

AC 22 7

Y ahora vamos a pasar a la otra asignatura que habíamos anunciado para este 30 de enero en acceso, Fundamentos de Economía de la Empresa, que hoy nos hablará del sistema de administración con orientaciones sobre el contenido de la tercera unidad didáctica, para ello contamos con el profesor Rodrigo Higuera, buenas noches profesor. Buenas noches, la tercera parte del programa de la asignatura Fundamentos de Economía de la Empresa está dedicada al análisis de una de las funciones más importantes que deben realizarse para conseguir que una empresa desarrolle su actividad y consiga los objetivos para los que ha sido creada, se trata de la llamada función de administración, por ello pensamos que puede ser útil comenzar nuestra charla proponiendo una definición del concepto de administración, la administración puede definirse como aquel proceso encaminado a diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas trabajando en grupos, juntas alcanzan con eficacia metas seleccionadas, de la definición anterior se infiere que las tareas propias de la administración pueden aplicarse a cualquier clase de organización o de grupo humano que persiga alguna finalidad y no cabe duda de que la empresa como unidad económica de producción puede encuadrarse como una organización de estas características, ello al menos por tres razones, en primer lugar porque la empresa está constituida por un grupo de personas que trabajan juntas, en segundo lugar porque ese conjunto de personas persigue unas determinadas metas que naturalmente antes han debido de seleccionarse y determinarse y en tercer lugar porque para conseguir las metas propuestas el trabajo del grupo debe estar diseñado de tal forma que cada uno de sus integrantes desarrolle una labor concreta que estará definida según la organización que el grupo se haya dado y además que la suma de los resultados derivados de las labores realizadas por cada uno de los integrantes del grupo debe suponer el logro de las metas propuestas. Es clásico distinguir en el estudio de la tarea de los administradores cinco funciones, la planificación, la organización, la gestión del personal, la dirección y el control, por eso esta tercera parte del programa de la asignatura de fundamentos de economía de la empresa consta de cinco capítulos del 9 al 13 ambos inclusive dedicados cada uno de ellos al análisis de las funciones enunciadas.

En este programa haremos unas breves reflexiones sobre cada uno de dichos capítulos. El capítulo 9 analiza la planificación. Planificar es la primera y esencial tarea del administrador porque por su propia naturaleza es previa a la ejecución de cualquier otra actividad.

La tarea de planificar consiste en esencia en pensar qué es lo que queremos conseguir, es decir, qué metas queremos alcanzar, cómo queremos conseguirlas y qué personas harán los trabajos necesarios para conseguirlas. La planificación es una toma de decisiones, incluye la selección de los distintos cursos de acción que debe seguir una empresa y cada uno de sus departamentos. Planificar es en definitiva decidir con anticipación qué se debe hacer, cómo hacerlo, dónde se hará y quién lo hará.

Según todo lo anterior la planificación consiste en desarrollar una tarea que culminaría con la

elaboración de un documento llamado plan y que constaría de las siguientes fases. Seleccionar los objetivos del plan en primer lugar, establecer las metas y los programas a cada una de las personas o unidades implicadas en su ejecución y por último determinar los medios humanos y materiales precisos para asegurar el buen fin del proyecto. A la planificación la podemos considerar como una herramienta al servicio de los gestores o ejecutivos de la empresa, ya que en el plan han de plasmar los objetivos que quieren alcanzar, la forma en que dichos objetivos pueden ser alcanzados con la mayor eficacia posible y los medios tanto materiales como humanos que han de utilizarse para lograrlos.

Naturalmente una tarea tan importante debe ser analizada pormenorizadamente y por ello es conveniente distinguir los pasos que deben seguirse para el desempeño del proceso de la planificación. Son los siguientes. En primer lugar el conocimiento del problema, es decir del objeto, del fin concreto del plan.

Para ello se debe definir con precisión el objeto del plan, analizar las posibilidades reales de alcanzar aquello que nos proponemos y además justificar nuestro propósito en el ámbito empresarial. El segundo paso consistiría en la fijación de los objetivos. Una vez que se ha tomado conciencia de la situación, a través del análisis y conocimiento del problema que hemos realizado en la fase anterior, procede a continuación determinar el fin concreto que queremos alcanzar debidamente cifrado, fechado y cuantificado.

En tercer lugar deberían determinarse otras líneas alternativas. En efecto una vez hecho lo anterior hemos trazado un camino que nos lleva desde la situación actual a la situación futura caracterizada por el logro de los objetivos propuestos. Pues bien, un plan no debe contemplar o considerar un solo camino que nos lleve al futuro, debe contemplar también la posibilidad de que algún imprevisto dificulte o impida según la estrategia definida el logro de los objetivos perseguidos.

Por ello es conveniente establecer líneas de actuación alternativas, es decir otros caminos que sean capaces de llevarnos a los mismos objetivos. El cuarto paso consistiría en la evaluación de las líneas alternativas contempladas en la fase anterior. Una vez diseñados otros caminos o líneas de actuación conviene evaluarlas tanto en términos de costes como en términos de eficacia.

En definitiva la dirección de la empresa debe conocer no sólo lo que queremos conseguir sino también varias formas de conseguirlo convenientemente evaluadas y cuantificadas. Por último habríamos de seleccionar una línea de acción en donde debe decidirse qué caminos de los contemplados y evaluados consideramos el más conveniente para ser llevado a la práctica. Es necesario ahora hacer unas breves referencias al documento en el que se plasma la planificación, es decir, al plan.

Los planes se pueden clasificar de varias formas. Las más importantes son distinguiendo según su duración y según su carácter. Según su duración los planes pueden ser a corto, a medio o a largo plazo según que los objetivos propuestos pretendan alcanzarse en menos de un año,

entre 1 y 3 años y a más de 3 años respectivamente.

Y según su carácter los planes pueden ser indicativos, que son aquellos que sólo pretenden orientar determinadas líneas de actuación o vinculantes, que son de carácter obligatorio e imponen a las personas o unidades implicadas en su ejecución las tareas que deben desarrollar. Además de los planes es conveniente distinguir entre programas y presupuestos. El programa es una parte del plan que tiene una cierta entidad por sí mismo y que puede desarrollarse dentro del marco general establecido por el plan con una cierta autonomía e independencia.

El presupuesto es la parte del plan en el que aparecen cuantificados en términos monetarios tanto los objetivos como el conjunto de costes en que es preciso incurrir para desarrollar la ejecución de cada una de las fases. En otras palabras el presupuesto es el plan cuantificado. Por último la tarea de la planificación concluye con la ejecución de los programas y del plan, es decir, con la realización de las tareas que se han previsto en la planificación.

El capítulo décimo se dedica a la organización. Una empresa está constituida por un conjunto de medios materiales y humanos. Para que funcione es evidente que cada uno de los componentes de esa estructura debe desempeñar un papel.

Cada elemento material ha de servir para algo y cada persona debe realizar una determinada tarea. En definitiva cada integrante de la empresa ha de tener un rol, un papel que desempeñar. Esos roles pueden haber sido creados por ellos mismos, pueden ser accidentales o pueden estar definidos y estructurados por alguna persona que quiera asegurar que cada uno contribuya de una manera determinada al esfuerzo del grupo.

Un rol significa que lo que la persona hace tiene un propósito o un objetivo definido. Organizar es pues la parte de la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa. Es intencional en el sentido de asegurar que se han asignado todas las tareas necesarias para lograr los objetivos perseguidos y se espera que se asignen a las personas que mejor puedan realizarlas.

El propósito de la estructura de la organización es ayudar a crear un ambiente para el desempeño de las tareas humanas. Es una herramienta de la administración y no un fin en sí mismo. Si bien la estructura debe definir y cubrir las tareas que han de realizarse, las funciones así establecidas se deben diseñar a la luz de las habilidades y de las motivaciones de las personas disponibles.

Diseñar una estructura de organización efectiva no es tarea fácil. Se encuentran muchos problemas al tratar de que las estructuras se adecúen a las distintas situaciones e incluyen tanto definir los tipos de puestos de trabajo que deben crearse como encontrar las personas adecuadas para cubrirlos. La tarea de la organización tiene como misión el determinar el papel que debe desempeñar cada uno de los elementos que integran toda la estructura de la empresa.

En otras palabras, establecer cómo debe trabajar cada uno de los recursos que están a disposición de la empresa con el fin de que los objetivos perseguidos puedan ser alcanzados de la manera más eficiente posible. Por ello, los gestores que tienen la responsabilidad de desempeñar la tarea de la organización en la empresa deben diseñar una estructura que articule eficientemente las diversas tareas que hay que realizar y que asegure un correcto funcionamiento del conjunto a través de una asignación eficiente de objetivos y de metas a cada uno de sus miembros, de la definición de las áreas de autoridad y de responsabilidad de la empresa, del conocimiento de las tareas concretas asignadas a cada uno de los elementos de la organización y del establecimiento de las relaciones, bien sean de tipo jerárquico o de otro tipo, que deben existir entre las personas, los grupos o las distintas unidades de trabajo existentes. En definitiva, para organizar es necesario agrupar todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar la actividad total del grupo.

Una organización será tanto más racional en la medida en que esté diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quién debe realizar una determinada tarea y quién es el responsable de los resultados obtenidos. Se distinguen en el texto los dos tipos más frecuentes de organizaciones, la organización formal y la informal. Podemos considerar que una organización es de tipo formal cuando las actividades de dos o más personas están deliberadamente coordinadas para el logro de ciertos objetivos.

Mientras más formal sea una organización, con mayor claridad conocerá cada persona los límites de su autoridad y, por lo tanto, el alcance de su responsabilidad, y sabrá a sí mismo en qué aspectos tiene libertad de acción. En una organización informal, las actividades que desarrollan las personas o los grupos no tienen un objetivo prefijado o consciente. Una vez establecida una organización, es posible diseñarla o representarla gráficamente.

El diseño de una organización es una representación de la distribución y del orden de los distintos componentes de la organización. Los diagramas que representan la estructura de una organización formal reciben el nombre de organigramas. En el texto se presentan ejemplos de organigramas representativos de distintos tipos de organizaciones, como la organización funcional o la territorial o la matricial.

Más adelante, se estudian los conceptos y la relación que se establece entre la autoridad y la responsabilidad, y se distingue entre autoridad jerárquica o lineal y autoridad funcional. Se analiza, por último, el papel del staff en la organización como departamentos de asesoramiento y de apoyo a los departamentos de línea. El tercer capítulo de esta parte del programa está dedicado a analizar la problemática que presenta la gestión del personal de la empresa.

No cabe duda de que el factor humano es la pieza fundamental de lo que hemos llamado estructura de la organización de la empresa. La relación del hombre con la empresa genera una problemática muy compleja que tiene muy diversas perspectivas, muchas de ellas de carácter social y otras de carácter económico. La perspectiva que se presenta en las unidades

didácticas es, naturalmente, el análisis del factor trabajo desde su vertiente económica.

La función administrativa de la gestión del personal se define en cómo cubrir y mantener cubiertos los puestos de trabajo de la estructura de la organización. Esto incluye identificar los requisitos de la fuerza de trabajo, mantener un inventario de las personas disponibles y reclutar, seleccionar, emplear, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar tanto a los candidatos como a los que desempeñan en la actualidad los trabajos para cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia. Con frecuencia, los gerentes y ejecutivos dicen que el personal de sus empresas constituyen su activo más importante, sin embargo, prácticamente nunca se muestran los activos humanos en el balance general de las empresas como una categoría definida, y ello a pesar de que se invierten grandes cantidades de dinero en el reclutamiento, selección y capacitación de las personas.

Sin duda ello, es porque no es nada fácil dar una solución correcta al problema de cómo contabilizar los recursos humanos. En este capítulo 11 se estudia la productividad del factor trabajo, el coste de la inversión en recursos humanos y el capital humano. Respecto a la productividad del factor trabajo, conviene primero recordar el concepto de productividad que estudiamos en la unidad didáctica anterior, como la relación que se establece entre la producción obtenida y los costes en que ha sido necesario incurrir para obtener aquella producción.

Por ello, se repasan aquí los costes asociados al factor trabajo y se destacan, entre otros como más importantes, el salario, que debe ser analizado no sólo en su cuantía, sino también en su estructura y composición, distinguiendo entre la parte fija y los incentivos de todo tipo que puedan estar establecidos en la empresa, los costes derivados de los distintos procedimientos de reclutamiento y selección de trabajadores, los costes derivados del sistema de formación y entrenamiento del profesional y, por otro lado, los costes propios del sistema de control de la actividad laboral que tenga establecido la empresa. Todos estos componentes, y algunos más a los que no podemos referirnos aquí, influyen en el desenvolvimiento de la actividad económica de la empresa y, naturalmente, a igualdad de las demás condiciones, dado un producto final derivado del trabajo, la productividad de este factor será tanto mayor cuanto menor sea la suma de los costes enunciados. La definición del concepto de capital humano no es fácil.

A veces se confunde el término capital humano con el de su valor global. Por ello, una buena parte del contenido de este tema 11 se dedica a poner de manifiesto algunas de las dificultades que se presentan a la hora de valorar los activos humanos, porque, a poco que queramos ser objetivos, en los términos de la valoración se han de incluir aspectos muy difícilmente cuantificables y que influyen en la productividad del trabajo como pueden ser, a título de ejemplo, las relaciones laborales existentes en la empresa, la estructura organizativa de la empresa o el grado de formación profesional de los empleados. El capítulo 12 se ocupa de la dirección.

Hasta aquí se ha señalado que la administración incluye realizar una planificación cuidadosa,

establecer una estructura de la organización que ayude a las personas a lograr los objetivos establecidos en los planes y cubrir la estructura de la organización con personas tan competentes para las diversas tareas como sea posible. Sin embargo, todas estas funciones gerenciales tendrían poco sentido si los gerentes no supieran cómo dirigir a la gente y no comprendieran el factor humano y sus motivaciones. La función de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan al logro de las metas de la organización y del grupo.

Se trata de que las personas no sólo han de saber lo que tienen que hacer y ser conscientes de que el fruto de su trabajo contribuye en una determinada medida al logro de los objetivos de la organización, sino que además su actividad debe estar dirigida por alguien que sea capaz de influir sobre el trabajador de manera positiva y de forma que coordine los esfuerzos de todos y cada uno de los componentes del grupo. Por ello, los ejecutivos encargados de la dirección deben tener eso que llamamos carisma de líder, o lo que es lo mismo, poseer unas condiciones personales que les garantice que los subordinados se van a dejar influir por ellos. Naturalmente, el desempeño de la tarea directiva está influenciado en muy buena medida por la idea que el propio líder tenga de la actitud de sus subordinados, es decir, del comportamiento que en general adopta el trabajador frente al trabajo en una organización.

A este respecto se distinguen en el texto las ya clásicas teorías de McGregor que justifican modelos de dirección autoritarios y participativos, respectivamente. Según la teoría X, el ser humano tiene aversión al trabajo, trabaja porque no hay más remedio. El trabajador, por regla general, no quiere asumir responsabilidades que le comprometan y por ello prefiere ser dirigido por otro.

En consecuencia, este trabajador debe ser estimulado por recursos coactivos. La teoría Y presenta otro marco bien distinto. El ser humano trabaja y se desarrolla en su trabajo.

Los equipos humanos son imaginativos, creadores e ingeniosos. El trabajador en general quiere prosperar y ello le lleva no sólo a aceptar, sino también a desear responsabilidades. En este marco, la amenaza y el control no son los medios más idóneos, sino que por el contrario el mando debe propiciar recompensas e incentivos en función de la contribución de cada trabajador al logro de los objetivos de la empresa.

De aquí se desprende que el estilo de dirección de un gerente que comparta el comportamiento general de los trabajadores, definido en la teoría X, será bien diferente del de otro que comparta la teoría Y. El primero creará una estructura autoritaria y el segundo participativa y democrática. Después de la descripción de estos marcos generales, distingue el texto los tres niveles clásicos de la dirección, la alta dirección, la dirección intermedia y la baja. La alta dirección es la que se encarga de diseñar las grandes políticas y estrategias que afectan a la propia supervivencia de la empresa.

La dirección intermedia se ocupa preferentemente de los aspectos humanos de la organización, mientras que en la baja dirección el centro de su responsabilidad descansa sobre

las cuestiones técnicas. Se destacan como funciones y tareas de la dirección las establecidas por Gellinier. En primer lugar, conocer los hechos, que significa prever la evolución futura de los hechos y diagnosticar adecuadamente los problemas internos de la empresa.

En segundo lugar, elegir los fines, es decir, los objetivos debidamente cuantificados y fechados, así como las políticas más adecuadas. En tercer lugar, organizar los medios, lo que implica la elaboración de planes, programas y presupuestos a nivel general y la coordinación de los distintos departamentos. En cuarto lugar, estructurar las responsabilidades, para lo cual se requiere comunicar los objetivos y los programas a todos los afectados, estableciendo un mecanismo de delegación y de coordinación de equipos y hombres.

En quinto lugar, conducción de los trabajadores, que supone utilizar una fórmula consecuente y objetiva en el reclutamiento, selección, formación, valoración, motivación y remuneración de los recursos humanos. Y, por último, evaluación, que supone diseñar un sistema que permita la medición de los logros que se vayan alcanzando, así como la puesta en marcha de acciones correctoras cuando se produzcan alteraciones sustanciales en el cumplimiento de los objetivos. La última de las funciones de la administración moderna es la de control.

A su análisis se dedica el capítulo 13. Esta función existe porque los seres humanos cometemos errores y, por ello, hemos de asegurarnos de que los errores cometidos puedan ser subsanados. El concepto de control va ligado a cinco aspectos concretos.

Primero, delimitar exactamente la tarea o función que queremos controlar, es decir, debemos saber exactamente qué es lo que queremos controlar. En segundo lugar, determinar el valor que, en ausencia de errores, tendría la tarea a controlar, es decir, concretar qué es lo que debería lograrse tras la realización de cada actividad. La tercera tarea sería medir el resultado real derivado de la realización de cada una de las ocupaciones.

En cuarto lugar, determinar las diferencias entre lo que tendría que haberse conseguido y lo que realmente se ha conseguido. Y, por último, establecer medidas concretas que permitan corregir las desviaciones observadas. Es evidente que la función de control se realiza sobre cualquier otra función y, naturalmente, el control afecta también al resto de las funciones de la administración.

Las etapas típicas del control que se destacan en este capítulo 13 de las unidades didácticas son las siguientes. En primer lugar, es necesario concretar medidas estándares que nos permitan valorar los objetivos perseguidos, esto es, establecer criterios de evaluación o baremos que deberían ser alcanzados por cada actividad. Estos estándares serán diferentes en cada caso y adecuados a la actividad que queramos medir, números índices, valores absolutos, ratios, etc.

De igual forma, los estándares pueden expresarse de forma cuantitativa o cualitativa, referidos en general a términos físicos, unidades producidas, horas hombre, toneladas vendidas, etc. En la primera etapa, se ha establecido el valor que debería obtenerse por la realización de cada actividad. Ahora, es preciso establecer criterios que permitan medir el resultado que realmente

se obtiene.

Una vez que para cada actividad se disponga de los dos valores, lo que debía haber sido y lo que realmente es, se pueden comparar ambos y detectar las desviaciones que se hayan producido. La tercera y última etapa es la esencia de la función de control, puesto que la finalidad que tiene la misma es permitir la corrección de las desviaciones producidas. Para ello, es imprescindible determinar las posibles causas que han originado la desviación y establecer medidas que sobre la marcha posibiliten actuar de forma que se corrijan dichas desviaciones.

En los últimos epígrafes de este capítulo, se vierten unas elementales reflexiones sobre los tres tipos más característicos del control. El control interno, el control presupuestario y el control de gestión. Nada más y buenas noches.

Con fundamentos de economía de la empresa despedimos el curso de acceso y la programación de la UNED, recordándoos que mañana día 31 acabaremos con esta semana de programación especial de exámenes de una hora de duración y contaremos con el programa de formación del profesorado, el informativo semanal de la UNED y en el curso de acceso cultura italiana y cultura alemana. Con este adelanto de la programación, la Universidad Nacional de Educación a Distancia se despide esta mañana.