

AC 22 73

Hola, buenas noches, entramos en el tiempo del curso de acceso directo a la universidad para mayores de 25 años, el CAT. Un saludo afectuoso de Isabel Baeza que les habla. Antes de entrar en los temas que esta noche nos ocuparán, quiero comentarles que la programación radiofónica de la UNED se puede escuchar al mismo tiempo y en directo por internet, por tanto, nuestros oyentes potencialmente se amplían a todos los lugares del mundo y les damos por ello una cordial bienvenida.

Y ahora sí, ya entramos en lo que va a ser nuestro programa esta noche. Nuestro primer espacio estará dedicado a la administración y dirección de empresas, comentaremos los conceptos básicos de empresa, continuaremos con nociones jurídicas básicas, cómo es el derecho y por último finalizaremos con matemáticas básicas, hablaremos de los números racionales y las ecuaciones. Y damos ya la bienvenida al profesor Carlos Rodrigo en Administración y Dirección de Empresas.

Comenzamos esta noche con la introducción a la Administración y Dirección de Empresas, nos acompaña para hablar del tema el profesor Carlos Rodrigo Higuera, muy buenas noches y bienvenida. Muchas gracias, buenas noches. Bien, esta noche yo creo que debemos empezar por plantear una serie de cuestiones básicas, quizá con las que empieza el propio libro de textos, pero también para centrar al alumno a lo que se va a enfrentar, porque el alumno que ha elegido esta asignatura como introductoria a la carrera es porque suponemos que luego quiere hacer la carrera de la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas.

Pues bien, ¿cómo podíamos enfocar a este alumno con lo que se va a encontrar ahora y quizá después? Efectivamente, yo creo que es una muy buena manera de comenzar. En efecto, la asignatura de Introducción a la Administración y Dirección de Empresas en el contexto o en el marco del curso de acceso a la universidad para mayores de 25 años tiene la intención de formar, de preparar a los alumnos de este curso para que luego accedan a la carrera, al primer curso de la carrera el año próximo, si Dios quiere, en condiciones ventajosas. En condiciones ventajosas en el sentido de que al menos conozca, haya tenido ocasión de estudiar, de analizar y de comprobar los fundamentos de lo que luego va a estudiar y a desarrollar pormenorizadamente y con un intenso grado de exactitud a lo largo de toda la carrera.

Por eso, precisamente, el programa, el libro de texto, comienza haciendo unas breves reflexiones sobre lo que, en general, pretende la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas en los planes de estudio de las universidades españolas. Y efectivamente, hay una conclusión evidente, la pretensión última de la licenciatura no es otra que la de formar a los alumnos que la cursen y capacitarlos para asumir puestos de responsabilidad posteriormente en las empresas. Por lo tanto, todo el contenido, no sólo de este curso, que por su naturaleza es básico, sino luego de todos los estudios que van a hacer a lo largo de los años de la carrera, se van a centrar en lo que es el concepto de administrar y dirigir una empresa.

Después de esta breve reflexión en cuanto al objetivo final de la licenciatura, que también supongo es el objetivo último de los alumnos que acaban de matricularse en este curso, pues se entra en lo que significa o lo que debe significar ese concepto de administración. Primero de administración y luego de empresa. Y, lógicamente, se dice que la administración se refiere siempre a algo, tenemos que administrar algo, ese algo, en nuestro caso, es un patrimonio empresarial y, por lo tanto, desde la perspectiva del administrador, se cuenta con un conjunto de bienes y con un conjunto de derechos, con un conjunto de elementos materiales y humanos que tiene que organizarlos, administrarlos de una manera determinada con el fin de conseguir, con la utilización de todo ese conjunto de medios de que dispone, es decir, del patrimonio empresarial, los objetivos máximos que se puedan conseguir.

Conseguirlos con la mayor eficacia posible. Esto en cuanto a la administración, luego tendríamos que saber lo que es la empresa. Claro, efectivamente, si hay que administrar un patrimonio, en nuestro caso concreto, no es un patrimonio cualquiera, es el patrimonio de una empresa.

Y hay una idea que yo considero que es previa, administrar, además no es otra cosa que el objetivo que acabo de enunciar que persigue la licenciatura, no es más que tomar decisiones, es tomar decisiones para que las cosas se desarrollen de una determinada manera, como el decisor quiera, como el responsable quiera. Y naturalmente esas decisiones son las que, en última instancia, hacen que las empresas funcionen bien o funcionen mal, en función, valga la redundancia, de la calidad de la administración que se ha hecho de los recursos de que dispone la empresa. En consecuencia, la nota fundamental del decisor es el riesgo que tienen asociadas las decisiones que en cada momento debe tomar.

Es evidente, cuando se conoce el futuro de una manera cierta, las decisiones carecen de riesgo, sabemos lo que va a pasar y, en consecuencia, sabemos lo que tenemos que hacer. Pero claro, el problema es que, en el mundo en general, pero en el mundo de la empresa sin lugar a dudas, más acentuado, lo que ocurre fundamentalmente es que no sabemos cómo se va a desarrollar el devenir, el porvenir y, en consecuencia, las decisiones tienen un grado de riesgo tanto mayor, cuanto mayor sea la incertidumbre que rodea la decisión. Bueno, pues un objetivo inexcusable y fundamental de la licenciatura es formar al alumno para conseguir que se pueda controlar el riesgo, dominarle completamente es imposible, no somos brujos, no tenemos una bolita de cristal, efectivamente, que sea capaz de decirnos cómo van a acontecer las cosas, pero sí que tenemos a nuestra disposición un buen conjunto de herramientas que nos permiten dominar de alguna manera ese riesgo y eso hace que las decisiones que se toman en el entorno empresarial, cuando están presididas por una formación previa del decisor, pues no sean decisiones irracionales, sean decisiones que tienen un grado de racionalidad suficiente como para garantizar que no se va al desastre, no es poco.

¿Hay algún otro objetivo? Porque luego me gustaría entrar un poco en lo que el alumno de acceso va a encontrar, va a encontrar en el sentido de que supongo que tendrá que aprender quizás hasta un lenguaje, de alguna manera un lenguaje nuevo, que no tiene por qué tener en

su bagaje cultural, porque se enfrenta a esta asignatura por primera vez, no hay este tipo de asignaturas en el bachiller o en estudios previos, pero antes de llegar a eso, ¿hay algún otro objetivo que tengan que conocer también los alumnos de cara, un futuro de cara, al acabar ya la carrera, aunque parezca lejano ahora mismo? Sí, quizás un poco lo que comentábamos antes, que es el concepto concreto de administrar y la aplicación de este concepto a la empresa. Como decíamos, hay que administrar un patrimonio y por lo tanto hay que tomar decisiones sobre un conjunto de elementos materiales que tienen una significación y sobre un conjunto de personas que son los que manipulan y utilizan los elementos materiales que tiene la empresa. Por lo tanto, bueno, la administración de todo esto hay que hacerlo ya desde el principio, hay que planteársela de una manera racional y se llega inmediatamente a desgranar el concepto de administración en las cuatro funciones básicas que hay que acometer para que esa administración sea coherente.

En este sentido, se explica en el libro de texto estas cuatro funciones básicas que componen la administración, que en síntesis son la planificación, la organización, la dirección y el control, evidentemente todo ello referido a los recursos que conforman el patrimonio de la empresa. La planificación tiene un sentido muy claro, partiendo del patrimonio de que disponemos, qué queremos conseguir con él en un espacio de tiempo acotado y delimitado, cualquiera, y cómo queremos conseguirlo. Eso es el objetivo de la planificación, que dicho de otra manera es fijar objetivos.

La fijación de objetivos no es una tarea fácil porque hay que conseguir en la práctica, el administrador coherente debe conseguir no cualquier objetivo, sino el más ambicioso de los que puede conseguir con la mejor utilización de sus recursos, no con cualquiera. Ahí ya tiene que empezar a elegir. Ahí ya tiene, todos son decisiones, en todas las tareas de la administración el responsable tiene como característica fundamental que tiene que decidir en cada momento.

Pues bien, una vez que se diseña la planificación y se definen como consecuencia del diseño los objetivos a alcanzar y cómo se pretende alcanzarlos, hay que meterse con el patrimonio, hay que pasar a la segunda función o a la segunda de las grandes tareas que conforman el concepto de la administración, que es el de la organización de los recursos. Aquí hay que organizar los recursos de manera que posibilite esa organización la utilización más eficiente, económicamente eficiente, de todos ellos, tanto personales como humanos. Tampoco es tarea fácil.

Aquí hay que concretar pues que el puesto de cada trabajador lo ocupa la persona más capacitada para desempeñar esa función en concreto. Las máquinas deben estar situadas, colocadas físicamente de una manera racional para que el proceso de fabricación o de montaje no interrumpa unas tareas con otras. En definitiva, es complejo, pero es una tarea que hay que abordarla y que hay que conocer los principios que la fundamentan.

Si pensamos que hemos definido ya los objetivos mediante la planificación y que hemos

conseguido dotar a nuestros recursos de la mejor organización posible, hay que empezar a trabajar para conseguir esos objetivos. Y el trabajo es el desempeño de las funciones, de las tareas que hay que desarrollar cada uno de los integrantes de la empresa y día a día. Eso tiene que ser dirigido.

Y por lo tanto, tiene que haber personas, tiene que haber una persona que asuma la responsabilidad mediante sus decisiones de cómo se van haciendo día a día el sinfín de tareas cotidianas que todos y cada uno de los integrantes de la empresa tienen que desempeñar. La función de dirección se caracteriza por dos elementos fundamentales. Por un lado, es la figura o el elemento del ejemplo.

El director tiene que ser un líder, tiene que dar ejemplo a los que están subordinados a él, porque si esto se consigue o cuando esto se consigue, la asunción de las órdenes por parte de los subordinados es siempre más fácil que cuando no hay una buena relación entre subordinados y directivo. Por lo tanto, una función elemental, fundamental del director, es la del liderazgo. Y luego, la segunda es la de siempre, la toma de decisiones y el riesgo que conlleva el tomar decisiones.

Cuando se acierta en la toma de decisiones, todos lo sabemos, son felicitaciones, el directivo prospera, mejora su imagen, pero ¿qué pasa cuando se equivoca? ¿Qué pasa cuando se llegan a procesos de cierres de empresas precedidos por procesos de merma de personal, etcétera, etcétera? Todo eso son consecuencias, en muchas ocasiones, de decisiones previas no suficientemente acertadas. Bueno, con este panorama, trabajando y desempeñando las tareas que se han diseñado en la planificación, con los elementos del patrimonio bien organizados y actuando bajo una dirección consistente, lo que nos queda es la cuarta o última tarea o función de la administración, es verificar que lo que se va haciendo va derivando los resultados que se habían previsto en la planificación y observando en todo momento si se producen desviaciones entre lo previsto en la planificación y lo que realmente está aconteciendo como consecuencia del trabajo diario. Los mecanismos de control tienen que verificar las desviaciones e implementar al mismo tiempo mecanismos para que cuando se produzcan esas desviaciones volver nuevamente a la senda que se había diseñado, que también es un asunto verdaderamente complejo.

Profesor Rodrigo, lo primero que se me ocurre, sobre todo porque supongo que se les estará ocurriendo también a los alumnos, es que es bastante difícil porque si ya en todos los campos de la vida es difícil tomar decisiones, que tu trabajo sea tomar decisiones constantemente es algo que puede asustar un poco, ¿o no? Sin duda, no cabe duda de que es una tarea difícil, pero precisamente en la dificultad es donde está también el morbo de la cuestión. Yo estoy seguro que todos los que nos están oyendo en este momento piensan o pueden estar pensando que la tarea es dificultosa, pero al mismo tiempo todos prefieren ser el que manda que no ser el subordinado. Es decir, todos entienden, o pienso yo al menos, de que es mejor estar en la cúspide que no estar debajo, y naturalmente lo que forma la carrera que han decidido hacer nuestros alumnos es para, como decía al principio, asumir puestos de responsabilidad y por lo

tanto yo creo que en eso va la recompensa.

Antes de entrar brevemente, pues en la unidad didáctica 2, simplemente para enunciarla un poco, pero me gustaría un poco pues ver cómo sería esta unidad didáctica 1, quizás solamente enumerando un poco sus capítulos, y también volver un poco a lo de antes, preguntarle, ¿el alumno se tiene que formar previamente, de cara cuando se encuentra con el libro de texto, de alguna manera va a enfrentar dificultad, aunque solamente sea en el lenguaje? No, yo creo que el equipo docente de la asignatura, que lleva ya bastantes años con la responsabilidad de la misma, se empeñó y yo creo que en buena medida lo ha conseguido, esos son los alumnos los que lo dicen, bueno pues elaborar un material didáctico que es suficientemente claro, que huye premeditadamente de cualquier dificultad de carácter matemático que pueda tener, y en lo que se refiere del lenguaje de la jerga, está introducida de una manera gradual, y siempre que aparece un concepto perteneciente a esa jerga, se explica suficientemente con un lenguaje bastante llano, bastante liso, y creo que sin demasiadas dificultades de comprensión. Pues bien, en la unidad didáctica 1, con que yo creo que ya hemos comentado, pues muchas cuestiones que están dentro de esta unidad, ¿podíamos aunque sea enunciar brevemente qué es lo que se van a encontrar? Sí, después de estas ideas introductorias que son importantísimas, hay un conjunto de capítulos en los que se abordan problemas ya concretos de la empresa, dentro del marco introductorio de la primera unidad. En el segundo capítulo, se abordan las formas de propiedad de la empresa y las consecuencias fundamentalmente patrimoniales y de carácter administrativo que las diferentes formas de propiedad que contempla nuestro derecho positivo, pues tienen.

Y de esta manera, pues se analiza el concepto de la empresa individual, de la empresa societaria, dentro de la empresa societaria las empresas por acciones, las colectivas por otro lado. En definitiva, se ofrece al alumno un marco en el que se establece un resumen jurídico de lo que son las formas de propiedad y las características fundamentales que caracterizan a cada una. En el capítulo tercero, se aborda otro tema que afecta a la empresa, pero que no es propio de la administración concreta o del administrador, pero que está ahí en el entorno de la empresa, que es el efecto de la tributación.

Entonces, se explica de una manera sencilla y como una aproximación lo que es el marco tributario español. Dentro de este marco, cómo se encuadra y qué efectos tiene la tributación concreta de la empresa. Y se presentan, sin mayores pretensiones, aquellas figuras tributarias más importantes como son el IVA y el impuesto de sociedades fundamentalmente.

En el capítulo cuarto, se hace una aproximación ya al concepto de administración en el interior de la empresa. Hasta ahora, lo que hemos visto en el capítulo 2 y 3 es algo que está alrededor de la empresa. En el 4, ya nos introducimos dentro y abordamos el concepto de administración y, por lo tanto, como decíamos al principio, como hay que administrar un patrimonio, el primer acercamiento es al concepto de patrimonio.

Se explica y se detalla los elementos que lo componen. Y luego, los capítulos 5 y 6 de esta

primera unidad didáctica se refieren y explicitan también un elemento fundamental, una herramienta fundamental que tiene que utilizar el decisor que es la información. La información válida y apta para la empresa, qué características tiene, cómo se genera, de dónde se puede obtener y qué instrumentos o herramientas se pueden y se utilizan ahora, estoy hablando de las nuevas tecnologías, medios informáticos, para manejar y diseccionar y utilizar con provecho toda esta información.

En conjunto, esto es, en síntesis, lo que compone la primera unidad didáctica. Podemos continuar después de esta primera unidad didáctica con la segunda y entraríamos ya en lo que comentábamos al principio, en la primera actividad con la que se enfrentan, que sería la actividad de planificación. Pero la actividad de planificación puede ser financiera, comercial, de producción, de recursos humanos, y esto estaría todo dentro de esta unidad didáctica 2, brevemente, porque nos queda poco tiempo.

¿Qué es lo que podríamos destacar? Sí, efectivamente. La primera unidad didáctica tiene como contenido fundamental el desarrollar los elementos básicos de lo que es la primera de las funciones de administración. La primera lección o el primer capítulo, concretamente, si no recuerdo mal, el capítulo 7, es un capítulo general.

Presenta la planificación en el marco de la empresa, establece la naturaleza que tiene, los distintos tipos de planificación, las distintas dimensiones temporales y la incidencia que tiene, hacer un plan a corto plazo, un plan a medio plazo, un plan a largo plazo, etcétera, y todo ello, insisto, en el marco general de la empresa. Esta estructura organizativa de las unidades didácticas se repite en la 3, en la 4 y en la 5. Cada una de ellas aborda una de las funciones que comenté antes de la administración. La primera, la planificación, la segunda, la organización, la tercera, la dirección y la cuarta, el control.

En todas ellas hay un primer capítulo que presenta la función a que se refiere de manera general, en el marco general de la empresa, y luego cuatro capítulos que abordan esa función, en este caso de la unidad didáctica 2, la planificación, en el marco de cada una de las funciones que desempeña la empresa. Por lo tanto, abordamos en el capítulo 8 la planificación financiera, en el 9 la planificación comercial, en el 10 la planificación de la producción y en el 11 la planificación de los recursos humanos. El contenido concreto de cada uno de los capítulos son los elementos que componen la tarea de diseñar objetivos y qué es lo que hay que preparar previamente para tomar las decisiones correspondientes al diseño de los objetivos en cada una de las áreas que acabo de comentar.

Para ser un poco más explícitos y tratando de apurar el tiempo que nos queda, pues en la parte financiera lo primero que se aborda es una descripción del contexto, en qué consiste el sistema financiero de nuestro país, qué elementos lo componen, qué naturaleza tienen y qué significado tiene el ahorro por un lado y la inversión por otro. Se describen los intermediarios financieros que trabajan, el conjunto de intermediarios que trabajan en el sistema financiero, es decir, se dan unas pinceladas que pretenden que el alumno comprenda cuál es el marco en

el que los recursos financieros se mueven y el marco que tiene necesariamente que tener en cuenta el decisor financiero para tomar sus decisiones. En el ámbito de la función comercial se hace, perdón, de la planificación comercial, se hace necesariamente una aproximación al marketing, el término anglosajón que es casi tan conocido ya o tan popular como el propio nuestro, como el de comercial.

Entonces se presentan las variables fundamentales del marketing, se presenta lo que son los fundamentos de las estrategias y los programas del marketing a desarrollar en la... y se tiene en cuenta que el marketing lo que pretende fundamentalmente es vender lo que la empresa produce y como hay que venderlo en un mercado y al mercado acude un comprador, un consumidor, naturalmente el responsable de marketing tiene la necesidad de conocer cómo funciona el mercado y qué motivaciones impulsan al consumidor a comprar las cosas, porque es absolutamente fundamental. A eso, a este tipo de motivaciones, pues trata el contenido del capítulo correspondiente a la planificación de marketing. El paso siguiente, naturalmente, es la planificación de la producción.

Aquí como primera aproximación se abordan los conceptos de coste y de proceso productivo y la capacidad de producción, que son los elementos que hay que tener en cuenta para diseñar los objetivos del área de producción. Y por último, el capítulo 11 aborda la planificación de recursos humanos y después de presentar una perspectiva general del proceso de planificación del personal, pues nos hablan de los centros de responsabilidad de la naturaleza y de los problemas que plantea la plantilla de personal y los elementos a considerar para determinar los objetivos, los planes y los programas que integran la planificación. Pues bien, profesor Rodrigo, como los alumnos que se han matriculado en esta asignatura, ya les hemos dicho que tienen que empezar ya a saber decidir, pues ya ahora, en este mes de noviembre, ya tienen que estar planificando, planificando los objetivos y no es otro que el estudiar esta asignatura y aprobar la final del curso.

Por lo tanto, llámanos a la hora. Muy buenas noches y muchísimas gracias. Muchas gracias.