



UDI 5 – Planificación y organización empresarial



1 La administración de la empresa



2 La planificación empresarial



3 La organización formal e informal



4 La departamentalización y su representación



5 Modelos de estructura organizativa



6 La organización en empresas del entorno



7 Mapa conceptual

UDI 5: PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL



1.0 Introducción y conceptos previos

Una vez estudiado todo lo relacionado con el **área comercial** de la empresa, es hora de conocer otros departamentos. Si seguimos el esquema utilizado en la primera unidad, vemos que es momento de hablar del **área de administración**.

La **administración de la empresa** consiste en la **organización** y **gestión** de todos sus **elementos** con la intención de lograr unos **objetivos** previamente **planificados**, los cuales deberán ser siempre **controlados** para asegurar su consecución.

En esta unidad trataremos las dos primeras funciones del área de administración, es decir, **planificación** y **organización**, mientras que en la siguiente unidad se analizarán las funciones de **gestión de RR.HH.** y **control**, junto al proceso de toma de decisiones.



ECONFINADOS

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

PLANIFICACIÓN

UDI. 5

ORGANIZACIÓN

GESTIÓN

UDI. 6

CONTROL



1. La administración de la empresa

1.1 Funciones básicas de la dirección

Cuando estudiamos el funcionamiento empresarial, en el tercer apartado la primera unidad, dijimos lo siguiente:

*“Para que las empresas puedan alcanzar sus **objetivos** deben **organizar y gestionar** todos los **elementos** que la forman”.*

La **función básica de la dirección** o equipo directivo, es la de llevar a cabo el proceso de **administración de la empresa**, asumiendo la responsabilidad de desarrollar las funciones de **planificación, organización, gestión y control**.

Sin embargo, para promover la buena marcha de la empresa, también habrá sido necesario realizar un proceso de **planificación** previa de esos **elementos**, junto a la realización de un adecuado **seguimiento y control** de los **objetivos**, que será la fase final de todo el proceso de administración. Dicho esto, explicaremos con mayor detalle cada una de las **funciones básicas de la dirección**.

ECONFINADOS		FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA DIRECCIÓN
PLANIFICAR	Consiste en determinar los objetivos a alcanzar, así como las estrategias necesarias para lograrlos.	
ORGANIZAR	Determinar la jerarquía y estructura empresarial, junto a la asignación de tareas y responsabilidades a los RR.HH	
GESTIONAR	Una vez que todo está planificado y organizado es hora de entrar en acción, tomar decisiones y dirigir los RR.HH.	
CONTROLAR	Consiste en realizar un seguimiento y control de los objetivos marcados, realizando correcciones si fuera necesario.	



1. La administración de la empresa

1.2 Teorías de la administración

En 1911, F. Taylor publicó sus “**Principios de la administración científica**”, con los que fue capaz de provocar una verdadera revolución en la manera de gestionar las empresas y disminuir los costes de producción. Sus principios más importantes son:

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE F. TAYLOR

ECONFINADOS

RACIONALIZACIÓN DEL TRABAJO

○ Los trabajadores debían ser tan eficientes como máquinas y seguir un **método científico**, lo que conlleva a un análisis previo del trabajo humano, su nivel de fatiga, creación de cargos y tareas específicos, etc.

DIVISIÓN TÉCNICA DEL TRABAJO Y ESPECIALIZACIÓN

○ Taylor reestructura los procesos industriales que realizan los obreros a través de la **estandarización** y **subdivisión de tareas**, minimizando así tiempo y movimientos innecesarios provocando su **especialización**.

SISTEMA DE INCENTIVOS SALARIALES

○ Taylor consideraba que los trabajadores más productivos deberían cobrar un salario mayor, incentivando así su **productividad**. Por tanto, Taylor no solo organiza el trabajo sino que también gestiona los RR.HH.

INSTA

WEB



La **evolución de la administración de la empresa** ha sufrido una serie de cambios a lo largo de la historia, que se pueden resumir en las siguientes **teorías**, en las que destacan autores tales como **Frederyck Taylor, Henry Fayol y Elton Mayo**.

APORTACIONES DE HENRY FAYOL (ampliaciones a F. Taylor)

Mientras que Taylor dedica la mayor parte de su trabajo a la mejora de la **organización** de tareas o procesos productivos, Fayol se centra en la buena marcha de la empresa en su conjunto, otorgando una mayor importancia, de esta manera, a la función de **administración** en general.

Para Fayol, no solo era importante el “principio de división del trabajo” o que existiera una retribución asociada a la productividad, sino que además debía existir una **estructura jerárquica** bien definida, en la que prevaleciera el “**principio de unidad de mando**”, o lo que es lo mismo, que cada persona únicamente recibiera órdenes de un superior.

De este modo, los principios o axiomas fundamentales de su teoría son:

- ❖ División del trabajo y especialización (F. Taylor)
- ❖ Retribución justa y equitativa (F. Taylor)
- ❖ **Principio de jerarquía y autoridad**
- ❖ **Principio de unidad de mando**



1. La administración de la empresa

1.2 Teorías de la administración

La administración científica de Taylor, en principio beneficiaba tanto a propietarios como a trabajadores. Sin embargo, con el paso del tiempo el trabajo se convertía en rutinario y fatigoso, además de hacer fácilmente sustituibles a los trabajadores que solo dominaban una tarea, surgiendo teorías más humanistas.

RELACIONES HUMANAS DE ELTON MAYO ECONFINADOS

Elton Mayo otorgaba una mayor importancia a las relaciones humanas dentro del trabajo. Sus diferencias con el trabajo de Taylor son:

LOS TRABAJADORES NO SON MÁQUINAS

- o Al ser humano no se le puede programar como a una máquina.

COOPERACIÓN ENTRE TRABAJADORES

- o Los trabajadores no trabajan mejor de manera aislada (para evitar su distracción) sino en grupo, produciendo **sinergia** al cooperar.

NO SOLO EXISTEN INCENTIVOS SALARIALES

- o Los trabajadores no solo tienen **motivaciones** económicas, sino que tienen otras muchas: posibilidad de promoción, formación, seguridad...

De las aportaciones de estos autores, considerados como los **padres de la administración**, se pueden obtener en claro una serie de **principios organizativos** a los que pueden acogerse las empresas para aumentar su productividad y eficiencia.

PRINCIPIOS ORGANIZATIVOS ECONFINADOS

Para ser más eficientes, las empresas deben seguir las siguientes pautas de funcionamiento:

- División del trabajo:** Como hemos visto las empresas realizan una división del trabajo en áreas funcionales o departamentos, logrando así la **especialización** de los trabajadores, que son más eficientes.
- Unidad de mando:** Implica que cada empleado únicamente puede recibir **órdenes de un solo jefe** o cargo superior de la empresa.
- Jerarquía y autoridad:** Consiste en establecer claramente el rango y **responsabilidad** de cada uno de los integrantes de la empresa.
- Principio de delegación:** Es la capacidad que posee un alto cargo de la empresa para **transmitir una responsabilidad** a un empleado.
- Principio de motivación:** Consiste en intentar que los empleados y directivos trabajen en una misma dirección. Dependerá del estilo de **liderazgo** que lleve a cabo el directivo de la empresa.



2. La planificación empresarial

2.1 La función de planificación

Al igual que hicimos con el plan de Marketing, la dirección de la empresa debe **planificar** los objetivos operativos de cada área funcional, que deberán estar encaminados a alcanzar los fines o propósitos de la empresa. **Las fases de toda planificación son:**

La **función de planificación** consiste en elaborar una serie de **objetivos** a partir de una situación inicial dada. Estos objetivos pueden ser **estratégicos** o globales, y **operativos** o tácticos (mucho más específicos), que ayudan a lograr los anteriores.

ECONFINADOS

FASE TEÓRICA O MECÁNICA - (UDI 5)

PLANIFICACIÓN

SITUACIÓN INICIAL, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

- ¿Dónde estamos? ¿A dónde queremos ir? ¿Cómo llegaremos?
- Estudiar el mercado y al conjunto de elementos externos de la empresa, o sea, **su entorno general y específico** (análisis DAFO).
 - Establecer unos **objetivos específicos** estudiando los elementos externos e internos de la empresa (RR.HH, recursos materiales...).
 - **Desarrollar y seleccionar estrategias** competitivas (Porter).
Podían ser: liderazgo en costes, calidad o segmentación (UDI 1).

ORGANIZACIÓN

ORGANIZACIÓN DE RECURSOS INTERNOS

- Definir y conocer la **estructura formal e informal** de la empresa.
- Asignación de tareas y responsabilidad (**departamentalización**).
- Definir la **estructura jerárquica y organizativa** de la empresa.

ECONFINADOS

FASE PRÁCTICA O DINÁMICA - (UDI 6)

GESTIÓN

PLAN DE ACCIÓN

- Implantar todo planificado en la planificación estratégica:**
- **Gestionar los RR.HH** de la empresa, destacando en este punto los tipos de **liderazgo** y técnicas de **motivación**.
 - Usar **procedimientos, políticas y reglas** apropiadas para llevar a cabo una adecuada **toma de decisiones** en la empresa.
 - Elaborar un presupuesto acorde con las metas planteadas

CONTROL

CONTROL DEL PLAN

- **Definición de estándares** mensurables (medibles).
- Medición del **alcance de los objetivos** y puesta en marcha de **medidas correctoras** ante posibles desviaciones.



3. La organización formal e informal

3.1 La organización formal

Una vez realizada la **planificación** de la empresa y decididos los objetivos a alcanzar, es momento de que la empresa se plantee las estrategias necesarias para ello, es decir, necesita realizar una correcta **organización** de todos sus elementos.

Cuando hablamos de “organización” en la empresa, estamos refiriéndonos a la **estructura organizativa formal** de la misma, es decir, aquella que se encuentra **preestablecida** por los propios directivos. Debe reflejar los siguientes elementos:

ORGANIZACIÓN FORMAL DE LA EMPRESA <small>ECONFINADOS</small>		
Aquella que se encuentra previamente establecida en la empresa.		
ELEMENTOS	JERARQUÍA	Consiste en definir el nivel de autoridad o rango de los miembros de la empresa.
	DEPARTAMENTALIZACIÓN	Realizar una división del trabajo en distintas áreas funcionales o departamentos.
	RESPONSABILIDAD	Indicar a los distintos componentes de la empresa las tareas o funciones a realizar.
	COMUNICACIÓN INTERNA	Métodos de transmisión de la información . Puede ser comunicación vertical u horizontal .

La **organización formal de la empresa** se compone de todas las relaciones producidas entre **departamentos** y personas que la forman con la intención de aclarar sus **funciones**, su jerarquía o nivel de **autoridad** de los distintos responsables, así como las **relaciones de coordinación** existentes (**comunicación interna**).

CANALES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA <small>ECONFINADOS</small>	
COMUNICACIÓN VERTICAL	
Se produce entre directivos y empleados. Puede ser de dos tipos:	
DESCENDENTE	Va desde los directivos hacia los empleados. Usado normalmente para transmitir órdenes.
ASCENDENTE	Va desde los empleados hacia los directivos. Suele usarse para realizar sugerencias, solicitudes...
COMUNICACIÓN HORIZONTAL	
Se produce entre miembros de nivel similar en la estructura jerárquica de la empresa, es decir, entre directivos, entre empleados, etc.	



3. La organización formal e informal

3.2 La organización informal

La información de la empresa se transmite más rápido por la **vía informal**. Al mismo tiempo, pueden surgir amistades entre personas de distintos niveles jerárquicos, líderes naturales a los que seguir, etc. El empresario debe tenerla muy en cuenta.

La **organización informal** se compone de todas las relaciones producidas de manera **espontánea** entre los distintos miembros de la empresa. Al contrario que en la organización formal, no se encuentra preestablecida por el empresario y es **incontrolable**.



ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

FORMAL: Estructura organizativa empresarial definida previamente por el empresario.

INFORMAL: Relaciones espontáneas surgidas entre los miembros de una misma empresa.





4. La departamentalización y su representación

4.1 La departamentalización

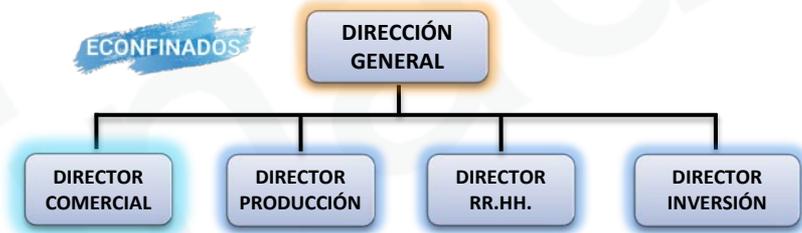
La aplicación del principio de **división del trabajo** provoca la **especialización** de los empleados a través de la creación de distintas áreas funcionales conocidas como departamentos, las cuales se pueden organizar según los distintos **criterios de departamentalización** que explicaremos a continuación:

El proceso de **departamentalización** en las empresas consiste en dividir y agrupar trabajadores y tareas en distintas unidades organizativas, denominadas áreas funcionales o simplemente departamentos que aumentan la eficiencia en la empresa.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES (FUNCIONAL)

Consiste en dividir las tareas de la empresa en base a las principales funciones existentes en la mayoría de estas, o sea, comercial, producción, recursos humanos, inversión...

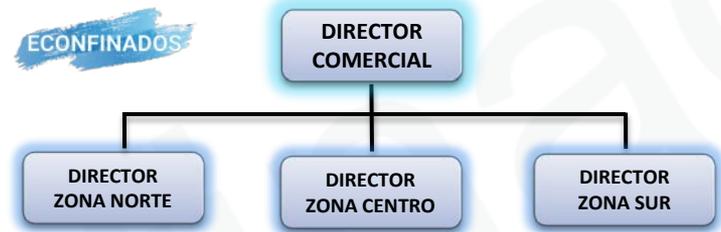
- ✓ Promueve la **especialización** de trabajadores y su **eficiencia**.
- ✗ Pueden darse **problemas de coordinación** entre departamentos.



DEPARTAMENTALIZACIÓN POR ZONA GEOGRÁFICA

Forma de organizar tareas muy utilizada por las grandes empresas, sobre todo para las de producción y marketing. Se suele combinar con otros criterios de departamentalización.

- ✓ Mejor **atención al cliente** y rapidez en la **toma de decisiones**.
- ✗ **Incrementa los costes** al tener varios jefes en cada zona, además puede generar **problemas de coordinación** entre distintas zonas.



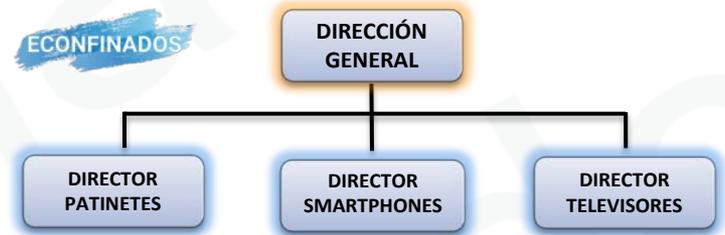


4. La departamentalización y su representación

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTOS O PROYECTOS

La empresa organiza sus tareas en función del producto o la línea de productos que fabrican. Es muy común en empresas que ofrecen gran variedad de productos (Xiaomi, Apple...)

- ✓ Permite una mayor **independencia** entre departamentos.
- ✗ Como antes, se producen **altos costes** por duplicidad de puestos.



DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTES

Utilizado por empresas que trabajan con distintos canales de distribución, que tienen muy pocos clientes o que cuentan con clientes muy diferenciados entre ellos.

- ✓ Permite una mayor **independencia** entre departamentos.
- ✗ Genera **mayores costes** al aumentar el número de altos cargos.



DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESOS

Consiste en organizar al equipo humano de la empresa en función de las distintas tareas que se llevan a cabo durante el proceso productivo (vehículos, sector textil, etc.).

- ✓ Promueve la **especialización** de trabajadores y su **eficiencia**.
- ✗ Pueden darse **problemas de coordinación** entre departamentos y generar **fatiga y monotonía** en los trabajadores.





4. La departamentalización y su representación

4.2 Los organigramas

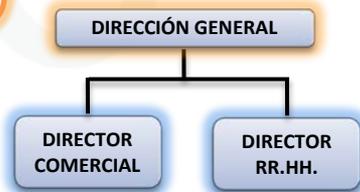
La organización formal de la empresa y, dentro de ella, su departamentalización se pueden **representar** a través de lo que conocemos como **organigramas**. Analizaremos los tipos de organigramas y relaciones existentes en ellos.

Un **organigrama** es la representación gráfica de la estructura organizativa formal de la empresa. Los organigramas permiten dar a conocer la organización interna de la empresa de una forma sencilla y fácil a otros agentes externos interesados.

CLASIFICACIÓN DE ORGANIGRAMAS SEGÚN SU FORMA

- 1) **Organigramas verticales:** Las relaciones de autoridad van desde arriba (mayor autoridad) hasta abajo (menor autoridad).
- 2) **Organigramas horizontales:** Las relaciones de autoridad van de izquierda (mayor autoridad) a derecha (menor autoridad).
- 3) **Organigramas radiales:** Las relaciones de autoridad van desde el centro (mayor autoridad) hacia afuera (menor autoridad).

1



2



3



CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS SEGÚN OTROS CRITERIOS
 Aunque la clasificación de organigramas en base a su forma es la más utilizada, existen otros criterios que estudiaremos a continuación.





4. La departamentalización y su representación

4.2 Los organigramas

Podemos clasificar los organigramas según otros criterios:

ORGANIGRAMAS SEGÚN SU FINALIDAD

- Informativos:** Aportan información muy genérica sobre la empresa, apareciendo en ellos solamente las áreas más importantes.
- Analíticos:** Aportan información detallada de toda la organización.

ORGANIGRAMAS SEGÚN SU EXTENSIÓN

- Generales:** Aparecen todas las áreas funcionales de la empresa.
- Parciales:** Aportan información de un departamento en concreto.

ORGANIGRAMAS SEGÚN SU CONTENIDO

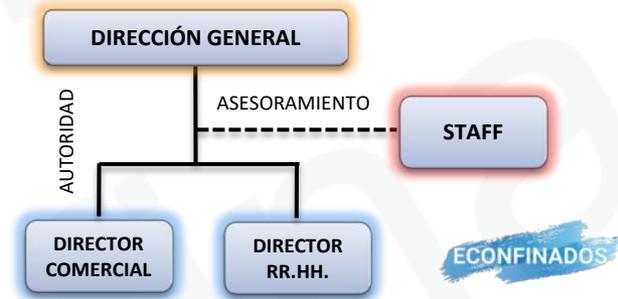
- Estructurales:** Aportan información de toda la empresa, tanto de sus departamentos como de sus relaciones internas.
- Funcionales:** Representa de forma detallada las tareas asociadas a cada empleado o departamento.
- De Recursos Humanos:** En ellos aparece la posición ocupada por cada empleado en la empresa y su nombre.

Aunque la forma más común de clasificar los organigramas es **según su forma** en vertical, horizontal o radial, pueden usarse **otros criterios de clasificación**. Además en un organigrama se pueden ver dos tipos de **relaciones** claramente diferenciadas.

EL ORGANIGRAMA Y SUS RELACIONES

En todo organigrama podemos diferenciar al menos un tipo de relación entre los distintos departamentos, hablamos de las **relaciones jerárquicas o autoritarias** (rango o nivel de mando), representadas por una **línea continua** en el organigrama.

Pero a veces, las empresas mantienen **relaciones de staff o asesoramiento** (abogados, gestoría...), que se representan a través de una **línea discontinua** en el organigrama.





5. Modelos de estructura organizativa

5.1 Modelos organizativos clásicos

En base a las relaciones de comunicación establecidas y los principios organizativos adoptados, las empresas pueden adaptar distintos **modelos de estructura organizativa**.

MODELO LINEAL O JERÁRQUICO

Basado en el **principio de jerarquía** (autoridad claramente definida) y el **principio de unidad de mando**, donde cada subordinado solo recibe órdenes de un cargo superior.



- ✓ **Responsabilidad** claramente definida y **comunicación** directa.
- ✗ Los **directivos** realizan muchas tareas y no se pueden especializar.
- ✗ **Estructura comunicativa** lenta y con dificultades de **adaptación** a los cambios del mercado.

El **modelo de estructura organizativa**, se refiere a la forma que tienen las empresas de organizarse formalmente en distintos **departamentos**, definiendo las **funciones**, nivel de **autoridad** (jerarquía) y **relaciones de coordinación** existentes.

MODELO FUNCIONAL

Es una forma de organización en la que los trabajadores reciben **órdenes de varios especialistas** o superiores a la vez, existiendo una red comunicativa más compleja.



- ✓ Los **directivos están especializados** en la única tarea que realizan.
- ✗ No queda clara la **responsabilidad** de cada directivo
- ✗ Puede existir **errores comunicativos** al darse órdenes por varias vías.



5. Modelos de estructura organizativa

MODELO EN LÍNEA Y STAFF (ASESORAMIENTO)

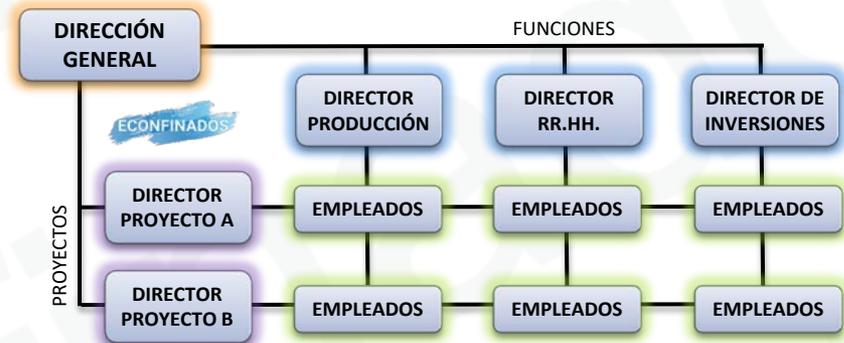
Es un modelo similar al jerárquico visto anteriormente, pero en el que en su estructura existe el **asesoramiento externo** por parte de especialistas en algún tema o materia concreta.



- ✓ Existe **asesoramiento extra** y se mantiene la **unidad de mando**.
- ✗ **Decisiones más lentas e incremento de costes** debido al staff.

MODELO MATRICIAL

Modelo que generalmente **combina la departamentalización por funciones con la de productos** o proyectos. Con él, los especialistas de distintas áreas (sobre todo del área de I+D+I) se unen con la intención de crear nuevos productos.



- ✓ Facilidad para lograr la **adaptación a distintos proyectos**.
- ✗ **Decisiones más lentas** dada la existencia de una doble autoridad.

MODELO EN COMITÉ

Suele ser una estructura temporal en la empresa, usada para tomar decisiones sobre un asunto concreto por un conjunto de personas que compartirán responsabilidades y autoridad. Acabado el asunto, se usará uno de los modelos anteriores.



- ✓ **Promueve la participación** de directivos y empleados por igual.
- ✗ **Lentitud en la toma de decisiones**, debido a que varias personas con distintos puntos de vista deben ponerse de acuerdo.



5. Modelos de estructura organizativa



5.2 Nuevos modelos organizativos

MODELO ORGANIZATIVO EN TREBOL

El modelo organizativo en forma de trébol de las empresas propuesta por Charles Handy se encuentra compuesta por tres grandes **áreas u hojas** principales más una “cuarta hoja” relacionada con el trabajo traspasado a los clientes:

1ª Hoja – Núcleo profesional:

Compuesto por **directivos y personal estable** en la empresa.

2ª Hoja – Subcontratación

Empresas y empleados externos especializados contratados por las empresas para realizar tareas a un coste menor.

3ª Hoja – Fuerza de trabajo flexible

Trabajadores a tiempo parcial o temporales contratados en función de las necesidades de producción de la empresa.

4ª Hoja – Trabajo de los clientes

No es considerada una hoja en sí misma, ya que la empresa no paga por ello (autoservicio de clientes en restaurantes buffets, gasolineras, etc.) sin embargo les **permite ahorrar costes**, por lo que habrá que considerarla.

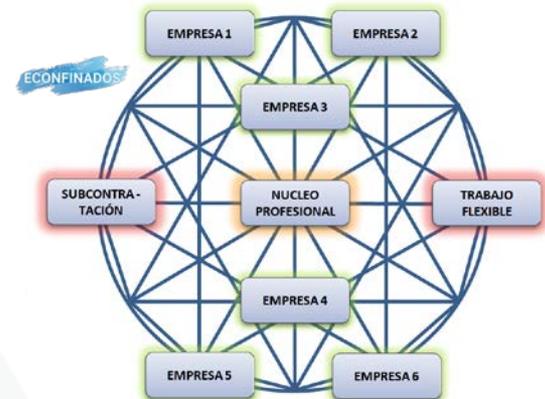


MODELO ORGANIZATIVO EN RED

Gracias al **desarrollo de las TIC'S**, las empresas se pueden permitir un modelo de organización interno abierto, en el que **la jerarquía no es lo importante sino la cooperación** entre miembros de equipos descentralizados, permitiendo a las empresas adaptarse a su entorno y otorgándole una mayor rapidez en la toma de decisiones.

Este modelo, permite a la empresa **centrarse en su objetivo** central y obtener recursos complementarios de otras empresas con las que mantiene acuerdos para así obtener ventajas competitivas.

Al igual que ocurre en el modelo en trébol, la **subcontratación** junto al **trabajo flexible**, es decir, trabajadores a tiempo parcial, suele ser algo común.





6. La organización en empresas del entorno

6.1

Aprendemos repasando.

En nuestro entorno, existen muchas empresas que se organizan internamente sin conocer las ventajas o inconvenientes de los distintos modelos organizativos estudiados en esta unidad. A continuación analizaremos la empresa del siguiente ejemplo.

En esta unidad, hemos estudiado la **organización formal** de la empresa, la **departamentalización** o los distintos modelos de **estructura organizativa** existentes, junto a sus ventajas e inconvenientes. Ahora pondremos todo esto en práctica.

SUPUESTO PRÁCTICO: Una pequeña empresa dedicada a la venta y fabricación de productos de limpieza se ha fusionado con otra de igual tamaño que produce y monta equipos de lavado en estaciones de servicio. Entre las dos se complementan muy bien y han decidido recientemente ampliar su plantilla con técnicos capaces de llevar a cabo el mantenimiento de los puentes de lavado, aunque esto ha hecho que las cuentas de la empresa pierdan liquidez. Su modelo organizativo es el siguiente:



- ➔ Identifica los criterios de departamentalización que utiliza esta empresa.
- ➔ Identifique el modelo organizativo utilizado.
- ➔ Señale ventajas e inconvenientes del modelo.
- ➔ Sugiera algunos cambios que dicha empresa podría realizar para solventar los problemas que pueda plantearle este modelo.



6. La organización en empresas del entorno

6.1 Aprendemos repasando (solución).

➔ La empresa utiliza tres **criterios de departamentalización** distintos: **por funciones** (comercial, RR.HH y producción), **por zona geográfica** (zona sur y zona norte) y **por productos** (productos químicos y puentes de lavado).

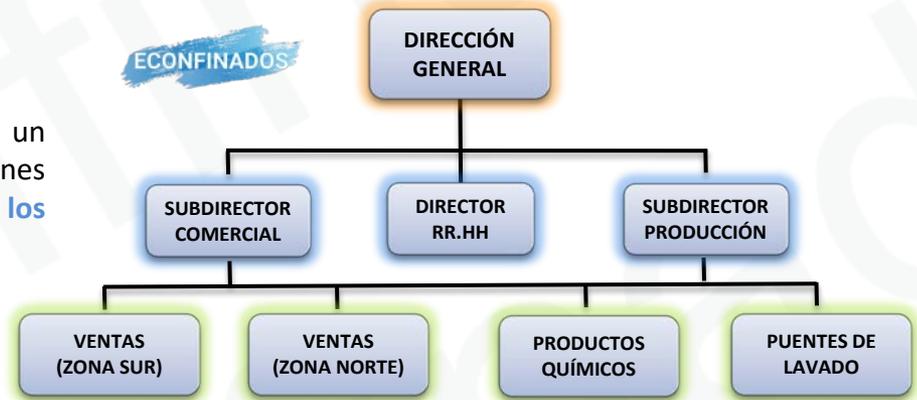
➔ La **estructura organizativa** de la empresa sigue un **modelo lineal o jerárquico**.

➔ El **modelo lineal** es utilizado normalmente por pequeñas empresas debido a que **permite definir la jerarquía** muy claramente (niveles de mando), además de crear una **comunicación directa** y perfectamente definida en la empresa.

Sin embargo, este modelo también tiene **inconvenientes**, ya que genera una **lenta comunicación interna** y además hace que **los directivos no puedan especializarse**.

➔ Para **solucionar estos problemas** podríamos plantear un **modelo funcional** donde los empleados reciben órdenes de todos los altos cargos a la vez y, por tanto, **permite a los directivos especializarse** en sus tareas únicamente.

Como añadido, **subcontrataría** el servicio posventa, lo que supondría un importante **ahorro de costes** para la empresa permitiendo así conseguir liquidez.



7. Mapa conceptual



PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

