

TEMA 4: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS: PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

1. LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. EL PROCESO ADMINISTRATIVO
2. LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA
3. FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN
4. FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN
5. MODELOS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
6. MODELOS DE AGRUPACIÓN O DEPARTAMENTALIZACIÓN

1. LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: EL PROCESO ADMINISTRATIVO

1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En las empresas se utilizan una serie de factores productivos (recursos naturales, trabajo y capital) para la obtención del producto final. Resulta evidente que estos recursos no se combinan de forma espontánea. Aparte de las funciones de producción, marketing y finanzas, se hace necesaria una cuarta función que integre a todas las demás y que asegure el buen fin de la actividad empresarial. Esta función fue descrita por primera vez por autores norteamericanos, que la denominaron **management**. En castellano, se suele denominar **administración de empresas**.

La **administración de empresas** es el proceso mediante el cual los administradores de una empresa crean el ambiente adecuado, coordinan la actuación de las personas y del resto de recursos de la empresa, y realizan las actividades necesarias para alcanzar de una manera eficiente los objetivos empresariales.

La anterior definición deja claro que los administradores de una empresa deben ser **eficaces y eficientes**: eficaces porque logran alcanzar los objetivos previstos; y eficientes en la medida en que alcancen dichos objetivos, utilizando el menor número posible de recursos y realizando una mejor gestión de los mismos. Además, el elemento clave de la función de administración son las personas: las tareas de administración las llevan a cabo personas (administradores o directivos), que a su vez coordinan a otras personas (trabajadores) para que pongan en práctica las decisiones tomadas. El **elemento humano** es, pues, fundamental en la administración de una empresa.

1.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

En la definición de administración propuesta anteriormente se habla de un proceso, es decir, de una serie de actividades ordenadas en el tiempo. Tradicionalmente, la administración de empresas se suele dividir en cuatro funciones básicas:

- a) **Planificación:** consiste en establecer los objetivos que hay que lograr y diseñar las actividades necesarias para conseguirlo.
- b) **Organización:** esta función establece las relaciones más adecuadas entre las partes de una empresa y las personas que trabajan con ella.
- c) **Dirección (o gestión):** la función directiva gestiona al personal de una empresa, y su objetivo es conseguir el mayor rendimiento posible de la plantilla.
- d) **Control:** mediante esta función se comparan los resultados obtenidos con los objetivos marcados en la fase de planificación. Si se detecta algún tipo de desviación, se deben establecer las medidas correctoras oportunas.

2. LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA

En el desarrollo de la función de administración, los puestos directivos se encuentran continuamente ante la encrucijada de tomar un camino u otro. Las situaciones que se plantean a lo largo del tiempo son muy variadas, y obligan a elegir. De hecho, una de las principales tareas que desarrollan los cargos directivos consiste en la toma de decisiones. En muchas ocasiones no se sigue un procedimiento determinado, y los directivos se guían únicamente por su intuición. Sin embargo, es conveniente estudiar las distintas fases del proceso de toma de decisiones y las principales técnicas que ayudan a elegir la mejor alternativa.

La adopción de una **decisión** consiste en la elección de una estrategia o de un método de acción determinado ante diversas alternativas.

2.1. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Para tomar decisiones de forma correcta se han de seguir unas fases o etapas:

1. Definir el **objetivo** que se quiere conseguir, es decir, tener claro dónde se quiere llegar.
2. Conseguir toda la **información** que se considere importante para conseguir el objetivo, tanto del pasado como del presente.
3. Establecer **hipótesis** sobre el comportamiento de las variables que se tengan, es decir, establecer previsiones.
4. Diseñar **alternativas**, es decir, describir todos los caminos posibles para llegar al objetivo.
5. **Evaluar** cada uno de los caminos marcados, con la finalidad de conseguir todos los propósitos, incluso los económicos.
6. Seleccionar la alternativa, es decir, tomar la **decisión**.
7. Realizar o ejecutar las **actuaciones** previstas en el camino seleccionado.
8. Establecer el **control** que permita detectar si se cumplen las previsiones.

3. FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN

La primera de las actividades que componen la tarea de la dirección de la empresa es la planificación, ya que se realiza antes que el resto de funciones.

La **planificación** consiste en determinar los **objetivos** a alcanzar en un periodo de tiempo. Una vez fijados estos objetivos se deciden las **estrategias** a seguir y se planifican las **acciones** a realizar.

Para llevar a cabo una buena planificación hay que seguir estos pasos:

1. **Análisis de la situación de partida.** Se estudiará la situación actual de la empresa y de su entorno con intención de detectar las oportunidades existentes.

2. **Marcar el objetivo** al cual se quiere llegar y definir diversas **alternativas** para conseguirlo.
3. Analizar los **puntos fuertes y débiles** de cada una. Se evaluarán los costes, los riesgos, etc., y **se escogerá** aquella que se adapte mejor a las necesidades.
4. **Controlar y determinar las desviaciones** que se produzcan. Aunque se haya escogido una alternativa con la seguridad de que es la mejor, es posible que la realidad evolucione de forma diferente y esta alternativa no funcione como se esperaba, de modo que deba corregirse o cambiarse. El proceso de control del plan debe realizarse periódicamente.

3.1. TIPOS DE PLANES

Como ya sabemos, existen planes de marketing, producción, inversión, etc. Los planes, además de por el área en que se encuadran, se suelen clasificar en función del horizonte temporal que abarcan:

1. **Planes a largo plazo**, también denominados **estrategias**: se refieren a un plazo superior al año, normalmente de tres a cinco años.
2. **Planes a corto plazo o tácticas**: en este caso, el horizonte de planificación es como mucho de un año.

De estos dos tipos de planes se derivan las dos modalidades principales de planificación: la **planificación estratégica** y la **planificación táctica u operativa**. Esta última detalla mucho más los recursos necesarios y las tareas que hay que realizar. Es imprescindible que ambas estén conectadas, pues los objetivos a largo plazo solo se pueden alcanzar a través de los planes a corto plazo.

3.2. ELEMENTOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Dentro del proceso de planificación se suelen introducir los siguientes **elementos**:

1. **Objetivos**: también denominados **metas**, constituyen el resultado que hay que alcanzar. Deben ser realistas y fáciles de cuantificar. El ejemplo más claro es la maximización de beneficios, aunque hay muchos otros: aumento de la productividad y disminución de los costes (en el plan de producción), incremento de las ventas y de la cuota de mercado (en el plan de marketing), etcétera.
2. **Políticas**: son **líneas generales de acción** que sirven de guía para el desarrollo de un plan empresarial. Por ejemplo, el departamento de marketing puede establecer una política de precios altos encaminada a crear una imagen de prestigio.
3. **Procedimientos**: constituyen la secuencia de pasos específicos que hay que seguir para acometer una situación determinada. Como ejemplo de procedimiento, podemos citar los pasos necesarios para abrir una cuenta corriente a un cliente de una entidad bancaria.
4. **Reglas**: establecen cómo se tienen que hacer las cosas en situaciones muy concretas, como, por ejemplo, la obligación de llevar casco en una zona determinada de la empresa.

5. **Presupuestos:** un presupuesto es la **expresión cuantitativa** (generalmente en unidades monetarias) de un plan. En él se valoran los recursos empleados, determinando su procedencia y su aplicación. Por ejemplo, en un plan de obras públicas para la construcción de una autopista el presupuesto recoge la procedencia de los fondos monetarios necesarios y su aplicación a cada partida de gasto.

4. FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN.

La **organización** es la segunda de las funciones de dirección que tiene como finalidad **diseñar una estructura** en la que queden definidas todas **las tareas** que debe realizar cada persona que forma parte de la empresa, así como **su responsabilidad y autoridad**. Además, se encarga de **organizar las relaciones** entre las diversas tareas y áreas de la empresa.

Según el tamaño que tenga la empresa podemos distinguir diferentes niveles de organización. Si **la empresa es pequeña** y cuenta con poco personal, el factor humano podrá estar dirigido exclusivamente por un **único responsable**. Cuando la **empresa va creciendo** y ampliando la plantilla se necesitarán **mandos intermedios** que tendrán subordinados a su cargo.

En toda empresa podemos distinguir **dos estructuras de organización:**

- **Organización formal:** Es **oficial y conocida** por todos sus miembros. **La establece la alta dirección** y está reflejada en su **organigrama**. En ella, están definidas las actividades de las personas (**puestos de trabajo**), los **departamentos**, la **autoridad** de los distintos responsables, así como las relaciones de **coordinación y comunicación** entre los miembros y unidades de la organización.

Para que una empresa funcione cada uno de sus elementos, personas y departamentos, tiene que saber el papel que debe realizar y la autoridad y responsabilidad que tiene. Mediante la organización formal se establecen claramente las relaciones de subordinación entre los empleados. Esto implica una **organización de tipo jerárquico**. La **jerarquía** implica la existencia de distintos niveles de autoridad dentro de una organización. Mediante ella se establece la **cadena de mando**, que va desde el director general de la empresa hasta los operarios que no tienen a nadie a su cargo.

- **Organización informal.** **No está establecida por la dirección.** Surge de **forma espontánea** cuando las personas se asocian entre sí. Depende de los miembros que voluntariamente la componen y de los líderes que surgen espontáneamente. Nace como expresión de vínculos personales (amistad, intereses comunes o reivindicaciones que se comparten). Esas relaciones no tienen por qué coincidir con las establecidas en la organización formal.

Tanto la organización formal como informal deben de convivir en la empresa en armonía, sino puede ser una fuente de conflictos.

4.1. ESCUELAS DE PENSAMIENTO ORGANIZATIVO

La organización de empresas es una ciencia muy moderna. Hasta principios del siglo XX nadie prestó atención a esta disciplina. La razón de esto es que hasta esa fecha las empresas no eran muy complejas. Con el desarrollo de los procesos de producción en serie, las tareas que había que realizar dentro de las empresas ganaron en diversidad y complejidad, y se hizo necesario establecer claramente las funciones asignadas a cada trabajador, así como las relaciones de autoridad.

a) La escuela clásica: organización científica del trabajo

1. Frederick Taylor

Su idea era organizar el trabajo utilizando el **método científico**, que permitía organizar las tareas de tal manera que se **redujeran al mínimo los tiempos muertos** al cambiar de actividad o de herramientas.

Esto llevaría una **mayor productividad**, así como establecer un **salario a destajo** (por pieza producida) que serviría como **incentivo** para aumentar el ritmo de trabajo.

2. Henry Fayol

Continúa los estudios de Taylor, pero mientras Taylor se centró en analizar y mejorar el funcionamiento de los talleres y de las fábricas, Fayol mostró su preocupación por **organizar las tareas de la alta dirección** en lo referente a la **administración**, elaborando unos principios con el fin de mejorar los resultados de la empresa.

b) La escuela de las relaciones humanas: Elton Mayo

Es considerado el **padre de los Recursos Humanos**. Su interés se centró en analizar los **efectos psicológicos** que podían producir las condiciones físicas del trabajo y como estos efectos estaban relacionados con la producción.

Demostó que no existe cooperación de los trabajadores en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores.

Experimentos de Hawthorne:

El origen de la escuela de las relaciones humanas fueron las experiencias que realizó el sociólogo norteamericano **Elton Mayo** con un grupo de trabajadoras en los talleres de Hawthorne en Chicago, pertenecientes a la compañía Western Electric. Con ellos, Mayo pretendía aumentar la producción del taller, para lo que introdujo una serie de cambios en las condiciones de trabajo: concesión de descansos y permisos, aumento de la iluminación de la fábrica, etc. Cada nueva modificación introducida tenía como consecuencia un aumento en la producción. Después de realizar todos esos cambios, se volvió a las condiciones originales, esperando que la producción

disminuyera. Sorprendentemente, la producción volvió a aumentar. Ante este resultado inesperado, los autores del experimento llegaron a la conclusión de que la productividad de los trabajadores no solo dependía de aspectos externos. Las operarias que participaron en el experimento estaban especialmente motivadas al formar parte de un estudio importante. Además, sentían que se les prestaba atención. Todo ello llevó a un aumento de la producción independientemente de los cambios en las condiciones laborales. Los autores del estudio descubrieron la importancia del factor humano, por lo que había que aplicar los conocimientos de ciencias como la **Sociología** y la **Psicología** al estudio del trabajo.

5. MODELOS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En toda empresa, los distintos elementos personales deben relacionarse entre sí, además de que existe una relación de autoridad y jerarquía entre las personas que forman parte de la empresa. Los directivos deben decidir la estructura organizativa que resulte más ventajosa. La estructura organizativa es **la forma en la que se ordena todo el conjunto de relaciones** de una empresa: **puestos de trabajo, tareas, niveles de autoridad**, etc.

Las **diferentes estructuras** que podemos encontrar son:

a) Modelo lineal o jerárquico.

Se basa en el principio de **unidad de mando**, es decir, todos los miembros de la empresa dependen de un superior, que es quien da las órdenes, y sólo se pueden recibir de él. Es un modelo de **dirección centralizada**, esto implica que las decisiones son tomadas por pocas personas o incluso una. Es un modelo válido para empresas pequeñas y medianas con procesos de producción simples o de un solo producto, nunca para grandes empresas.

Las **ventajas** de este modelo de organización son:

- La simplicidad, las órdenes son claras y directas.
- La autoridad y las áreas de responsabilidad están bien definidas, cada trabajador sabe a quién debe obedecer y es responsable ante un solo jefe.
- La rapidez en la toma de decisiones.

En cuanto a los **inconvenientes**:

- Los trabajadores sufren desmotivación ya que se limitan a cumplir órdenes y no participan en la toma de decisiones.
- Hay una falta de especialización por parte de los directivos, ya que abarcan muchos campos.
- Una excesiva concentración de autoridad.

b) Modelo funcional u horizontal.

El objetivo de este modelo organizativo es que cada **trabajador** realice las tareas en las que se ha **especializado**. Los niveles inferiores reciben **órdenes de varios jefes** (cada uno especialista en una función). Las órdenes vienen dadas por jefes especializados en cada área (mejor asesoramiento).

Las **ventajas** de este modelo son:

- La empresa puede disponer de especialistas dentro de la misma y los empleados se dedican exclusivamente a su especialidad.
- Los trabajadores participan más en las decisiones de la empresa.

Los **inconvenientes** son:

- Los empleados pueden recibir órdenes de más de un jefe, y a veces son contradictorias, creándose conflictos de convivencia.
- Problemas de coordinación entre los diferentes departamentos.

c) Modelo en línea y de asesoramiento (*staff*).

Este modelo intenta solucionar los inconvenientes de los anteriores. Se caracteriza por una **estructura central de forma jerárquica**, con el soporte por parte de los **departamentos de asesoramiento**, que sirven para ayudar y asesorar pero que no dan ningún tipo de orden.

Las **ventajas** que presenta son:

- Permite la intervención de especialistas que asesoran a diversos departamentos.
- Sigue la relación de mando en el sentido de que cada persona depende de otra, es decir, solamente recibe órdenes de un jefe.

Aunque este modelo intente resolver los **inconvenientes** de los anteriores, también tiene los suyos propios:

- Las decisiones son lentas, porque hay que consultar a los departamentos de asesoramiento.
- Puede haber conflictos de relaciones entre el personal si las personas que forman parte del departamento de asesoramiento se involucran en decisiones que no les competen.
- Estos departamentos representan un coste adicional para la empresa.

d) Modelo en comité.

Se caracteriza por la cooperación de varias personas para asumir autoridad y responsabilidad, es decir, se comparten decisiones. Normalmente, la decisión la toman conjuntamente los jefes de las distintas áreas o departamentos, con la finalidad de obtener una visión global de todos los aspectos que pueden afectar a la decisión.

Las **ventajas** de este modelo son:

- Las decisiones se toman desde varios puntos de vista y esto hace que haya una participación general en cada decisión, lo que permite asumirlas mejor porque hay más integración entre las personas.

En cuanto a los **inconvenientes**:

- Se tarda mucho en tomar las decisiones y, cuando se toman, a veces se hace por compromiso o amistad.
- También pueden surgir problemas por el hecho de existir más de una autoridad.

e) Modelo matricial.

Es un modelo propio de empresas industriales, que consiste en combinar como mínimo dos variables organizativas, como funciones y proyectos, que se enlazan por medio de unas relaciones de autoridad.

En este modelo existe una doble autoridad. Cada persona recibe, por una parte, instrucciones del director del proyecto (horizontalmente) y, por otra, del director de su departamento funcional (verticalmente). Sin embargo, una de las dos autoridades suele ser superior a la otra; en este caso, el director del proyecto.

La distribución creada suele tener una duración limitada a la realización del proyecto.

En cuanto a las **ventajas**:

- Es una organización flexible, es decir, puede variar según los proyectos que se presente.

En cuanto a los **inconvenientes**:

- Es necesario coordinar a todas las personas que intervienen en un proyecto, aunque sean de áreas distintas.
- Pueden surgir conflictos entre los distintos directores.

6. MODELOS DE AGRUPACIÓN O DEPARTAMENTALIZACIÓN

La organización formal de la empresa debe estar bien definida y estructurada en departamentos. Para ello es necesario conocer cuál es la división del trabajo y analizar la coordinación de las personas dentro de un departamento y entre departamentos.

Las principales formas de departamentalización que existen son las siguientes:

a) Agrupación por funciones.

Es la más utilizada. La organización de los puestos se hace **agrupándolos según las áreas funcionales** de la empresa. Los trabajadores se organizan según **su especialización**, por tanto, habrá mayor productividad. Debe haber una correcta comunicación entre los departamentos. En

un taller de reparación por ejemplo se pueden crear tres departamentos: mecánica, chapa y pintura y electricidad. Cada operario se dedica exclusivamente a una de estas tres funciones.

b) Agrupación por productos o servicios.

Se utiliza en empresas que **fabrican más de un producto** y se refiere a la **agrupación de trabajadores según el producto final** que se obtiene. Por ejemplo, si el taller se dedica a la reparación de turismos, furgonetas y camiones, se crean tres áreas, una para cada tipo de vehículo.

c) Agrupación por mercados o por clientes.

Esta modalidad divide a los trabajadores **según el mercado al que está destinada** cada actividad. Por ejemplo, se puede separar entre clientes particulares, clientes profesionales (autónomos) y clientes empresariales. Los clientes están mejor atendidos pero el coste de este tipo de departamentalización es grande porque duplica puestos.

d) Agrupación geográfica.

Las actividades y **funciones se agrupan en torno a zonas geográficas**. Suele darse en **grandes empresas** y sobre todo en las áreas de producción y marketing. Responde con rapidez a las necesidades de distintos clientes, y se ahorran costes de transporte, localización, etc. Debe haber una correcta coordinación desde la empresa matriz. Por ejemplo, un fabricante andaluz de juguetes puede establecer, de cara a la comercialización de su producto, varias divisiones: Andalucía occidental, Andalucía oriental, resto de España, Europa, América del Sur y América del Norte. De este modo, los esfuerzos de venta se concentran en cada área de una manera más efectiva.

e) Agrupación mixta

En la mayoría de los casos no se utiliza un criterio puro de agrupación, sino una mezcla de todos ellos. En el ejemplo propuesto anteriormente para la agrupación geográfica, en realidad se trataba de un modelo híbrido: por un lado, una agrupación por funciones (ventas) y, dentro de ella, una agrupación geográfica (zona de ventas). Existen múltiples posibilidades de combinación entre los cuatro modelos anteriores.