

MODULO I

1.-INTRODUCCIÓN

1.1.-Características de las Organizaciones Económicas.

Las organizaciones económicas son entidades diseñadas y creadas por las personas a través de las cuales se pretende alcanzar fines individuales y colectivos.

La organización de máximo nivel es el Sistema Económico en conjunto. El sistema económico es también una creación humana, y muchos de los problemas con que se enfrentan las organizaciones más pequeñas y formales existen en el conjunto de la economía.

En el nivel de complejidad inferior se sitúan las entidades que más comúnmente se consideran como organizaciones: sociedades anónimas, empresas familiares, sindicatos, instituciones estatales, universidades y el resto de organizaciones formales.

Debe subrayarse que las personas se implican en forma voluntaria en la mayoría de las organizaciones, otorgando su confianza a aquellas que mejor sirven sus intereses y, al mismo tiempo, tienen la posibilidad de reformar, rediseñar y abandonar la organización.

Una forma útil de considerar los límites que definen a una organización es en términos del concepto de **Funcionalidad Autónoma**, en el sentido de que la organización se encuentra esencialmente libre de toda intervención externa en sus asuntos y decisiones, sobre los que goza entonces de una amplia capacidad discrecional.

Dentro de cualquier organización, los que poseen el poder de tomar decisiones tienen la potestad para ordenar las actividades de la forma que consideren conveniente y para exigir que sus directrices sean cumplidas. Las personas o grupos externos a la organización no pueden interferir más que bajo condiciones muy específicas y, por tanto, las medidas que adoptan son limitadas en comparación con las que se toman dentro de la empresa.

En el análisis de cómo nacen las organizaciones, cómo se estructuran, como funcionan y cómo se distribuye entre ellas la actividad económica, se parte de la premisa lógica de que las personas que **Dirigen** y componen las organizaciones intentarán ser eficaces y eficientes en el diseño de las mismas y en la organización y gestión de sus actividades.

• Conceptos De Eficacia Y Eficiencia

Las organizaciones incluyendo las empresas, pueden planificar e implementar cambio en su carácter y estructura fundamental. Estos cambios pueden ser de dos tipos:

- 1.- Aquellos que afectan a las relaciones entre la organización y su entorno.
- 2.- Aquellos que afectan a la estructura interna y a las actividades operativas de la organización.

Generalmente, los cambios relacionados con el entorno afectan a la **EFICACIA** de la organización en mayor grado que los cambios internamente orientados, los cuales usualmente tienen mayor influencia sobre su **EFICIENCIA**.

En la Teoría General de Sistemas, la **EFICACIA** es definida como el grado en que los outputs actuales del sistema se corresponden con los outputs deseados, mientras que la **EFICIENCIA** se define como el ratio entre outputs e inputs actuales.

En la mayoría de las organizaciones, una parte importante del tiempo y de la actuación de los directivos se centra en los esfuerzos internos efectuados para ejecutar las operaciones diarias de forma tan eficiente como sea posible. Una de las principales razones para esto es que la ineficiencia puede afectar seriamente el rendimiento de la organización. De hecho, la organización fracasará si no se dedican al mantenimiento y mejora de la eficiencia suficiente tiempo y atención.

Sintetizando los argumentos de Hofer y Schendel, estos afirman que en general las organizaciones dependen mucho más para su supervivencia y éxito a largo plazo de las mejoras en su eficacia (esto es, de lo bien que se relacionan con su entorno) que de las mejoras de su eficiencia.

Peter Drucker estableció esto de forma elocuente cuando sugirió que es más importante hacer las cosas adecuadas (mejorar la eficacia) que hacer las cosas bien (mejorar la eficiencia). Así si una organización se encuentra haciendo mal las cosas adecuadas, es decir, es eficaz pero no eficiente, pueden superar a organizaciones que estén haciendo bien las cosas equivocadas, esto es ser eficientes pero no eficaces.

Ello no implica que las organizaciones no deban perseguir la eficiencia, ya que algunas han fracasado por ser ineficientes, mientras que otras han tenido éxito a causa de una eficiencia superior. Obviamente se requiere tanto la eficacia como la eficiencia. Pero cuando ambas se encuentran en conflicto, se debería dar prioridad a la primera.

No obstante, es difícil decidir que proporción de los recursos de una organización debería dedicarse a aumentar su eficacia y qué proporción a incrementar su eficiencia, a causa de que las más importantes mutaciones del entorno que determinan la eficacia generalmente comienzan y se desarrollan lentamente.

En consecuencia, es una ardua tarea distinguir los factores críticos reales de los cientos de otras variables del entorno que están cambiando al mismo tiempo, teniendo en cuenta que las demandas de eficiencia limitan severamente los recursos que pueden asignarse para investigar los cambios estratégicos del entorno. Además, aun cuando tales cambios críticos sean identificados, es a menudo difícil especificar las formas en que pueden evolucionar.

La esencia de lo anterior es que un aspecto crítico del trabajo de la Alta Dirección en la actualidad, implica un equilibrio entre las oportunidades y riesgos creados por los cambios del entorno y las competencias de la organización, de modo que ambos produzcan una organización eficaz y eficiente.

Para una cabal comprensión de lo anterior, el concepto de sistema proporciona el sustrato teórico necesario que conduce a una útil distinción entre los enfoques analítico y sintético utilizados en estudio de la problemática organizacional.

1.2. – El Concepto de Sistema.

Un SISTEMA es un conjunto de dos o más elementos que satisfacen las siguientes tres condiciones. (Ackoff, 1981):

- 1.– El comportamiento de cada elemento tiene un efecto sobre el comportamiento del conjunto.
- 2.– La conducta de los elementos y sus efectos sobre el conjunto son interdependientes. Esta condición implica que el modo en que cada elemento se comporta y el modo en que influye sobre el conjunto depende de cómo se comportan los otros elementos. Ningún elemento tiene un efecto independiente sobre el sistema en

su totalidad

3.- Si se forman subgrupos de elementos, cada uno tiene un efecto sobre el comportamiento del conjunto, y ninguno tiene un efecto independiente sobre él. En otras palabras, los elementos de un sistema se encuentran interconectados de tal forma que no pueden formarse subgrupos independientes de ellos.

De acuerdo con lo anterior, un sistema es un conjunto que no puede ser dividido en partes independientes. De ello se derivan dos de sus más importantes propiedades: cada parte del sistema tiene propiedades, las que se pierden cuando se separan del sistema, y cada sistema tiene algunas propiedades, las esenciales, que no tienen ninguna de sus partes.

Las propiedades esenciales de un sistema se derivan, por tanto, de las interacciones de sus partes y no de sus acciones tomadas por separado. Por ello, cuando un sistema es desmembrado, pierde sus propiedades esenciales. En consecuencia, y este es el punto central, un sistema es un conjunto que no puede ser comprendido mediante análisis.

La síntesis, o reunión de las cosas, es la clave del pensamiento sistémico. Por supuesto la síntesis es tan antigua como el análisis o tomar las cosas por separado. La síntesis y el análisis son procesos complementarios. Así el concepto de sistema combina la síntesis y el análisis de una nueva forma.

El pensamiento analítico comprende las tres etapas siguientes: a) descomposición de lo que va a ser explicado; b) explicación del comportamiento o propiedades de las partes tomadas por separado, y c) combinación de estas explicaciones para alcanzar una explicación del conjunto. Este tercer paso es la síntesis propiamente dicha.

En el **enfoque sistémico** también se dan tres pasos, en los cuales la síntesis precede al análisis:

a) Identificación de un conjunto, sistema, del cual la cosa que se va a explicar es una parte.

b) Explicación del comportamiento o propiedades del conjunto.

c) A continuación, explicar el comportamiento o propiedades de la cosa que va a ser explicada en términos de su papel o función dentro del conjunto.

El concepto de **sistema empresarial** se basa en que una empresa es un sistema con organización interna y una clara separación de su entorno externo. Es un componente de sistemas mayores, tal como un sector industrial o una economía. Por otra parte, una empresa contiene subsistemas.

La diferencia entre una gestión analítica y una gestión sintética del sistema empresarial se apoya en el principio de los sistemas, que dice:

Aunque cada parte de un sistema, considerada por separado, se diseña para que opere tan eficaz y eficientemente como resulte posible, el sistema, como un todo no operará con la máxima eficacia.

Cuando los directivos se enfrentan a tareas o problemas complejos, casi siempre los fraccionan en partes manejables. Dividen en partes el problema y se empeñan en que cada parte sea resuelta de la mejor forma posible.

Los outputs de estos esfuerzos separados son luego reunidos en una solución del conjunto. Sin embargo, se puede estar seguro de que la suma de las mejores soluciones obtenidas de las partes, consideradas por separado, no es la mejor solución del conjunto.

Es decir, se obtiene una mayor comprensión del sistema empresarial observándolo en su amplitud, no reduciéndolo a sus elementos. La comprensión va del todo a las partes, no de las partes al todo.

- **El principio holístico.**

Este principio se encuentra al servicio de la comprensión global del sistema empresarial y tiene dos partes: el **principio de coordinación** y el **principio de integración**. Cada principio está relacionado con una dimensión diferente de la organización.

Las organizaciones se dividen en niveles, y cada nivel se divide a su vez en unidades diferenciadas por su función, por su tipo de producción o por el mercado que sirven. La coordinación está relacionada con las interacciones entre las diferentes unidades del mismo nivel, la integración concierne a las interacciones entre las unidades de los diferentes niveles.

El principio de coordinación establece: que ninguna parte de una organización puede planificarse eficazmente si se planifica independientemente de las demás unidades del mismo nivel. Así, todas ellas deben planificarse simultánea e interdependientemente. De esta forma, una amenaza o una oportunidad que aparezca en una unidad, puede en ocasiones manejarse mejor en otra unidad o en varias de ellas simultáneamente, debido a que la amenaza o la oportunidad puede no estar localizada donde aparece el síntoma.

Los problemas, independientemente del lugar en donde aparezcan, deben atacarse simultánea y cooperativamente desde tantos puntos de vista como sea posible. Esto es lo que establece el principio de coordinación.

El principio de integración postula que la planificación realizada independientemente en cualquier nivel de un sistema no puede ser tan efectiva como la planificación realizada interdependientemente en todos los niveles.

Es común que, por ejemplo, una política o práctica establecida en un nivel de una Corporación origine problemas en otros niveles. Por ello, la solución a un problema que aparece en un nivel, puede manejarse mejor si se cambian las políticas o prácticas en otros niveles.

Cuando los principios de coordinación y de integración se combinan, se obtiene el principio holístico, el cual enuncia que mientras más partes y niveles de un sistema se planifiquen simultánea e interdependientemente, mejores serán los resultados.

1.3.-El Diseño De Sistemas De Dirección.

Identificación de la problemática empresarial.

La formalización, una formalización, del tratamiento de los problemas que se plantean a la gestión corporativa, pueden agruparse en tres paquetes diferentes:

- **Problemas de Identidad.**
- **Problemas de Entorno.**
- **Problemas de Instrumentación.**

La labor de la Alta Dirección en la ordenación de su propia gestión comienza con la definición y/o asunción de filosofías concretas para cada tipo de problema, se continúa con las políticas requeridas en la intersección de los dominios dos a dos y culmina con la fijación de objetivos, cifra y síntesis de la voluntad y del quehacer corporativo, que concretan las opciones simultáneas escogidas como solución a los tres tipos de problemas corporativos, como se recoge gráficamente en la Figura 1.1

Es necesario delimitar el grado de autonomía e independencia de la alta Dirección en la fijación de tales filosofías, políticas y objetivos. Pero la clarificación de tales conceptos resulta esencial como desencadenante de una planificación.

Así pues, el funcionamiento de la empresa (o de cualquier organización) en este nivel corporativo requiere tomar decisiones y ejecutar acciones encaminadas a:

I.- Aclarar operativamente la identidad de la organización

Evaluar permanentemente la situación del entorno en las vertientes socio-económica-institucional y elaborar escenarios de referencia.

Asegurar una organización formal adecuada a la resolución de los problemas, ordenar los procesos esenciales, dirigir y vigilar su funcionamiento, proporcionar reglas, proponer y aprobar métodos, etc.

II.- Elegir un posicionamiento para la organización y fijar compromisos con el entorno.

Definir una tipología de productos y precios y analizar las condiciones de competencia todo ello en consonancia con las necesidades de la sociedad en general y con la demanda del mercado.

Proveer los medios humanos, financieros y administrativos necesarios, así como el equipamiento adecuado.

III.- Fijar Objetivos

De arriba abajo, estas tareas pierden generalidad y ganan operatividad y, en particular, los grupos II y III definen el arranque y el término de las metas de planificación en un diálogo con el nivel de instrumentación funcional que se describe en el punto siguiente.

Obsérvese que mientras el bloque II enuncia cuestiones válidas generalmente para un período plurianual, el bloque III recoge aspectos que han de ser detallados anualmente y que, en todo caso, habrá que atenerse al cuadro de referencia que marca el bloque I

1.4.- El Nivel Funcional de la Empresa.

La culminación del anterior proceso es un **Plan de Gestión** que se adscribe al nivel corporativo que se acaba de tratar, pero que sólo puede ser descrito operativamente una vez establecidos los subsistemas por los que transcurre y en los que se concretan el desglose o factorización de los objetivos corporativos del nivel I, en objetivos específicos de las áreas funcionales.

En el nivel funcional, las actividades instrumentales al servicio de los objetivos corporativos podrían resumirse según tres grandes subsistemas. **Explotación** (comercial, producción y Aprovisionamiento), **Equipamiento** (Inversiones y Mantenimiento) y **Finanzas**.

La simplificación que se introduce consiste en la omisión de otros tres subsistemas. Recursos Humanos, Administración e Investigación y Desarrollo que suelen figurar en este tipo de descripciones. Esto no significa que no se los tenga en cuenta, antes al contrario:

- Respecto a la función de administración, aunque deba hablarse como un todo de una función de administración, sobre todo en lo que atañe a la disposición de un Sistema de información y a la hoy indispensable implementación informática, conviene dejar constancia de que inicialmente esta función surge a partir de las necesidades planteadas por cada uno de los subsistemas anteriores. Sucumbir a un espejismo de unicidad funcional, solo formalizable en rigor a posteriori, comporta el peligro de bloquear el

desarrollo de los tres subsistemas esenciales.

- Por lo que se refiere al subsistema Recursos Humanos no es necesario tampoco insistir en el carácter especial del mismo, pero plantear esa peculiaridad supone el riesgo de olvidar el valor instrumental con que también debe vérselo desde los otros subsistemas. El subsistema RR.HH., debe contemplarse como independiente pero tributario de los demás, que le harán saber oportunamente sus necesidades específicas de contratación, formación, etc, a efectos de permitir una eficaz gestión de recursos humanos.
- El papel a cumplir en una organización por la Investigación y desarrollo se puede definir, en última instancia, como institucionalización de la tecnología, entendiendo por tecnología el conjunto de conocimientos relativos a los productos y procesos (Know-How), que abarca desde las materias primas (tecnología de cada sector proveedor) hasta la distribución de productos terminados. El output del subsistema de Investigación y Desarrollo: la tecnología tendrá como destino, por tanto, los subsistemas de Explotación y Equipamiento.

Lo expuesto permite retener como núcleo central de la Gestión Empresarial los tres subsistemas antedichos. En este contexto, ésta – la Gestión – debe contemplarse en un sentido amplio como un conjunto coordinado de planes funcionales específicos que integran distintos ámbitos temporales (corto, medio y largo) y que desembocarán finalmente, completándolo con una precisa definición de objetivos instrumentales en el PLAN DE GESTIÓN, según refleja la fig. 1.2

• Los Sistemas de Dirección.

Sintetizando, mediante los objetivos corporativos se plantea un interrogante a los subsistemas de la organización. La respuesta de éstos es la identificación y fijación de unos objetivos subsidiarios de los primeros que posibilitan un seguimiento individualizado y, por ende, indican un determinado grado de compromiso en la consecución de los mismos, lo que puede ocasionar, en el diálogo que se establece entre nivel corporativo y funcional, una invalidación de los objetivos esquemáticos de partida.

De acuerdo con lo anterior, puede afirmarse que en la empresa se superponen permanentemente dos OPTICAS DE GESTION distintas: la del PRESENTE y la del FUTURO. Ambas requieren enfoques y tratamientos distintos, así como mecanismos de interrelación.

En lo que se refiere al PRESENTE, el Sistema de dirección se basa en la filosofía de Dirección por Objetivos, delegados por la Dirección General y se articula a través de sistemas de Regulación inspirados en un esquema de Control.

En el FUTURO, el Sistema de Dirección debe tener como soporte una filosofía de planificación, impulsada mediante Acciones de Cambio y enmarcada en el principio de Desarrollo en Armonía.

La Dirección por Objetivos supone el delegar responsabilidad, poder de decisión y medios de ejecución, señalando previamente los criterios por los que se van a juzgar los resultados. El esquema de control pretende regular en el presente un elemento o función de la empresa. Las acciones correctoras se desencadenan a partir del análisis de las desviaciones detectadas entre los objetivos y los resultados reales obtenidos.

La Planificación no es necesaria por su contenido de previsión, sino por constituir el instrumento para definir objetivos a medio y largo plazo y diseñar el camino para alcanzarlos. No se trata de prever lo que va a suceder, sino de poner los medios para que suceda lo que se desea; se trata de planificar el propio futuro, no de hacer planes para el futuro.

El desarrollo en Armonía es el principio que debe presidir la Planificación y puede expresarse como la evolución equilibrada de todas las variables de la organización, en un esfuerzo permanente de creatividad por parte de la Alta Dirección, encauzado hacia la búsqueda de Acciones de Cambio, mediante el establecimiento de metas que reflejen de alguna forma la mejora de la actuación a lo largo del tiempo, más que lo bien que

puede hacerse en un momento específico bajo condiciones particulares.

En definitiva, los Sistemas de Dirección están compuestos por la Dirección a Corto Plazo (Sistemas de Regulación) y por la Dirección a Medio y Largo Plazo (Sistemas de Cambio). En todo caso, deben establecerse los necesarios mecanismos de correlación e interrelación.

Regulación es hacer de forma recurrente y rutinaria lo mismo todos los días: los mismos proveedores, los mismos procesos productivos, los mismos clientes, etc. En la regulación existe el principio de que si se mantienen las cosas como están, sin hacer nada, se produce generalmente el hecho, si no se disfruta de una situación de monopolio, de que los procesos de compra de los factores productivos crecen más que proporcionalmente que los precios de venta de los productos y servicios. Existe, por tanto, una cierta dificultad, en función de la coyuntura económica y del sector en que opera la empresa, en trasladar a los precios de venta el incremento de precios de los factores productivos. O sea, si no se hace nada, se degrada paulatinamente el margen entre precios de venta y costes de producción.

El Cambio nace, pues, como una obligación interna para evitar la degradación externa del margen. Existen tres tipos de Cambio que han generado tres etapas industriales distintas: **Crecimiento, Desarrollo e Investigación.**

- **Crecimiento:** El crecimiento del número de unidades compensa la degradación del margen en unidades monetarias totales. Al mismo tiempo, al crecer, se incrementan las inversiones. Los suministradores del equipo productivo aportan nuevas tecnologías y se produce un efecto beneficioso sobre el margen.

Evidentemente, hoy en día hay que aprender a dirigir sin crecer, y ello aboca a las dos etapas siguientes:

- **Desarrollo:** Centra el énfasis en mejorar lo que se está haciendo, compensando la degradación del margen con la mejora de la productividad de los medios.
- **Investigación:** Enfoca la problemática empresarial en el aspecto de fomentar la creatividad que propicie la creación de nuevos productos y servicios más rentables que los antiguos.

1.5 Objetivos de la Gestión Económica y Financiera

Los objetivos de las empresas

Las empresas tienen numerosos objetivos, pero ninguno de ellos puede ser alcanzado sin causar conflictos cara a la consecución de otros objetivos.

Estos conflictos surgen generalmente a causa de las diferentes finalidades de los grupos que, de una u otra forma, intervienen en la empresa, los cuales incluyen accionistas, directores, empleados, sindicatos, clientes, suministradores e instituciones crediticias.

Algunos defienden que el objetivo de la empresa es la maximización de las ventas o de la cuota de mercado, otros creen que el papel de la empresa es proporcionar productos de calidad y servicios, otros intuyen que en el largo plazo la empresa tiene responsabilidad en el bienestar de la sociedad y hasta algunos piensan que la empresa deber ser gestionada de acuerdo con el interés de algunos individuos llámese accionistas en la empresa privada o funcionario en la Emp. Pública.

En todo caso, es conveniente distinguir entre los **objetivos de la empresa considerados desde la perspectiva de la gestión.**

Objetivos de la Gestión Económica y Financiera

La gestión Económica–financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos.

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones . Existen, a tal efecto, dos amplios enfoques:

a. – **Maximización del beneficio**, y b. – **Maximización de la riqueza**.

Se hace notar que el término objetivo es utilizado aquí en el sentido de un criterio de decisión para los tres tipos de decisiones incluidas en la gestión Económico–financiera. Ello implica que lo que es relevante no es el objetivo global de la empresa, sino un criterio operacionalmente útil mediante el cual juzgar un conjunto específico de decisiones mutuamente interrelacionadas, tales como Inversiones, Financiación y Política de Dividendos.

a. – Maximización de Beneficios como criterio de decisión.

La racionalidad detrás de la maximización del beneficio como una guía para la toma de decisiones financieras es simple. El beneficio es un test de eficiencia económica.

Facilita un referente para juzgar el rendimiento económico y, además, conduce a una eficiente asignación de recursos, cuando éstos tienden a ser dirigidos

a usos que son los más deseables en términos de rentabilidad. Finalmente, aseguran el máximo bienestar social, debido a que la búsqueda individual de la máxima rentabilidad origina el famoso concepto de la mano invisible, mediante el cual se maximiza la riqueza total de la economía.

La gestión económica–financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: **el capital**. Por ello se arguye que la maximización de la rentabilidad debería servir como el criterio básico par las decisiones de gestión económica–financiera.

Sin embargo, el criterio de maximización del beneficio ha sido cuestionado y criticado basándose en la dificultad de su aplicación en las situaciones del mundo real. Las principales razones de esta crítica son las siguientes:

- Ambigüedad.

Una dificultad práctica con el criterio de maximización del beneficio es que el término beneficio es un concepto vago y ambiguo, es decir, no goza de una connotación precisa.

Es susceptible de diferentes interpretaciones para diferentes personas.

Para ilustrar lo anterior, el beneficio puede ser a corto plazo o a largo plazo, puede ser beneficio total o ratio de beneficios, antes o después de impuestos, puede estar en relación con el capital utilizado, total activos o capital de los accionistas, etc. Si la maximización del beneficio es el objetivo, surge la cuestión de cuál de esas variantes de beneficio debería tratar de maximizar una empresa. Obviamente, una expresión imprecisa como el beneficio no puede constituir la base de una gestión financiera operativa.

- Periodicidad de los Beneficios.

Una objeción técnica más importante a la maximización del beneficio, como una guía para la toma de decisiones financieras, es que ignora las diferencias de beneficios recibidos en diferentes períodos derivados de propuestas de inversión o cursos de acción. Es decir, la decisión es adoptada sobre el total de beneficios recibidos, con independencia de cuándo se reciben.

- Calidad de los beneficios.

Probablemente la limitación técnica más importante de la maximización de beneficios, como un objetivo operativo, es que ignora el aspecto de calidad de los beneficios asociada con un curso de acción financiero.

El término calidad se refiere al grado de certeza con el que se pueden esperar los beneficios. Como regla general, mientras más cierta sea la expectativa de beneficios, más alta será la calidad de los mismos. Inversamente, mientras más inciertos o fluctuantes sean los beneficios esperados, más baja será la calidad de los beneficios, pues implicarán riesgos para los inversores.

El problema de la incertidumbre hace inadecuada la maximización del beneficio, como un criterio operativo para la gestión económica-financiera, pues sólo se considera el tamaño de los beneficios y no se pondera el nivel de incertidumbre de los beneficios futuros.

A manera de síntesis, el criterio de maximización del beneficio es inapropiado e inadecuado como objetivo operativo de las decisiones de inversión, financiación y dividendos de una empresa. No es sólo vago y ambiguo, sino que también ignora dos importantes dimensiones del análisis financiero: el riesgo y el valor en el tiempo del dinero. En consecuencia, un criterio operativo apropiado para la toma de decisiones financieras debería: a) ser preciso y exacto, b) considerar las dimensiones de cantidad y calidad de los beneficios, y c) reconocer el valor en el tiempo del dinero.

La alternativa a la maximización del beneficio es la maximización de la riqueza, que cumple con las tres condiciones anteriores.

b) La maximización de la riqueza como criterio de decisión

El valor de un activo debería verse en función del beneficio que puede producir. El valor de un curso de acción debe, similarmente, ser juzgado en términos del valor de los beneficios que produce menos el coste de llevarlo a cabo. Un elemento significativo en la valoración de un curso financiero de acción es la estimación precisa de los beneficios asociados con el.

El criterio de maximización de la riqueza está basado en el concepto de los cash-flows generados por la decisión más bien que por el beneficio contable, el cual es la base de medida del beneficio en el caso del criterio de maximización del beneficio. El cash-flow es un concepto preciso con una connotación definida, en contraste con el beneficio contable, el cual, como ya se ha comentado, es conceptualmente vago y susceptible de variadas interpretaciones. La medida de los beneficios en términos de cash-flows evita la ambigüedad asociada con los beneficios contables. Este es el primer rasgo operativo del criterio de maximización de la riqueza. La consideración de las dimensiones de cantidad y calidad de los beneficios es el segundo elemento importante del criterio de maximización de la riqueza. Al mismo tiempo incorpora el valor en el tiempo del dinero.

El valor de una corriente de cash-flows con el criterio de maximización de la riqueza, se calcula descontando al presente cada uno de sus elementos a un ratio que refleja el tiempo y el riesgo. La valoración de un curso de acción debe contemplarse en términos de su valor para aquellos que facilitan los recursos necesarios para que pueda llevarse a cabo. En la aplicación del criterio de maximización de la riqueza, éste debe contemplarse en términos de maximización de valor para los accionistas.

El ratio de descuento que se aplica es por ello el ratio que refleja las preferencias respecto al tiempo y al riesgo de los accionistas o suministradores de capital. El ratio de descuento será una función directa de la calidad (riesgo= y de la periodicidad (mientras más elevado sea el riesgo y más largo el período, más alto será el ratio de descuento).

Por las razones expuestas, **la maximización de la riqueza es superior a la maximización del beneficio como objetivo operativo**. Como criterio de decisión, implica una comparación de valor y coste. Una acción que tiene un valor descontado, que refleja el riesgo y la periodicidad, que excede su coste, se puede decir que crea valor. Tal acción debe ser tomada. Inversamente, acciones con menos valor que coste, reducen la riqueza y deberían ser rechazadas. En el caso de alternativas mutuamente excluyentes, cuando sólo hay que elegir una de ellas, la alternativa elegida debe ser el de mayor valor neto presente.

Todo lo anterior refuerza la idea de que la gestión económica-financiera debe enfocarse sobre la creación de valor para los propietarios o suministradores de capital propio. La riqueza de los propietarios se refleja en el precio de mercado de las acciones. Así, la maximización de la riqueza conlleva la maximización del precio de mercado de las acciones. Este es precisamente el sustituto operativo de la maximización de la riqueza como un criterio de decisión.

A fin de recapitular la exposición anterior, relacionada con los objetivos de la gestión financiera, lo que es relevante no es el objetivo global, sino un criterio de decisión que debería guiar las opciones financieras. A causa de sus limitaciones técnicas, la maximización del beneficio no puede ser aplicada a situaciones del mundo real.

• El enfoque de la Teoría Económica: La maximización del beneficio.

En la teoría Económica, la maximización del beneficio es el objetivo asumido por la empresa. La desviación de la maximización resulta ser suboptimización. En el modelo de economía clásica, la suboptimización procede de elecciones irracionales, ya que una decisión correcta por parte de un directivo racional tendrá como consecuencia la maximización del beneficio.

La Figura 1.3 ilustra cómo una empresa interesada en la maximización de beneficios determina cuánto puede producir en el corto plazo cuando el precio es constante, es decir, cuando el precio no puede ser cambiado.

Puesto que el precio es constante, la curva de ingresos totales debe partir del origen (si las unidades vendidas son cero, los ingresos totales serán cero), pero en el corto plazo, algunos costes son fijos, por lo que la curva de costes totales no parte del origen.

Debido a que se asume que la empresa asume sus costos para cada nivel de producto, determinar cuánto producir no es una tarea difícil. Mientras que el ingreso obtenido por la venta de una unidad adicional de producto (ingreso marginal) sea mayor que el costo adicional de producir y vender la unidad (costo marginal), la empresa aumenta el output. Dado que el precio es constante, el ingreso marginal es igual al precio y la empresa producirá una cantidad en la que el ingreso marginal (precio) sea igual al coste marginal.

Por tanto, en la Fig 1.3, Los beneficios llegan al máximo cuando el ingreso total menos el costo total es mayor, donde la pendiente de la curva de costo total igual a la pendiente de la curva de ingreso total.

Así, el máximo beneficio puede obtenerse cuando la cantidad producida es Q^* unidades, mientras las pérdidas son máximas con Q' unidades.

Si la empresa decidiera producir más unidades que Q^* , su curva de costo total estaría aumentando más rápidamente que la curva de ingresos totales, lo que implica que los costes marginales son mayores que los ingresos marginales.

En la fig 1.4 las mismas condiciones se mantendrán en el largo plazo, pero ahora la curva de coste totales parte del origen, al igual que la curva de ingresos totales. Los máximos beneficios se obtienen donde el ingreso marginal iguala al coste marginal.

La fig 1.5 muestra la situación cuando los precios varían. Ahora la empresa determina su output en el punto donde el ingreso marginal iguala al coste marginal pero el precio que ésta recibe por su producto está determinado en la curva de demanda y varía de acuerdo con la cantidad producida. Así pues, cuando la cantidad producida aumenta, el precio por unidad que la empresa recibe por su producto disminuye.

Es decir, el precio establece el nivel en el que la empresa puede vender todo su producto en la solución a largo plazo; como se ve en la Figura 1.6, ello es similar a una situación de precios constantes. Sin embargo, cuando los precios pueden variar, la curva de ingreso total no es lineal.

Criticas Al Objetivo De Maximización Del Beneficio

La hipótesis de maximización del beneficio ha sido cuestionada por dos razones básicas. Primero, los beneficios no parecen ser el único objetivo de los agentes de las empresas y, segundo, no parece que los directivos que están preocupados por los beneficios estén intentando maximizarlos.

Se ha argumentado que una empresa es una compleja organización compuesta por individuos con un conjunto de objetivos individuales, es decir, algunas personas están trabajando solamente por el dinero que ganan, otras también están interesadas en el dinero que ganan, otras también están interesadas en la relación social que se desarrolla y algunas otras están interesadas en obtener responsabilidades o ampliar su autoridad. Además, los participantes están preocupados por la supervivencia a largo plazo, y la clave para esta supervivencia es la capacidad de la organización de adaptarse a las presiones y restricciones del entorno.

Por consiguiente, los objetivos actuales de la organización empresarial (o de cualquier organización) son determinados mediante un rango amplio de objetivos personales y presiones y restricciones del entorno externo a la organización.

La segunda contestación a la hipótesis de maximización del beneficio acepta la importancia de los beneficios, pero cuestiona si los directivos realmente intentan maximizarlos. Se sugiere que la meta es obtener beneficios satisfactorios. Estos representan un nivel de aspiración que los directivos usan para valorar estrategias alternativas. En esencia, si una estrategia se prevé que genera un aceptable nivel de beneficios, entonces la estrategia es buena y se pone en marcha.

Módulo II –

2.–Gestión Económica

- **Concepto: Administración y Gestión**

Previo a desarrollar un concepto de Gestión Económica sería necesario revisar conceptos que luego nos permitirá tener una visión holística del tema.

- **Función y Objetivos**

Entendemos como FIN, la imagen ideal a la que se tiende a Largo plazo, definida como propósito o intencionalidad voluntarista, formulado de manera abstracta, a un nivel de aproximación filosófica. El fin se reduce a un propósito u objetivo que se define en cuanto a temporalidad como de a largo plazo; en cuanto a consecución como inalcanzable; en cuanto a formulación como abstracto, y en cuanto a posibilidad de ser medido como no medible, ni cuantificable. Son ejemplos de fines, la libertad, la igualdad entre personas y

sexos, la equidad en la distribución de la riqueza, el aprovechamiento racional de los recursos del medio natural, etc.

Por el contrario, por OBJETIVO, se entiende el estado específico y concreto de un aspecto del sistema que un individuo o colectividad, pretende alcanzar, actuando dentro de una realidad y período de tiempo determinado. El objetivo, es la meta hacia cuya consecución dirige su actividad una persona física o jurídica, después de un proceso de deliberación y decisión.

El objetivo queda definido como alcanzable a corto plazo, concreto y cuantificable o al menos medible.

Como META se entenderá la expresión cuantificada de los objetivos en términos de sujeto, cantidad y tiempo. La meta, queda pues definida, como objetivo temporal y cuantitativamente determinado.

Los objetivos de la empresa son metas conocidas y generalmente compartidas hacia cuya consecución dirige deliberadamente su actividad el sistema. –

Conviene distinguir entre objetivos propios de la empresa, o endógenos (por ej incremento de las ventas) de aquellos otros cuya necesidad de alcanzar es consecuencia de la interacción del medio con la organización, denominados objetivos exógenos.

FUNCION: es la actividad parcial o contribución de cada elemento de un sistema a la actividad global del mismo.

Para conseguir unos objetivos, los componentes del sistema necesitan efectuar determinadas actividades. La actividad total de una sistema organizado es siempre superior la suma de actividades realizadas individualmente.

Una actividad tiene eficacia, cuando se logra el objetivo marcado, y presenta eficiencia cuando obtiene determinados resultados empleando los recursos apropiados.

- La Empresa como Sistema

Definimos la empresa como un sistema técnico–social abierto, cuya función básica es la de crear bienes y/o prestar servicios que contribuyan a elevar el nivel de vida de la humanidad, compatibilizando este hecho con un marcado respeto al medio ambiente, que posibilite la idea del desarrollo sostenible.

El conjunto formado por hombres, máquina, tecnología, información y recursos financieros o de cualquier otro tipo, debe conseguir alcanzar los objetivos marcados (eficacia), pero utilizando bien los recursos disponibles (eficiencia)

Conceptuamos como empresa cualquier sistema técnico–social generador de bienes o servicios. Por tanto, a los efectos de la materia que nos ocupa, incluiremos en esta definición y en sentido amplio todas las actividades humanas tales como: universidades, teatros, hoteles, bibliotecas, administraciones públicas, partidos políticos, etc.

La actividad económica de un país es una empresa colectiva muy compleja que incluye un sinnúmero de actividades que se desarrollan de manera simultánea. Si en un momento determinado, efectuáramos un corte transversal de este tipo de actividad, nos encontraríamos con incontables procesos interrelacionados y superpuestos.

Al mismo tiempo, se producen bienes y servicios, se compran y venden otros, algunos más se consumen, etc.. La producción de cada sector y rama de actividad depende de la producción de muchos otros que son los que

le brindan las materias primas y que demandarán sus productos terminados.

El sistema empresa, lo emplearemos como sinónimo de actividad, organización proceso, plan, proyecto, tarea, etc., O sea, aquel sistema que interacciona con el hombre y con su entorno.

Las organizaciones, empresas o actividades, presentan en general una serie de conceptos comunes:

- Están enfocadas hacia el cumplimiento de unos objetivos previamente fijados.
- Son sistemas psicosociales, es decir, formados por personas que trabajan en grupo.
- Son sistemas técnicos, puesto que las personas que trabajan en ellos utilizan una serie de conocimiento y técnicas.
- Son sistemas donde las actividades de los elementos que los componen están estructuradas de tal manera que existe una coordinación de esfuerzos dirigida al logro de los objetivos.
- Presentan una organización formal, compuesta por normas, relaciones jerárquicas y división de trabajo bien definidas.
- Presentan una organización forma, compuesta por normas, relaciones jerárquicas y división de trabajo bien definidas.
- Presentan también una organización informal, que incluye normas, relaciones jerárquicas, división del trabajo, incentivos, etc.-, que no están estructurados a nivel formal.

El conocimiento de la organización informal de una empresa es de vital importancia para captar con total amplitud la complejidad de la organización.

Administración y Gestión

Aunque ambos conceptos se confunden y son usados indistintamente por muchos autores, queremos matizarlos, dando al de administración un carácter más amplio y general.

Se entiende por administrar el prever, organizar, regir, dirigir, aplicar, coordinar y controlar un sistema a través de todo el capital humano a él adscrito, mientras que la Gestión se refiere al hecho de efectuar determinadas actividades conducentes al logro de los objetivos funcionales. Esas actividades suelen ser realizadas por los cuados de dirección (alta dirección)

En el proceso de administrativo interviene toda la escala jerárquica de personal al servicio de la organización.

La gestión económica comprende entonces, la estructura organizativa, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para determinar y llevar a cabo la política económica de la empresa. Estas actividades son propias de la dirección de la organización.

Finalmente podemos aseverar que una buena gestión es condición necesaria para que tenga lugar una buena administración.

El Entorno y la Función Tiempo.

Ya hemos definido la empresa o actividad como un sistema técnico-social abierto.

Es también un sistema dinámico, con un ciclo biológico de nacimiento, crecimiento, madurez y muerte. No se puede, por tanto, al estudiar la empresa y su entorno examinarlos únicamente en el momento actual. Es necesario hacerlo también en el pasado y disponer de previsiones para el futuro.

El entorno es el ambiente que interacciona con el proyecto o actividad en términos de entradas (insumos, recursos, mano de obra, etc.) y de salidas (productos, empleo, rentas, etc.) y por tanto en cuanto provisor de

oportunidades, generador de condicionantes y receptor de efectos.

La delimitación geográfica del ámbito afectado por una actividad es difícil, pudiendo variar extraordinariamente para los diferentes factores estudiados. Por ello, para el estudio del entorno, es preferible, que cada experto (decisión multicriterio), establezca el área de influencia para cada factor del medio que se estudie, dentro de su especialidad.

El entorno podemos establecerlo a dos niveles: el entorno inmediato, próximo o de acción directa, que incluye aquellos factores relacionados permanentemente con la actividad y que influyen, tanto en las operaciones diarias, como en los resultados (proveedores, clientes entidades, financieras...) y el entorno general o de acción indirecta, constituido por los factores que interactúan sobre la actividad de una manera indirecta (movimientos sociales, construcción de infraestructuras, creación de nuevas empresas de la competencia....)

Se hace notar que el entorno puede actuar sobre la actividad (cambios tecnológicos, crisis económicas, cambios políticos..) y la actividad sobre el entorno (creación de empleo, movimientos migratorios etc.)

2.2.- Evolución De La Gestión.-

a) La Gestión En La Era Industrial.-

El modelo social de la modernidad se organizó sobre las bases de la unidad de la identidad cultural (pueblo), del espacio (territorio) y del Estado, constituyendo éste y el gobierno la única instancia ante la que los ciudadanos y electores podían reclamar cambios en la política económica y social. La estabilidad social se lograba mediante equilibrios de poder y contrapoder, o a través de la hegemonía. En este modelo, el entorno de la sociedad se considera contenido en el espacio de poder del Estado nacional.

El modelo científico de la modernidad se corresponde con el llamado pensamiento lineal. El éxito de este modelo no sólo se debió a su racionalidad, sino a que la nueva sociedad de la era industrial emergente proporcionó el entorno adecuado para la aplicación de los principios de orden y estabilidad. En la era industrial, la gestión es la propia de la economía material, en la que la función de producción lo es del capital y del trabajo y las decisiones son función del poder. En la economía material las infraestructuras vienen dadas por las carreteras, las vías de ferrocarril, los tendidos de energía eléctrica, etc., y la comunicación por la imprenta, el telégrafo y el teléfono. Se trata de un progreso tecnológico de sustitución en forma lineal: Diligencia-automóvil-correo-télex. Los cambios son cerrados y predecibles, propios del pensamiento científico de la era mecánica. Lo que va a ocurrir está previamente determinado, de modo que, ante un futuro cierto, es posible una intención organizativa previa con un plan a priori. *La gestión, como proceso racional, está encaminada a mantener el equilibrio de la organización con su entorno.*

La dialéctica en los sistemas estables, propia del razonamiento lineal, se sitúa próxima al polo egocéntrico que, al priorizar las necesidades internas, da lugar a organizaciones caracterizadas por ser centralizadas, jerarquizadas y departamentalizadas, y en las que la información fluye de arriba a abajo. En su adaptación al cambio, se opera siempre desde el pasado, ya que estas organizaciones se muestran más reactivas que anticipativas. En las citadas organizaciones se lleva a cabo una *gestión burocratizada y comandada*, lo que genera, en los distintos niveles administrativos, límites restrictivos en la necesaria colaboración para alcanzar los objetivos deseados. Se trata, también, de una *gestión desmotivada*, con gran aversión al riesgo por parte de los gestores y con una gran dependencia del control formal. Por otra parte, el objetivo de la eficacia productiva descuida la realización humana y la integración social en el trabajo, lo que afecta negativamente al diálogo jefe-empleado y, en consecuencia, a la motivación, a la productividad, a la solidaridad y a la integración social; y, por tanto, a la ética motivacional que, como valor ascendente, resulta colonizada por los valores descendentes del centralismo y de la jerarquía. El silencio moral convierte a las organizaciones en tendentes al conflicto, cuando la cooperación aparente se transforma en tensión y competencia interna. Los conflictos, soterrados o abiertos, debilitan los mejores planes estratégicos.

Las características del control en administraciones burocratizadas pueden resumirse como sigue: Se trata de un control que pone más énfasis en la letra de la norma y en el detalle de los procedimientos que en su espíritu. Al ser un control diseñado para que, siguiendo sus instrucciones, el gestor evite errores y no cometa fraudes y, además, adopte decisiones sin pensar demasiado ni asumir responsabilidades, restringe y limita, en lugar de crear, esas condiciones favorables al compromiso y a la responsabilidad. Es un control pensado para tareas repetitivas y previsibles en entornos estables, que atiende más a las críticas y evaluaciones externas que a las autoevaluaciones internas, a la hora de corregir errores. A este modelo de control respondía, por ejemplo, esa auditoria interna en la que el auditor era un mero censor de cuentas que se limitaba al campo contable y financiero y que, cuando extendía su actuación, era contemplado como un vigilante detector de fraudes, buscador de fallos e impulsor de sanciones.

Podemos resumir diciendo que, en el orden estable de la economía lineal, el sistema está "atraído" de una manera puntual o periódica; se trata del llamado "efecto José" de persistencia, según el cual, "a los siete años de vacas gordas, le siguen los siete años de vacas flacas". Ello permitió la predicción, que hizo posible la planificación y el control, lo que dio lugar a organizaciones centralizadas y jerarquizadas, *gestionadas burocráticamente, desmotivadas y con un control, prácticamente de carácter formal y residual*, que asumía los valores descendentes y del silencio moral de la primera generación: diligencia, objetividad y eficiencia; valores propios de una ética basada en la lógica reduccionista del pensamiento lineal ("esto" o "eso", cláusula "ceteris paribus", etc), que contempla un mundo cuyo estado de orden, estabilidad y equilibrio, nos obliga a profundizar en los conceptos e ideas que lo configuran (democracia, progreso, estado de derecho, ...).

b.- La Gestión En La Era De La Información.-

La tecnología de la información ha producido cambios del saber, al traducir el conocimiento en datos o en lenguaje de las máquinas. Tanto en su adquisición, como en su conservación y transmisión, aparece el saber ligado a la tecnología de la información. El saber y la información entran en conflicto con los Estados nacionales, pues el condicionamiento que ya supusieron las multinacionales será superado ahora por los satélites de comunicación. En el futuro, las naciones ya no lucharán por dominar territorios o por explotar nuevas fuentes de materias primas, sino que competirán por dominar la información..

Nos adentramos ahora en la era de la información, en la que la incertidumbre y los cambios del sistema son todavía predecibles y controlables, en función del nivel de información. A diferencia de la visión material que sólo contempla objetos aislados, en la nueva perspectiva predominan la información, la comunicación y el conocimiento, de modo que la función de producción pasa a depender de la energía y de la información, en lugar de hacerlo del capital y del trabajo, y la decisión se adopta en función de la información y no del poder. El progreso tecnológico ya no es de sustitución lineal, sino de integración. La revolución informática se produce por las uniones entre ordenadores y redes de comunicación; es decir, constituye la convergencia de aquéllas, dando lugar, no a un paso más en la evolución del sistema, sino a la modificación sustancial del mismo. Ello exige nuevos planteamientos.

Así, en estas organizaciones predomina la horizontalidad, se tiende a sustituir las jerarquías por redes y los departamentos por procesos, y el culto por el rango tiene que dejar paso al culto por la tarea. El principio lo marca la información que se requiere para efectuar la tarea, que propicia los sistemas de realimentación no jerárquicos entre los trabajadores, situando en primer plano las motivaciones y la productividad, en un ambiente de cooperación dentro de la empresa y de competencia fuera, en el mercado. En este sistema residen los valores que emergen de abajo a arriba; el control burocrático deja paso al autocontrol ético del trabajo bien hecho, en un contexto participativo en el que las actitudes se transmiten a base de relaciones día a día, y el silencio moral ya no se hace tan presente, al alejarse de la dialéctica egocéntrica y acercarse a la dialéctica de la cooperación que caracteriza a los sistemas abiertos. *Las organizaciones se descentralizan, con gestiones motivadas y participadas, en las que el control adquiere una dimensión más informal, asumiendo los valores de la segunda generación: la confianza, la participación y la responsabilidad.*

Es también la era de la incertidumbre, en la que la predicción, a partir de la información, anticipa el futuro, existiendo todavía un tiempo de aprendizaje para planificar y controlar; pero sin romper ese concierto de los actores económicos con el orden, la estabilidad y el equilibrio. Estos actores, asumiendo la incertidumbre, identifican dichos valores con el éxito, de modo que, cuando la economía de un país o de una empresa se aleja de esos objetivos, *todo el esfuerzo gestor se encamina a atraer al sistema al círculo de la estabilidad y el equilibrio*. El fracaso se identifica con el desorden, el no-equilibrio y la inestabilidad (crisis global o sistémica). Aunque existan pequeñas fluctuaciones que alejen el sistema del equilibrio con su entorno, *siempre es posible una gestión económica capaz de frustrar estas inestabilidades y de hacerle retornar a la senda del equilibrio*, ya que, en su vecindad, la evolución del sistema todavía responde a los principios de la economía lineal susceptible de predicción y control.

Del mismo modo que la era industrial propició el entorno adecuado para la emergencia del paradigma mecanicista que dio lugar a la síntesis neoclásica, posteriormente, las nuevas realidades y valores surgidos de la crisis de los años treinta favorecieron la aparición del paradigma de la incertidumbre, que llevó a Keynes a considerar la economía como un gas perfecto en el que las moléculas se mueven al azar y donde el equilibrio depende de la temperatura y la presión (en economía, variables exógenas como el tipo de interés, el gasto público o la presión fiscal). Pero la síntesis keynesiana constituye todavía una descripción situada en un mundo sin cabida para las inestabilidades y turbulencias que se presentan en la economía global.

- La Gestión Inteligente.

En las organizaciones inteligentes, los sistemas de información conforman la estructura organizativa. Son organizaciones que aprenden, pues, aunque también operan desde el presente, a diferencia de la organización simplemente adaptable, lo hacen adelantándose al futuro. Los cambios se contemplan como una oportunidad de evolución y de desprenderse de prácticas obsoletas, a diferencia de las organizaciones burocratizadas que, en conflicto con las necesidades del entorno, carecen de capacidad de aprendizaje y cuyo verdadero peligro reside en que el consiguiente bloqueo se transfiere al resto de la sociedad, al chocar con nuevas exigencias externas diferentes a las que fueron causa de su emergencia.

A diferencia de las administraciones científica y por objetivos, que parten de considerar la inteligencia como meramente instrumental, por cuanto utiliza conocimientos para conseguir un resultado, la administración inteligente considera que el hombre posee una inteligencia creadora, cuya función no es sólo conocer la realidad, sino también crear información y conocimiento, así como inventar los fines. En esta administración, el valor añadido viene dado por la triple "I" (Inteligencia, Información e Ideas), superando el pasado, en el que este valor añadido dependía de la propiedad y de la capacidad para hacer cosas; hoy depende del conocimiento y de los saberes. Como la gente inteligente prefiere estar de acuerdo a obedecer, resulta que sólo puede ser gobernada por consenso, no por comando. En estas administraciones, cada persona está preparada para pensar y para hacer; por eso, no se definen ni como de trabajadores ni como de managers, términos que están cayendo en desuso, sino como de individuos, especialistas, profesionales y líderes. La autoridad, en lugar de venir impuesta, se gana por el propio prestigio del gestor. Solamente una cultura colegiada de profesionales y su entendimiento compartido aseguran el éxito, aunque las culturas del consenso no son fáciles de implantar; para ello se requieren organizaciones que se transformen en universidades. Naturalmente, no en las actuales, sino en esas universidades que, basadas en la interdisciplinariedad, se parecen más a las empresas; es decir, organizaciones que se asemejen más a las universidades que las universidades mismas.

El grado de descentralización organizativa –que va desde las jerarquizadas hasta las inteligentes– y el grado de descentralización del control, desde el control central hasta el autocontrol. Éste requiere *gestores que sepan leer las señales dentro de la organización e interactuar* de forma que se promueva su propio aprendizaje y, así, alcanzar el dominio personal capaz de inspirar, comunicar valores e impulsar el aprendizaje de la organización. Es preciso, además, que sepan implicar a todos los empleados en la creación de una organización que aprende (learning organization), es decir, en una organización que da respuestas a un

entorno cada vez más complejo y global, ganando ventaja competitiva (creando productos que la competencia no puede igualar)

En el ámbito de estas organizaciones, los controles ya no tienen un carácter residual y deben responder a las siguientes características: 1) Seguir más el espíritu que la letra de las normas y de los procedimientos; 2) Poner especial énfasis en la creación de condiciones favorables al logro de objetivos; 3) Confiar en la inteligencia y en el buen juicio del personal activo que asume compromisos y responsabilidades, basándose en el análisis de los riesgos y estableciendo límites dentro de los cuales cada gestor pueda tomar decisiones; 4) Atender a autoevaluaciones en los distintos niveles de la organización, que garanticen que el personal ejerce su autonomía con responsabilidad, considerando los errores y las críticas como una oportunidad para aprender y mejorar; 5) Ser aptos para entornos en cambio en un mundo complejo e imprevisible; y, 6) En su dimensión informal, constituir controles en los que el controlador asuma el código de ética con la escala de valores de la segunda generación (la confianza, la lealtad, la participación, el compromiso y la responsabilidad).

No obstante, en la organización inteligente la información del entorno todavía es un dato o variable exógena susceptible de anticipación que, con horizontes temporales de gestión, permite la planificación, el control y el aprendizaje para la adaptación. Así, pues, durante el tiempo necesario para el aprendizaje no se plantean discrepancias entre el entorno y la organización que obliguen a nueva información e interpretación del entorno y a revisar la cultura organizativa; pero la situación cambia radicalmente cuando la información del entorno es una variable endógena que, al ser realimentada por las actuaciones y dar lugar a un efecto contaminante sobre las predicciones, no permite establecer horizontes temporales de gestión con el tiempo de aprendizaje necesario para la adaptación. Aunque las organizaciones innovadoras dan un paso más en el aprendizaje, mediante grupos de proyectos que actúan en tiempos cortos y con un predominio de las redes de coordinación horizontal, sin embargo, son los nuevos modelos de organización y gestión basados en la complejidad los que introducen el aprendizaje complejo.

2.3.–Gestión de Empresas Públicas y Privadas.

Los problemas de gestión y administración de empresas son problemas complejos que se basan en técnicas cada vez más perfeccionadas. Sin embargo, la importancia relativa de la gestión y la atención que se presta a los instrumentos de la misma, pueden ser muy distintas según la empresa de que se trate. Unas veces, las diferencias provienen de la forma más o menos eficaz en que la empresa es administrada, en otras palabras, son el signo de una buena o de una mala administración. Pero en realidad hay que ser muy prudente antes de emitir un juicio semejante, ya que las divergencias de las formas de gestión pueden ser explicadas a menudo por las diferencias existentes entre las empresas. Por ello parece indispensable empezar por el estudio de las formas y la clasificación de las empresas.

Es evidente que estos problemas no son completamente nuevos para los estudiantes que han adquirido ya una cierta formación económica. Dichos problemas fueron abordados ya en forma más o menos exhaustiva al estudiar los fenómenos de producción e intercambio. Pero cuando se trata de gestión ó de economía de empresa, dichas cuestiones se examinan desde un punto de vista distinto. En efecto, el problema que se plantea no es el análisis de las formas de las empresas en función de las consecuencias que puedan tener sobre el *equilibrio económico* y la satisfacción del consumidor, sino el enfoque de las mismas en función de los problemas de **gestión** que originan.

Así, por ejemplo, desde el punto de vista económico general, el fenómeno del tamaño de las empresas es estudiado insistiendo sobre la tendencia a la concentración y a las ententes, y su efecto sobre la formación de precios.

Desde el punto de vista de la **gestión**, en cambio, la dimensión de las empresas analiza los procedimientos utilizables según la importancia de la firma: podemos encontrar un ejemplo en las agrupaciones de empresas pequeñas y medianas y en la literatura a ellas dedicada. Pero este ejemplo representa más bien una excepción

entre las experiencias o consejos destinados a una categoría particular de empresas. La corriente general dedica sobre todo su atención a los problemas de la producción en gran escala. Las investigaciones realizadas y los resultados obtenidos hacen especial referencia a la gran empresa capitalista. Tendencia que podría llegar a justificarse en una perspectiva global rápida.

Sin embargo, las formas de empresa que coexisten en el mundo moderno son extremadamente variadas, incluso tan diferentes que plantean un doble problema de definición y de clasificación.

Adoptaremos por lo tanto una definición a la vez tradicional y bastante amplia, considerando la empresa como un organismo, público o privado, que cumple una función económica y que dispone de autonomía de decisión.

El segundo problema es el de la clasificación, para el cual es necesario buscar criterios.

Las clasificaciones destinadas a estudiantes de economía política ponen generalmente el acento sobre las características de la producción capitalista, teniendo en cuenta a la vez la forma jurídica, el tamaño, los caracteres sociológicos, oponen la empresa privada a la pública, o también la producción en las economías de mercado y en las economías colectivistas.

En cuanto a las clasificaciones propuestas por autores que se consagran más profundamente a la gestión, han evolucionado relativamente poco.

Formas Jurídicas de las Empresas

Se puede establecer una distinción según el tipo de propiedad y el derecho a la gestión, desde este punto de vista, las empresas públicas, en las cuales el Estado ejerce una influencia directa más o menos importante, se oponen a las empresas privadas, por otra parte, las empresas privadas se dividen en empresas individuales y sociedades.

1.- Las Empresas Públicas

Son empresas en las cuales los poderes públicos (Estado o colectividades públicas) desempeñan total o parcialmente las funciones de empresario. Dicha participación en la gestión se deriva en la mayoría de los casos –pero no necesariamente– de la propiedad de las mismas por parte de los poderes públicos.

La ampliación del sector público, constituido por el conjunto de las empresas públicas, en los últimos treinta años, es una de las manifestaciones de la creciente influencia del Estado sobre la economía. Antes de pasar al estudio de las formas de las empresas públicas y de los principios de la gestión de las mismas, es conveniente investigar los orígenes de esta tendencia. Así podremos explicar por qué Francia se encuentra junto con Italia entre los países occidentales de más amplio sector público.

• Extensión del Sector Público.

La extensión del número de empresas públicas, que fue particularmente acentuada después de 1945, es un fenómeno complejo, que puede explicarse por varios tipos de factores.

La extensión del sector público parece haberse moderado después de la gran oleada de nacionalizaciones de la posguerra.

R. Gendarme distingue tres causas esenciales de las nacionalizaciones: el deseo de seguridad, el interés de las finanzas públicas y el deseo de desarrollar determinados tipos de producciones, mientras que J. Maillet prefiere aceptar la finalidad política (deseo de independencia del Estado), la finalidad social (protección de ciertas clases) y la finalidad económica.

Estas sugestivas clasificaciones están particularmente inspiradas en las nacionalizaciones que han atraído fuertemente la atención de los autores. Por nuestra parte, preferimos adoptar la clasificación de Maillat, a pesar de que el aspecto social nos parezca menos importante que los otros dos y a realizar algunas distinciones dentro de dichas categorías.

FORMAS DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS

Las empresas públicas pueden ser clasificadas en grandes categorías, según las reglas de gestión y la parte de influencia ejercida por los organismos administrativos del Estado. Pero, por otra parte, las empresas en que predomina la gestión pública han adquirido en la época contemporánea unas formas muy distintas de las que pudieron tener durante el pasado siglo.

Como sea que hemos dado un carácter preponderante al criterio de la propiedad del capital, partiremos de aquellas en que el carácter público es más tenue para terminar con aquellas en que toda la propiedad del capital pertenece al Estado.

- **Empresas Semipúblicas.**

La participación de los poderes públicos en la financiación es parcial, también el control de la gestión resulta limitado.

1.- **Concesión:** Es un contrato por medio del cual el poder público delega a una empresa privada el derecho de administrar un servicio público de acuerdo con unas condiciones fijadas en un cuaderno de cargas. Por ejemplo las obligaciones que se exigen al concesionario en la ejecución de los servicios, condiciones de fijación de precios de venta, rentas a pagar por el concesionario etc.

Las especificaciones del cuaderno de cargas reflejan los objetivos del poder público dejando a la empresa la flexibilidad de la gestión privada, dicho sistema ha sido atacado por crear monopolios a favor de empresas privadas y por hacer soportar al Estado (colectividades públicas) unas cargas financieras (subvenciones) sin darles el poder suficiente para controlar la gestión de las empresa concesionarias.

No es pues de extrañar que las intervenciones públicas en la gestión hayan adquirido en la actualidad formas en las que resulta posible el control desde dentro.

2.- **Sociedades de Economía Mixta:** Son sociedades de derecho común en las que el Estado o colectividades públicas detentan una parte del capital, junto a capitalistas privados.

La formula es muy flexible, permite una dosificación y una confrontación del interés público y de los intereses privados y un control mutuo de los representantes del Estado y de los capitalistas.

Las sociedades de economías mixta se oponen a las explotaciones concedidas en que en las primeras el control viene por el interior mientras que en las segundas la gestión queda libre dentro de unos límites determinados contractualmente (cuaderno de cargas).

Generalmente en dichas sociedades, el Estado se reserva más el 50% del capital que le da la mayoría en las asambleas con lo que obtiene primacía en la gestión de las grandes sociedades.

Sin embargo, la constitución de dichas sociedades comprende unas estipulaciones particulares que hacen que la representación del Estado en el consejo de administración, y por consiguiente su participación en la gestión no sea proporcional a su participación en el capital social.

- **Empresas Públicas.**

Son los órganos de producción en los que el Estado aporta el capital, por medio del presupuesto y ejerce un derecho de gestión sin restricciones a través de sus agentes. Según el grado de autonomía administrativa y contable de que gozan los establecimientos, cabe distinguir varios tipos:

- 1.- Las régies: están sometidas a las reglas generales de la contabilidad pública; sus ingresos y gastos se incluyen en el presupuesto del Estado (algunas veces en un presupuesto anexo). Pueden existir algunas régies municipales (anfiteatro, limpieza, etc.) para aquellos servicios que son administrados directamente por los municipios (que asumen sus gastos y perciben sus ingresos).
- 2.- Los offices tienen una cierta autonomía financiera y contable y pueden ser administrados de acuerdo con métodos comerciales más adecuados al buen funcionamiento de las empresas, que las reglas de las administraciones públicas. Por su fecha de creación se trata de formas de empresas antiguas.
- 3.- Empresas nacionalizadas: Este es el caso de empresas que originariamente han sido semipúblicas o privadas cuya propiedad ha pasado al Estado.

Las nacionalizaciones han producido nuevas formas de gestión. La propiedad de las empresas nacionalizadas ha pasado al Estado, previa indemnización de los accionistas, pero las empresas han conservado la forma de sociedades anónimas y se rigen por las reglas comerciales de derecho común. La gestión ha sido generalmente confiada a un consejo de administración tripartito, compuesto por tercios de representantes del Estado, de los usuarios y del personal. El director general es propuesto por el consejo de administración, pero nombrado por decreto.

Políticas de Gestión de las Empresas Públicas.

Las consecuencias de la sustitución de la gestión privada por la gestión pública son muy variadas. Sin embargo, podemos detenernos en dos problemas esenciales:

El de los objetivos y el del funcionamiento, destacando los primeros las ventajas de la gestión pública, que sirve al interés general y no a los intereses privados, y lamentando, en cambio, los segundos la falta de participación de los administradores en los resultados de la gestión, que produce en las empresas públicas algunos despilfarros en la utilización de los factores productivos.

El reproche del costo demasiado elevado de la Gestión no siempre es justificado, pero desgraciadamente parece aplicable a muchos casos

Desde el punto de vista de la gestión de las empresas por parte del sector público se debe subrayar tres aspectos: La participación pública en la financiación, los problemas de estructura y la modificación de la gestión propiamente dicha.

• Financiación

La financiación de las empresas públicas es evidentemente distinta según que éstas tengan un presupuesto integrado en el presupuesto del Estado o un presupuesto autónomo.

Sin embargo, y simplificando, se pueden encontrar tres formas principales:

- 1.- autofinanciación: forma corriente de aumento del capital permanente de las empresas privadas y no permite distinguirlas de las empresas de gestión pública. Apenas se puede sostener que las empresas públicas no están sometidas a la presión de los accionistas, deseosos de obtener dividendos tan grandes como sea posible.

2.- empréstitos: también es un procedimiento de financiación común con las empresas privadas. Sin embargo, el poder público puede favorecer dichos empréstitos por medio de métodos que los hagan más atractivos (sujetar los títulos a las oscilaciones de índice de precio, tipos de interés elevado, liquidez asegurada) ó bien hacer que el empréstito sea obligatorio tal como se ha hecho en algunos países nuevos.

Por último, las empresas públicas pueden recurrir a los fondos públicos sea en forma directa como los offices, sea en forma indirecta como las empresas nacionalizadas, mediante préstamos del Fondo de Desarrollo Económico y Social.

Por ello, la disponibilidad de capital es distinta, y generalmente mayor que el sector privado, lo cual explica que el Estado se haya visto obligado a relevar a la inversión privada cuando esta era insuficiente para financiar una operación de gran envergadura.

Hay que añadir todo ello que las reglas de financiación escapan generalmente a la lógica de las empresa privada; razón por la cual lo que se diga de la financiación no habrá de considerarse aplicable a las empresas públicas.

b)Estructura

Las empresas públicas son generalmente grandes empresas y tienen por lo tanto servicios complejos y un personal importante.

Aunque las reglas de estructura y las relaciones humanas se enfrentan en ellas con los mismos problemas y han de encontrar el mismo tipo de solución que en las empresas privadas, se observa que algunas empresas de carácter público han abierto más fácilmente sus puertas a los estudios de comportamiento de grupos: estudios sociológicos o psicosociológicos que han permitido aclarar los problemas generales de la estructura de las empresas.

• Objetivos de la Gestión

1.- Objetivos de Inversiones. El criterio de la inversión para las empresas privadas e normalmente la consecución de su mejor rendimiento.

Si frente a las empresas privadas, examinamos las empresas públicas, comprobaremos que no basta con despojar al capital de su poder económico para que automáticamente sea satisfecho el interés general; hay que sustituir, además, el deseo de rentabilidad por una técnicas nuevas de gestión que aporten una mejora del bienestar social. Estas implican unas inversiones que se realicen en función de decisiones políticas no en función del máximo rendimiento. Dichos objetivos podrán variar con la coyuntura; así para restablecer la plena ocupación mediante una política keynesiana, se tenderá a multiplicar las inversiones públicas sin preocuparse por su rentabilidad. La posición sería muy distinta en una política de lucha contra la inflación.

Pero uno de los peligros que acechan a la gestión pública de manera general, aparte incluso de las fluctuaciones a corto plazo, es el de la tecnocracia, que tiende a reforzar los medios de producción en la empresa de forma autónoma, sin someter dichas inversiones a un arbitraje con las que son necesarias en los demás sectores de la economía nacional.

2.- Acción sobre los costos: La empresa pública dispone desde el punto de vista de un equipo dado, de muchos factores de racionalización con los que no cuenta la empresa privada y que le permiten llevar acabo mejoras. Siempre que la nacionalización ha podido cubrir un sector muy amplio, por ejemplo el caso de ferrocarriles, han aparecido, con respecto a la situación anterior de empresas separadas, unas posibilidades de concentración de los servicios y e mejora de las zonas de distribución.

Y a la inversa, la empresa pública puede estar acechada por el riesgo de facilidades en la gestión y de inflación artificial de los servicios factores estos que aumentan los gastos.

Finalmente, para la empresa pública, el problema de la política de salarios puede tener una repercusión sobre los costos, ya que el costo en salario es un elemento importante el precio de costo. Generalmente las empresas públicas crean salarios piloto cuyos costos elevados no se traduce necesariamente en un incremento del rendimiento. No obstante, salarios pilotos no significa salarios elevados, los poderes públicos se enfrentan con la elección entre elevar el nivel de vida de los trabajadores y salvaguardar una cierta estabilidad monetaria.

Política de ventas La política de venta no tiene necesariamente por objeto la obtención del máximo beneficio, tal como hemos visto, en sentido amplio, ha de poner a disposición del público la mayor cantidad posible de bienes y servicios en las mejores condiciones, De forma que cuando la empresa pública tiene un monopolio es evidente que no tiene que practicar normalmente le precio del monopolio de interés privado. Incluso en dicho caso, los nuevos objetivos de la gestión pública no llevan consigo una política única.

Bibliografía:

- CONESA FERNÁNDEZ-VÍTORA V. Instrumentos de la Gestión Ambiental en la Empresa Ed. MP. Madrid. 1997.

1

Filosofías

Políticas

Objetivos

PLAN DE GESTIÓN

Elaboración del Plan de Gestión

Administración

Investigación y Desarrollo

Personal

Inversiones

Explotación

Presupuesto

Financiación

Presupuesto

Corto

Programa

Planes Específicos

Medio

Programa