

AC 22 68

Continuamos en el tiempo del curso de Acceso con Introducción a la Administración y Dirección de Empresa. Nos acompañan las profesoras de la Asignatura, María Teresa Nogueras, muy buenas noches y bienvenida. Buenas noches.

Y Pilar Alberca, muy buenas noches. Buenas noches. Bien, vamos a hablar esta noche de las actividades de organización y también de la prueba del profesor-tutor.

Pero vamos a empezar con las actividades de organización. Comenzamos con la tercera unidad didáctica que dedicamos a ello y, por tanto, conviene en un primer lugar centrar lo que es el concepto de organización. Bueno, el concepto de organizar o el término organización consiste en el diseño y el mantenimiento de las funciones que van a desempeñar las personas que integran una empresa.

Una empresa está formada por un conjunto de personas y normalmente esas personas trabajan juntas, es decir, hay un trabajo en equipo, pero esas personas trabajarán juntas con mayor eficacia si conocen los papeles que van a desempeñar en cualquier actividad en equipo, así como la forma en que sus papeles se relacionan entre sí. Un papel para que sea organizacional y tenga significado para las personas tiene que incluir una serie de requisitos. Tiene que incluir un conjunto de objetivos que sean verificables y que constituyen una parte importante de la planificación.

Tiene que incluir también una idea clara de las principales tareas o actividades que deben ser realizadas y un área que se sobreentienda de cierta discrecionalidad o autoridad para que la persona que cumpla una función pues sepa lo que tiene que hacer para lograr esas metas. En este sentido se piensa en la organización como una identificación y clasificación de todas las actividades requeridas para el funcionamiento óptimo de la empresa, el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos propuestos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la consiguiente autoridad necesaria para supervisar el trabajo de esas personas y las medidas necesarias para coordinar tanto horizontal como verticalmente las estructuras organizacionales. La estructura organizacional debe ser o se debe diseñar de tal forma que se aclare en todo momento quién tiene que hacer determinadas tareas y quién es el responsable de los resultados.

Esto es importante, lo cual elimina obstáculos que se pueden ocasionar por la incertidumbre o la confusión de quién tiene que hacer cada tarea en la organización y a la vez respalda la toma de decisiones de una forma más objetiva y más adecuada. Parece por tanto que existe una relación entre eficiencia y organización. Sí, y además existe una relación directa, esto es cuanto más adecuada sea la organización más eficientemente se consiguen los objetivos perseguidos por la empresa.

Quizá el problema radique en saber si esa organización es la más eficiente. Podemos hablar de

la organización formal e informal, ¿qué subyace bajo estos dos conceptos? Bueno, la organización entendida tal y como la hemos descrito anteriormente constituiría lo que llamamos una organización formal, ya que está constituida esa organización por un conjunto de personas que trabajan y cooperan entre sí con el fin de alcanzar unos objetivos comunes que son fijados con antelación. La organización formal significa casi siempre una estructura intencional de papeles en la empresa formalmente organizada.

Sin embargo, describir una organización como formal no significa que debe haber algo inflexible. No, las organizaciones aunque sean formales deben ser flexibles, debe darse cabida a un cierto margen de discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos, por ejemplo, y reconocer las preferencias y capacidades individuales, sin olvidar, por tanto, tampoco que el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar siempre hacia las metas de grupo y de la organización, es decir, debe combinar ambos elementos, la flexibilidad con el objetivo de perseguir metas comunes. Sin embargo, con la organización formal siempre convive un tipo de organización que llamaríamos organización informal y que se basa en las relaciones personales habituales que se dan entre trabajadores, por ejemplo, de una empresa.

Cuando un grupo de amigos se reúne a la hora del café o el desayuno, a la salida del trabajo, serían ejemplos de organizaciones informales. Algunos autores consideran como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos. De esta forma, se puede decir que las relaciones informales que se establecen, como acababa de decir anteriormente, por un grupo de personas que juegan al mus durante la hora de la comida, pueden ayudar al logro de las metas organizacionales.

¿Por qué? Porque, por ejemplo, es mucho más fácil pedir ayuda para solucionar un problema de la organización a alguien que conoce personalmente o que se conoce personalmente, aun cuando se encuentra en otro departamento, que cuando lo que se conoce solamente es el nombre de la persona y el puesto que ocupa dentro del organigrama de una empresa. ¿Se puede representar la estructura de una organización? Sí, en efecto, y de hecho se representan a través de unos diagramas denominados organigramas. Un organigrama representaría todos los elementos que integran una organización, así como los distintos niveles de autoridad y de responsabilidad dentro de la empresa.

¿Cuántos tipos de organigramas nos podemos encontrar? Bueno, pues nos podemos encontrar muchísimos, ya que, bueno, depende un poco del tipo de organización de la empresa en cuestión. Bueno, el más conocido es el funcional, es el clásico, ¿no? En él se agrupan las actividades de acuerdo con las funciones típicas de la empresa, pues abarca todo lo que la empresa realiza habitualmente. Clásicamente, o en su representación clásica, las distintas áreas funcionales en una empresa serían los departamentos de producción, recursos humanos, marketing y finanzas.

La ventaja más importante de la departamentalización funcional es que constituye un método

lógico y probado durante mucho tiempo. Ya digo, un método clásico de hacer organigramas, ¿no? A pesar de las muchas ventajas de este tipo de departamentalización, pues no hay que olvidar, por así decirlo, que los resultados que ofrecen otros métodos de departamentalización pueden ser mejores. De hecho, hay otro tipo de organigramas, como pueden ser los que se agrupan por empresas que operan en áreas geográficas amplias, que son los denominados organigramas territoriales o geográficos.

También nos encontramos a veces con organigramas por clientes o por productos, o los denominados organigramas matriciales, que la verdad es que son bastante utilizados y combinan dos tipos de organización. Puede ser, por ejemplo, una funcional con una organización de productos. Esta clase de organización se encuentra con frecuencia, me refiero a la matricial, pues en la construcción, por ejemplo, en la construcción de un puente o en una industria aeroespacial o en la mercadotecnia.

Existen diversas razones que justifican la existencia de una organización matricial en una empresa. Por ejemplo, una compañía que fabrique jabones y detergentes, quizás quiera conocer los resultados por productos. Entonces, es interesante para este tipo de empresas utilizar este tipo de departamentalización.

Bien, una vez que hemos visto de una manera general en qué consiste básicamente la actividad de organización, creo que es el momento de interrelacionar a esta actividad con las que son funciones propias de cualquier empresa. En concreto nos interesan las finanzas, la producción y los recursos humanos. Podemos comenzar por la primera, la organización financiera.

¿De qué se encarga? Bueno, pues por un lado, de decidir las inversiones que la empresa necesita para alcanzar los objetivos que se habían fijado en el plan. En definitiva, organizar las decisiones de la empresa. Para ello es necesaria la utilización de determinados métodos que sean capaces de estudiar la viabilidad o no del proyecto de inversión y de jerarquizar y comparar con inversiones alternativas si las hubiera.

Y por otro lado, también se encarga de organizar las fuentes de financiación de la empresa para llevar a cabo las inversiones económicas de la misma. Has comentado que existen criterios para seleccionar las inversiones y para que los responsables de una empresa puedan tomar decisiones en base a los mismos. ¿Cuáles son, cuáles serían estos criterios? Bueno, se agrupan en dos grandes bloques.

Los criterios de selección de inversiones denominados estáticos, por un lado, y los dinámicos. Por un lado, los criterios estáticos, entre los cuales destacamos el flujo neto total por unidad monetaria comprometida, el flujo neto medio por unidad monetaria comprometida y el criterio del plazo de recuperación o payback. Por otro lado, tenemos dentro del segundo grupo los denominados criterios dinámicos de selección de inversiones, entre los cuales destacamos el criterio del valor actualizado neto o BAN y el criterio del TIR, la tasa interna de rendimiento.

¿Podríamos poner, aunque brevemente, un ejemplo de un criterio de selección de inversión y

otro dinámico? Sí, pues bien, uno estático, porque los estáticos, bueno, que Pilar, en este caso, no lo ha comentado, pero bueno, por recordarlo, serían aquellos que no tienen en cuenta el tiempo en que se generan los flujos de caja. Pues un ejemplo de un criterio de selección estático sería el del plazo de recuperación o *payback*. Este criterio se trata de un criterio de liquidez que consiste en calcular el tiempo que tarda la empresa en recuperar el desembolso inicial.

Para calcular el plazo de recuperación de una inversión bastaría con sumar los flujos netos de caja hasta que recuperemos ese desembolso inicial, indicando de esta manera el número de unidades de tiempo necesarias para hacer la recuperación. Por ejemplo, supongamos que una inversión exige un desembolso inicial de un millón de pesetas y que durante los tres años de su vida útil genera unos flujos de caja de 500.000, 500.000 y 600.000 pesetas respectivamente a lo largo de esos años. Nos preguntaríamos cuánto vale el *payback* o el plazo de recuperación de esta empresa.

La respuesta, evidentemente, sería de dos años. Bastaría con sumar, como hemos dicho, los dos flujos de caja primero, del primer y segundo año, y en ese momento alcanzaríamos ese millón de pesetas, estamos recuperando el desembolso inicial y, por lo tanto, como hemos comentado, el plazo de recuperación es de dos años. Cuando nos encontramos ante más de una inversión en la que tengamos que jerarquizar o elegir alguna de ellas, este criterio, el del plazo de recuperación, prefiere aquellas inversiones más líquidas, esto es, que antes recuperen el desembolso inicial.

Los inconvenientes de este criterio podrían ser bastantes o algunos, o citaríamos tres. Por un lado, no tiene en cuenta el tiempo en que se generan los flujos netos de caja. Por otro, al centrarse tan solo en la liquidez, no valorar la rentabilidad de esa inversión.

Y podemos encontrarnos que inversiones muy líquidas no tienen por qué ser las inversiones más rentables. Y, además, podríamos añadir, como un inconveniente importante, que este criterio no tiene en cuenta los flujos netos de caja que se generan después de haber recuperado el desembolso exigido por la inversión. ¿Y un ejemplo de dinámico? Un ejemplo de dinámico, recordemos que un criterio de selección dinámico es aquel que sí que va a tener en cuenta el tiempo en que se generan los flujos netos de caja, y un ejemplo de dinámico sería el del valor actual neto, el *BAN*, más conocido con estas iniciales, y este criterio consiste en calcular el valor actualizado del rendimiento neto de la inversión en cuestión.

El *BAN*, o el valor actual neto, permite determinar si la inversión es o no efectuable al comparar el coste de la misma, desembolso inicial, con el rendimiento neto esperado de esa inversión expresado en términos actuales. Cuando esa comparación sea positiva, esto es, cuando el valor actual neto o el *BAN* sea mayor que cero, diremos que la inversión es efectuable, que interesará por lo tanto llevarla a cabo. Si la comparación resultase negativa, diríamos que la inversión no es efectuable, no interesa llevarla a cabo.

Ante más de una inversión, supongamos todas ellas efectuales y por lo tanto con valores

actuales netos positivos, elegiríamos siempre aquella que tuviese un valor actual neto mayor. Respecto a la organización de la producción, ¿qué aspectos podemos destacar? Bueno, los podemos dividir en una serie de puntos o de bloques. El primer punto, el primer bloque importante sería la ubicación de la planta productiva, es decir, en qué lugar se va a realizar el proceso productivo a la producción propiamente dicha.

Para tomar esta decisión es necesario emplear una serie de métodos que nos vayan indicando cuál va a ser la localización óptima, pues puede localizarse en diversos puntos geográficos. Nosotros en el curso nos vamos a centrar en dos métodos o dos modelos, que son el método modelo aditivo y el multiplicativo. Ambos consideran varios factores que la empresa luego pondera y otorga una puntuación.

En base a los datos o con estos datos y tras una serie de operaciones o fórmulas, llegamos a la determinación de la ubicación óptima. Este sería un primer aspecto de la organización de la producción. En segundo lugar, la organización de la producción se encarga de decidir con qué inversiones de carácter permanente vamos a completar nuestra planta productiva, es decir, qué máquinas, herramientas y en definitiva elementos permanentes van a contribuir a la producción durante mucho tiempo.

Para ello vamos a utilizar como instrumento de selección el valor actual neto de la cadena, al hacerse necesario renovar periódicamente los equipos productivos. Renovación que desde luego se extiende hasta el infinito, en el caso de que la empresa piense continuar con su actividad indefinidamente, que en principio sería lo lógico. En tercer y último lugar, el aspecto que destacaríamos de la organización de la producción es aquel grupo de inversiones que van a ser consumidas en el corto plazo y nos estamos refiriendo, por supuesto, a los inventarios que la empresa debe mantener para el desarrollo de su actividad.

Por tanto, cualquier empresa se verá obligada a mantener en sus almacenes un cierto stock o un cierto nivel de elementos que va a utilizar en el proceso productivo y a este stock de elementos es al que denominamos inventario. ¿Y cuáles son las funciones de un inventario? Son muchas, pero quizá la más importante sea la de que cualquier inventario debe tener la capacidad de regular el flujo de entradas y salidas de material para que la actividad de la empresa no se detenga en ningún momento. Por enumerar alguna otra función, diríamos que también reducen los riesgos para la empresa, el mantenimiento de estos inventarios o de estos stocks, o que incluso podrían utilizarse como elementos de especulación.

Sí, los inventarios tienen costes asociados, pero ¿cuáles son estos costes asociados? Son diversos costes. En primer lugar, tenemos un coste de adquisición de ese material, de ese inventario, por así decirlo. Tendríamos un segundo coste, o coste de reaprovisionamiento.

Son aquellos costes en los que hay que incurrir para preparar un pedido. En tercer lugar, tendríamos el coste de almacenamiento de ese pedido o ese material. En cuarto lugar, tendríamos el coste financiero.

El coste financiero en realidad lo que representa es la cantidad de dinero que la empresa podría obtener si en lugar de inmovilizar los recursos en los inventarios, invirtiera ese dinero al tipo de interés vigente. Sería como una especie de coste de oportunidad, de una inversión alternativa. Y, por último lugar, consideramos aquí también el coste de ruptura, lo que se llama el coste de ruptura de inventarios, que se refiere al coste en el que se incurre al tener que detener el proceso productivo por falta de existencias.

O también se puede definir como el coste en el que se incurre por no poder atender la demanda de los clientes ante la falta de existencia en los almacenes de la empresa. Bien, por último, también es necesario organizar los recursos humanos que han sido previamente planificados. ¿De qué se encarga la organización de recursos humanos? Se ocupa fundamentalmente de seleccionar el personal más adecuado y de fijar su remuneración.

Para seleccionar a este personal existen una serie de actividades que lo que persiguen es encontrar el personal necesario. Una vía para encontrarlo puede ser acudir a la misma empresa o bien acudir al mercado, fuera de la empresa, evidentemente. De la correcta organización de los recursos humanos depende en gran medida el éxito de la política personal fijada por la empresa.

Esta noche en nuestro programa hemos hablado de la tercera unidad didáctica, las actividades de organización. Para el alumno, ¿qué puntos se pueden destacar de este tema? Vamos a ver, como es una actividad de organización, evidentemente como casi todas las del capítulo, que en este caso, si no recuerdo mal, tiene algo así como unos cinco capítulos, cinco o seis capítulos no recuerdo bien. Destaquemos, por un lado, que se organice el alumno de cara a la preparación de la misma de la siguiente manera.

Por un lado, hay capítulos, sobre todo el primero, que desarrolla mucho a nivel teórico lo que es la actividad de organización. De ahí que intenté rescatar aquellos aspectos que sean fundamentales y que hemos puesto de manifiesto a lo largo de este programa, como puede ser el término de organización, el concepto de rol organizacional, organización formal e informal, etc. Hay un segundo capítulo que ocupa bastante parte del contenido de esta actividad de organización, que es precisamente la organización financiera.

Ese es un capítulo importante porque combina mucho la teoría con la práctica. Entonces, ahí es recomendable que aparte de, como hemos dicho antes, extraer aquellos conceptos fundamentales, también el alumno se encargue de dedicarle tiempo a cada uno de los criterios de selección de inversiones que se definen en el temario, en el programa de la asignatura. Aquí nos hemos detenido solamente en dos, Payback, Valor Actual Neto, pero por supuesto son importantes todos, tanto a nivel teórico como a nivel práctico.

Luego, recordamos, existe un capítulo que es el de la organización comercial, que evidentemente queda fuera de programa. Ya entraríamos en otro capítulo también importante, importante me refiero en cuanto a denso, no porque le demos una importancia mayor, sino que es importante porque contiene bastante, digamos, documentación en cuanto a la

organización de la producción, tanto a nivel teórico como a nivel práctico. Y aquí nos interesan todos los ejercicios que se deriven de la localización de las inversiones, donde Pilar nos ha hablado también brevemente de ese método aditivo y multiplicativo, de ese valor actual neto de la cadena para ese relleno de las instalaciones a nivel de máquinas o de herramientas que haya que introducir en esa nave, en esa supuesta nave.

Y luego también todo aquello que tenga que ver con los stocks, con los inventarios y que por lo tanto le dedicamos una parte también en este capítulo. Y ya lo último que nos queda, que quizás sea un capítulo un poco más relajadito, ya no tan denso, que es el último, que sería el de la organización de los recursos humanos. Y ahora sí, vamos a dedicar los últimos minutos a la prueba del profesor Tutor que ya anunciamos de principio.

Lo primero que hay que decir que es una prueba de carácter voluntario. Sí, efectivamente, es una prueba de carácter voluntario, es decir, la pueden realizar todos aquellos alumnos que quieran realizarla. Aquellos que por cualquier motivo, sea laboral, sea familiar o que directamente no lo consideren necesario, pues entonces no pasaría nada.

Es decir, se examinarían en junio del total de la asignatura, o sea, del total del programa y ya está. Lo que también hay que decir que esta prueba se realiza dentro de tu centro asociado, la realiza tu profesor Tutor. Sí.

No tienes que ir a ningún sitio especial como será en junio o en septiembre. Efectivamente, se realiza en el centro asociado, se llama así, prueba del profesor Tutor, por ello pues digamos que la custodia un poquito ese profesor Tutor, que cumple esa labor tan importante en todas las asignaturas, en concreto en esta, y por lo tanto el centro asociado adquiere aquí ese carácter de realización de prueba. Y aunque supongo que los alumnos ya sabrán cuándo se va a realizar, pero conviene decir la fecha, porque la fecha ya está, claro, prevista.

Sí, pues es el 20 de febrero a las 7 de la tarde en el centro asociado en que cada uno esté matriculado. Hay que decir también que esta prueba libera en parte a las personas que aprueben, pero de esto lo vamos a explicar un poquito mejor. Primero la estructura.

¿Es un test de cuántas preguntas? Bueno, la estructura del test, bueno, son 20 preguntas con tres alternativas posibles, donde solamente una es correcta. Puede ir en cada pregunta un aspecto no solamente teórico, sino un aspecto práctico, es decir, los diferentes preguntas o tests comprenden no solamente preguntas teóricas propiamente dichas, sino que también pueden incluir problemas propiamente. También hay que decir que la puntuación es importante y en este caso hay que tenerla bastante en cuenta, porque las preguntas positivas puntúan, claro, por supuesto, pero también restan las incorrectas.

¿Podemos explicarlo? Sí, bueno, pues cada pregunta de test correcta puntúa 0,5 puntos. Las incorrectas restan 0,15 y las que se dejen en blanco no puntúan. Hay otra cosa que es importante y es la calificación que se suma a la calificación de junio, es decir, la prueba es una prueba que libera esta parte de la materia de la que se va a examinar ahora, pero luego hay

una serie de posibles combinaciones dependiendo de la nota que se saque en esta prueba.

Y así debemos despedirlos. Muchísimas gracias. Muy buenas noches.

Muchas gracias. Despedimos la programación de la UNED. Será hasta mañana.

Gracias por su compañía. Que pasen una feliz noche. Subtítulos realizados por la comunidad de Amara.org