adaptarse con rapidez aos cambios do contorno, a estrutura máis axeitada será a orgánica.

ACTIVIDADES PROPOSTAS

As sesións interactivas que se dedicarán a esta unidade didáctica serán tres. En cada unha das sesións interactivas formularase un caso práctico na procura de que o alumnado poña en práctica os conceptos teóricos explicados nas sesións maxistras. Previamente á explicación do caso práctico que se debe resolver, formularase unha serie de cuestións ó grupo co obxecto de lembrar os aspectos clave da unidade didáctica para rematar por realizar un breve resumo da materia teórica da unidade didáctica. Os casos que se deben resolver na presente unidade didáctica son os seguintes:

- O primeiro dos casos que se debe realizar pretende aproximar ó alumnado con determinados aspectos relacionados coa estrutura organizativa como son a autoridade, o poder ou a delegación. Con este obxecto, descríbese unha situación na que se ascende a un empregado eficiente a un posto superior no que resulta non ser eficiente. Pídeselle ó alumnado que, por grupos, resolvan a situación ofrecendo una proposta de solución. Finalmente, a resolución realízase por medio dunha competición entre as distintas propostas na que os mesmos alumnos votan aquela que consideran máis axeitada. Por medio desta práctica búscase promover a implicación e o traballo en equipo dos alumnos.
- O segundo dos casos prácticos pretende que o alumnado se afaga á construción de organigramas. Para o que se describe a estrutura organizativa dunha determinada empresa e se lles pide que individualmente elaboren o seu organigrama. Unha vez elaborado o organigrama, deberán comentalo (tipo de departamentalización, características da estrutura...)

- Finalmente, o terceiro caso práctico pretende servir de resumo de toda a materia teórica da unidade didáctica. Para isto, realizarase o caso “El liderato de Mueblisa” que narra a evolución na estrutura organizativa dunha empresa de mobles dende os seus inicios ata a actualidade, pasando por momentos de crecemento e de estabilidade. O alumnado debe identificar os distintos mecanismo de coordinación empregados pola empresa e observar como a medida que a empresa evoluciona, os mecanismos empregados van cambiando. Así mesmo, elaborárase o organigrama da empresa para o momento inicial e para a actualidade buscando reflectir o modo no que as empresas van adaptando as súas estruturas organizativas en función da evolución da súa actividade.

AVALIACIÓN DA UNIDADE DIDÁCTICA

A avaliación desta unidade didáctica realizarase por medio de distintas probas:

- **Avaliación inicial:** Previo á explicación maxistral da materia correspondente a esta unidade didáctica, formularase unha serie de cuestións ó alumnado para tratar de avaliar o seu coñecemento inicial sobre o tema, ó tempo que se presenta a utilidade do mesmo de cara á dirección de empresas por medio de pequenas cuestións relativas a situacións e problemas reais das empresas, tanto pequenas como grandes.
- **Avaliación procesual:** Durante as distintas sesións interactivas nas que se desenvolve a unidade didáctica, o alumnado participará en debates e presentará informes dos distintos casos resoltos. A partir de aquí, o profesorado extraerá o 20% da cualificación final. Por outra banda, o alumnado terá a posibilidade de realizar e expoñer un traballo para o conxunto de tódalas unidades didácticas da materia. Para o caso da unidade didáctica que se presenta neste caso, o alumnado deberá presentar o organigrama real dunha empresa e analizar o mesmo. Explicar o tipo de autoridade que se pode observar, o tipo de departamentalización seguida, avaliar o grao de centralización/descentralización. A realización deste traballo poderá chegar a supoñer o 10% da cualificación final.
- **Avaliación final:** A avaliación final consistirá na realización dun exame final composto por unha serie de preguntas de verdadeiro/falso e outra serie de preguntas de múltiple elección e que suporá o 70% da cualificación final. En torno ao 15% das cuestións do exame referiranse á materia desta unidade didáctica. Este exame realizarase nas datas previstas polo centro para o mesmo.

BIBLIOGRAFÍA

- Curto Rodríguez, Eduardo; Romina García Chas e Carmen Castro Casal (Coord.) (2012). *Fundamentos de Dirección de Empresas*. Pearson.
- Robbins, Stephen e Mary Coulter (2010). *Administración* (10ª edición). Pearson – Prentice Hall.
- Díez de Castro, José; Carmen Redondo López; Begoña Barreiro Fernández; María Ángeles López Cabarcos (2002). *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento*. Pirámide.
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de Empresas. Un enfoque interdisciplinar*. Paraninfo.
- Gómez- Mejía, Luis, R. e David B. Balkin (2003). *Administración*. McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen e Decenzo, David. (2009). *Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson.



Unha colección orientada a editar materiais docentes de calidade e pensada para apoiar o traballo do profesorado e do alumnado de todas as materias e titulacións da universidade

unidadesdidácticas
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA