

Edición

11

ISSN: 2953-769X

LIDERAZGO EMPRESARIAL

REVISTA SEMESTRAL



Universidad San Marcos
Revista Académica Institucional



ESCRITOS ESPECIALIZADOS

En esta sección podrás encontrar información especializada de un tema en específico, referentes a las líneas de investigación universitarias.



ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

MBA. Eduardo Pereira

Profesor contenidista Universidad San Marcos Costa Rica

Concepto de Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Importancia

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

Solo las organizaciones que logran su supervivencia dentro del entorno que les toca competir y obtienen el fin último que es la satisfacción del cliente; son aquellas que pueden crear ventajas competitivas sostenibles y especialmente aquella ventaja que es difícilmente copiable por sus competidores: contar con un talento humano con las competencias requeridas para enfocarse al logro de los objetivos planteados por las distintas áreas claves de la organización.



Una organización que quiere ser competitiva no puede desconocer ni negar la importancia de la eficiencia de las personas que actúan en la organización para lograr el éxito. Y todos los directivos de las distintas áreas tienen que comprender las cuestiones relativas a la gestión de los recursos humanos; ninguno puede desconocer qué es lo que motiva a sus empleados, qué expectativas tienen de su trabajo, cuáles son los requerimientos de capacitación y qué competencias tienen que cubrir, entre otras cuestiones.

Los departamentos de recursos humanos en la actualidad son más dinámicos, además de contribuir al objetivo de incrementar la ventaja competitiva de la organización, también deben cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal.

Entre algunas de las funciones de la administración de recursos humanos podemos destacar:

1. Reclutar y seleccionar al personal idóneo para cada puesto.
2. Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal.
4. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
5. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre estos.
6. Llevar el control de beneficios de los empleados.
7. Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos.
8. Desarrollar un marco personal basado en competencias.

El estudio de la administración de recursos humanos debe considerar al trabajador como un valioso elemento, el cual posee conocimientos, aptitudes y actitudes para crecer y desarrollarse dentro de la empresa, por lo cual el reclutamiento y la selección son una herramienta muy valiosa para conocer.

La administración tradicional reforzaba una posición disminuida del factor humano frente al capital y la tecnología; es decir, era más importante el capital, la tecnología y otros bienes de capital, mientras los colaboradores quedaban en segundo plano. De ahí el surgimiento de muy diversas escuelas y muy

variadas teorías. Todas ellas encaminadas a asegurar el servicio a los clientes o usuarios como la razón de ser de la empresa y la participación de los colaboradores como único mecanismo de satisfacer estas necesidades de los clientes, quienes cada día son más exigentes; así como también asegurar el proceso de innovación, calidad y éxito de las organizaciones.

En la actualidad puede afirmarse que existe un ambiente favorable promovido por los mismos organismos financieros internacionales, las agencias de desarrollo, los gobiernos, y los diferentes elementos de la sociedad civil. Todos ellos concuerdan en la necesidad de invertir en la gente como alternativa de desarrollo en lo general y como opción de éxito en la búsqueda de ventajas competitivas a nivel de país, sector y empresa.

Cada día cobran mayor importancia los recursos humanos como colaboradores, como cliente o usuarios, como proveedores, así como público en general, por lo que su aporte es revalorizado y traído a su correcta dimensión en las organizaciones y empresas modernas.

Introducción a la Gestión de Recursos Humanos

En la era de la información, en la cual estamos aprendiendo a vivir, los cambios que ocurren en las empresas no son solo estructurales, sino también culturales y de comportamiento, los cuales transforman la función de las personas que participan en ellos.

Además, estos cambios están ocurriendo en el área de recursos humanos y provocan una profunda transformación de las características del área. En este nuevo contexto estructural y cultural, los gerentes pasan a asumir nuevas responsabilidades y, para cumplirlas, deben adquirir nuevas habilidades conceptuales y técnicas. Además, los gerentes requieren desarrollar habilidades humanas para tratar con sus equipos de trabajo.

Importancia y evolución de los recursos humanos.

Con toda seguridad, la década de los años noventa ha marcado, en todo el mundo, el preludio de un torbellino de cambios en la gestión de los recursos humanos y en sus departamentos.

Para que las organizaciones no solo se limiten a sobrevivir, sino que tengan éxito durante la próxima década, los departamentos de recursos humanos tendrán que ser capaces de hacer frente a esta difícil tarea con empuje y dinamismo.

Por consiguiente, la creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización, para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y el mundo laboral en particular.

A esto se añade el reconocimiento de que a través de la gestión de los recursos humanos se puede influir de manera determinante en los objetivos de la organización.

Figura 1. *Tendencias que repercuten en la gestión de RRHH.*

- 1 Competitividad económica actual
- 2 Acortamiento de ciclo de vida del producto
- 3 Incorporación de tecnología de comunicación
- 4 Evolución de la mano de obra
- 5 Diversidad de la fuerza laboral
- 6 Libre circulación de trabajadores a nivel
- 7 mundial Equilibrio entre la vida familiar y la
- 8 vida laboral Calidad de productos y servicios
- 9 Precios competitivos

Fuente: Elaboración propia. (2024)

Gerencia de Recursos Humanos.

¿Por qué la gerencia de recursos humanos es importante?

“Nuestra gente es nuestro activo más importante”. Muchas organizaciones usan esta frase, o algo parecido, para reconocer la importancia del rol que juegan los colaboradores en el éxito organizacional.

Lograr el éxito competitivo a través del personal requiere un cambio fundamental en la manera que tienen los grandes gerentes de ver a sus empleados y a su relación laboral con ellos. Esto implica trabajar con el personal y a través de este y verlo como socio, no solo como costos que se deben minimizar o evitar.

El hilo común de estas prácticas parece ser el compromiso de mejorar los conocimientos, las destrezas y habilidades (competencias) de los empleados de una organización, aumentar su motivación, reducir la holgazanería en el trabajo y mejorar la retención de los empleados de calidad, animando al mismo tiempo a los empleados que tienen desempeño pobre a dejar la organización.

Existen prácticas que se deben realizar para garantizar que la organización posea personal calificado que lleve a cabo el trabajo que se requiere, actividades que forman parte del proceso de la gerencia de recursos humanos.

Las prácticas de gerencia de recursos humanos de la organización condujeron a empresas a aumentar su valor de mercado, estas prácticas son conocidas como “prácticas laborales de alto rendimiento”, tanto individual como organizacional.

Políticas y Objetivos de Recursos Humanos

La dirección de recursos humanos, por su parte, será la responsable, en primer lugar, de definir la política de recursos humanos, que se derivará de la política general de la empresa, y deberá respetar los valores de la organización. Dentro del marco definido por esta política de recursos humanos, los componentes de dirección elaborarán los programas de actuación, y aplicarán las técnicas, que exijan las necesidades de sus clientes (las unidades empresariales y las personas que conforman la organización).

Supongamos que en toda la empresa se ha formado en cómo hacer correctamente las evaluaciones. Sin embargo, serán los mandos quienes apliquen el sistema y, ¿qué ocurriría, si uno de estos mandos recibiese a sus colaboradores sin haber preparado la entrevista de evaluación y con una frase como bueno, ¿vamos a quitarnos este trámite de encima lo antes posible para volver a las cosas importantes?

Seguramente el programa de evaluación del rendimiento no tendría ningún éxito, precisamente porque quien lo tiene que aplicar no ha seguido las líneas definidas en este y que se derivarán de la política general de recursos humanos de la empresa.

Importancia y características de las pequeñas empresas.

Una pequeña empresa es una entidad en la cual tanto la producción como la gestión están concentradas en manos de una o dos personas, responsables asimismo de las decisiones que se toman en la empresa. (OIT, 1982).

La principal importancia de las pequeñas empresas como entidades productivas dentro de un entorno cambiante y competitivo radica en la posibilidad de reducir los niveles de producción sin aumentar sus costos y por sus propias características de desempeño, tamaño y montos de capital, han podido, además desarrollar una gran capacidad de adaptación a los mercados.

El siguiente listado resume y completa las ventajas que como por sus características presentan las pequeñas empresas:

- a. Son importantes generadoras de puestos de trabajo, pues el número de estos por unidad de inversión es mayor.
- b. Contribuyen a la distribución regional del ingreso.
- c. Contribuyen al desarrollo económico local y nacional.
- d. Son un elemento importante de las cadenas de valor que dan competitividad sectorial a los países.
- e. Constituyen punto de partida y entrada a los mercados para nuevos emprendimientos y desarrollo de nuevas empresas innovadoras.
- f. Asimilación y adaptación de tecnología.
- g. Producción local y de consumo básico.
- h. Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).
- i. Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).
- j. Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presen-

tan (por la baja ocupación del personal).

- k. La planeación y organización no requiere de mucho capital.
- l. Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.

Las características inherentes a las pequeñas empresas que le permiten presentar estas ventajas se pueden resumir en los siguientes puntos:

- a. La flexibilidad; no solo por la no utilización de equipo muy complejo y los pequeños montos de capital que requiere su operación, sino también a la facilidad con la que pueden adaptarse a una demanda cambiante y volátil, modificando el nivel de sus pedidos, las especificaciones del producto y las condiciones de entrega.
- b. Cuentan con las bases para actuar como proveedoras eficientes y competitivas de empresas medianas y grandes. Así, la afiliación subordinada y la subcontratación son dos de las fórmulas de trabajo más valiosas para las pequeñas empresas en un entorno globalizado y competitivo.

No obstante, estas mismas características de las pequeñas empresas y el tener que desempeñarse en entornos poco facilitadores ponen en evidencia algunas desventajas de que le son inherentes y que hay que considerar:

- a. Les afecta con mayor facilidad los problemas en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- b. Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
- c. Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosas de las visitas de los inspectores.
- d. La falta de recursos financieros las limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- e. Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.
- f. Mantienen una gran tensión ocasiones los grandes de eliminar a estas empresas, por lo libre competencia se limita o desaparece.

- g. Su administración no es empírica y por lo general la llevan los propios dueños.

Importancia de la pequeña y mediana empresa

La administración de las empresas ha entrado en una nueva fase de su evolución. La complejidad, cada día en aumento, de las actividades, de las operaciones, así como el ininterrumpido crecimiento de las empresas, la competencia, etc., obliga a los hombres de negocios a entender dónde están situados hoy y dónde estarán en un futuro cercano. La administración en las empresas modernas pequeñas y medianas está dividida entre los diversos agentes a los que van a darse atribuciones y funciones especializadas, que deben articularse en un conjunto coherente.

Integra empresarios y promotores; administradores, técnicos y especialistas, que ocupan las posiciones clave en la organización y cuya acción se hace sentir en todas las áreas de la empresa. Históricamente, la empresa pequeña y mediana ha ofrecido una alternativa para el proceso de la industrialización. También reconocido que la pequeña y mediana empresa ofrece una oportunidad para una continuada expansión del sistema económico del país.

Las pequeñas y medianas empresas existen en tres ramas principales, estas son: la industria, la comercial, y la de servicios. Cada una de estas ramas tiene características específicas que las identifican, pero tienen un papel esencial en nuestra economía. Estamos plenamente convencidos que la pequeña y mediana empresa tienen un papel esencial en el entorno económico presente y futuro. Por ello es necesario evitar que fracasen este tipo de organizaciones, esto puede ser mediante una adecuada administración, la cual es imprescindible para una eficiente operación.

La pequeña industria, surgida años antes de que se originara el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre como: el tallado de la piedra, el trabajo de los metales, la manufactura de prendas de vestir y ornamentales, etc. Así, se formó no solo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también como activador del desarrollo de las fuerzas productivas, y es básicamente la industria de modestos recursos de donde se apoyó la Revolución Industrial y con ello la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas.

Es casi imposible predecir con exactitud los detalles de la tendencia futura de estas empresas, sin embargo, existen indicios al respecto:

- a. Aumento en la especialización. Paralelo al avance tecnológico, ha aparecido la división del trabajo en casi todas las actividades productivas.
- b. Tendencia hacia la fusión. La mayoría de las empresas se califican como medianas y pequeñas. La mayoría de estas comienzan a una escala relativamente modesta y experimentan solo un crecimiento moderado; sin embargo, en nuestro medio se ha visto, aunque en forma moderada, la “fusión”.
- c. El cambio a empleos burocráticos. El hombre ha estado buscando siempre métodos para disminuir el volumen de trabajo que debe realizar para hacer frente a las necesidades de su existencia. Las máquinas, los equipos automáticos y la abundante energía mecánica han tomado a su cargo gran parte del trabajo que el hombre acostumbraba a realizar por sí mismo, por lo tanto, el número de trabajadores dedicados a trabajos directamente productivos ha disminuido, mientras que el personal de oficina ha aumentado.
- d. Ascendiente interdependencia. Al mismo nivel que el hombre se ha especializado más en sus habilidades y esfuerzos productivos, se ha hecho más dependiente de los demás para obtener bienes y servicios que requiere, por ejemplo: vestido, alimento, servicio médico, etc.

Aunque la pequeña y mediana industria poseen una posición importante en la generación de empleos en el país, se enfrentan a una serie de problemas que obstaculizan su desarrollo. Esto determina condiciones de desventaja en su competencia con las grandes empresas y, sobre todo, con empresas transnacionales. Algunos de estos problemas son:

- a. Inflación. La incidencia del proceso inflacionario, en el aumento de los precios y costos de producción, ha provocado que las limitaciones de una pequeña producción dificulten la absorción de los incrementos señalados.
- b. Administración. Uno de los problemas de mayor importancia al que debe enfrentarse y resolver la pequeña y mediana empresa es su incapacidad en la administración, ya que cuentan con un administrador, que no sea especialista, sino un “generalista”.

La pequeña y mediana empresa tiene una importante función que desempeñar; existen de manera predominante y en ocasiones casi absoluta en los países subdesarrollados y coexisten con las grandes empresas

aun en los países más avanzados, por lo cual es necesario ir eliminando las causas principales que frenan su desarrollo

El éxito de una empresa depende, en gran medida, de su conocimiento de técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica.

La empresa y su entorno

Pierre Yves Barriere (año) define una pequeña o mediana empresa como:

Aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico.

Figura 2. *Tres rasgos merecen ser tenidos en cuenta a este respecto*

- 1 Un capital social repartido entre unos cuantos socios
- 2 Una autonomía real de financiamiento y gestión
- 3 Un nivel de desarrollo dimensional

Fuente: Elaboración propia. (2024)

Las pequeñas empresas satélites tienen su función propia en cuatro aspectos básicos:

1. Como suministradoras de materiales y piezas (subcontratistas)
2. Como agencias de servicio para la gran empresa
3. Como agentes o distribuidoras
4. Como clientes que usan, más que distribuir, productos de la gran empresa

La cuestión verdaderamente importante de los fracasos empresariales estriba en saber qué es lo que los causan. Un gran paso hacia el logro del éxito de la pequeña em presa es conocer y comprender los motivos

que el fracaso para poder evitarlos. Por la práctica y la experiencia se cuenta con información acerca de las v causas de la quiebra empresarial. A continuación, se menciona estas causas en nueve de cada diez de las quiebras: negligencia, fraude, falta de experiencia administrativa, experiencia desbalanceadas incompetencia de los gerentes desastre.

Existen una serie de características que son comunes a este tipo de empresas. A continuación, se citan algunas de las más generalizadas características y son:

1. Poca o ninguna especialización en la administración. Esencialmente, la dirección en la pequeña y en ocasiones en la mediana empresa se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con muy pocos auxiliares y, en la mayoría de los casos, esta persona no está capacitada para llevar a cabo esta función.
2. Falta de acceso al capital. Este es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa, debido a dos causas principales: la ignorancia por parte del pequeño empresario de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que estas operan. La segunda, la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.
3. Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa. La facilidad con que el director está en contacto directo, con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo ya que facilita la comunicación.
4. Posición poco dominante en el mercado de consumo. Dada su magnitud, la pequeña y mediana empresa considerada individualmente se limita a trabajar un mercado muy reducido, por lo que sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.
5. Íntima relación con la comunidad local. Debido a sus escasos recursos en todos aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local, de la que tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etc.

La pequeña empresa ha sido, en multitud de ocasiones, la que abre el camino por el que muchas personas, incluyendo las de escasos recursos, llegan a alcanzar una fortuna.

Ante los elevados índices de desempleo que existen actualmente, la pequeña y mediana empresa cumple la función de generar fuentes de trabajo en muy diversas formas, además de las ya conocidas. Así, tenemos que multitud de personas que no son empleables con arreglo a las normas de muchas empresas,

encuentran oportunidad de trabajar en pequeñas y medianas empresas, ya sea como empleados o estableciendo un pequeño negocio por cuenta propia.

La pequeña y mediana empresa es “estimulante de la competencia”, lo cual es un aspecto muy importante que determina una continua depuración, por así decirlo, ya que por ella se van eliminando los elementos que están por debajo de los mejores, de manera que se obtienen más productos y de mejor calidad, precios más bajos, mayor eficiencia de los servicios, etc.

La micro, pequeña y mediana empresa están realizando un accionamiento para impulsar la productividad, un medio básico para incrementar los niveles de competitividad, crecimiento económico y desarrollo del país. Es necesario un cambio de cultura adecuado a nuestro actual medio ambiente nacional e internacional, que comprenda objetivos y valores de los trabajadores como la concepción misma de la administración.

El papel de la pequeña y mediana empresa en países en proceso de desarrollo ha sido tema de numerosos estudios durante las últimas dos décadas. El sector se ha dado comúnmente en llamar pequeña y mediana empresa.

Algunos gobiernos han avanzado significativamente en el diseño de una política empresarial que tienda a estimular el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. El término “empresarial” incluye no solamente a aquellos que inician una empresa independiente y redituable, sino también a empresas no lucrativas.

También incluye nuevas instituciones, tanto públicas como privadas, donde la actividad “interempresarial” se ha puesto de moda. En nuestro país para implementar un programa de fomento, nos dice Acosta Montes de Oca, es de decisiva importancia tener claro de antemano cuáles serán los objetivos de ese programa de fomento, entre ellos los siguientes:

1. Elevar el nivel de vida de empresarios que viven en niveles de subsistencia (salud, vivienda, alimentación, vestido).
2. Crear empleo.

3. Reforzar la capacidad de competencia y crecimiento de las empresas con mayor rentabilidad y productividad.

Un programa orientado hacia el objetivo de mejorar el nivel de subsistencia trabajará de manera exclusiva en el nivel microempresarial. Este va a cumplir con tarea social urgente sobre todo en las grandes ciudades.

La micro y pequeña empresa muestran características y necesidades de apoyo diferentes y que para lograr programas de fomento eficaces resulta imprescindible considerar tales diferencias.

Es imprescindible que los programas de fomento en lo futuro se limiten y especialicen en todos los niveles (micro, pequeña y mediana empresa), esto no excluye que tales programas se complementen.

El proceso de creación de una empresa

Cuando se desea establecer una empresa, surgen dos alternativas que analizar detalladamente. La primera consiste en definir si habrá que iniciar una empresa nueva. La segunda consiste en definir si hay que comprar una empresa ya operando.

La información requerida para tomar la decisión de iniciar una empresa, o bien, comprar una ya existente y los métodos para captar tal información, es de alguna manera parte de la administración de una empresa.

Los factores para analizar antes de comprar una empresa, a fin de efectuar una adquisición prudente, es necesario que el interesado analice varios factores sobre ella:

Figura 3. Factores para analizar antes de comprar una empresa.

- 1 Por qué desea vender el actual propietario
- 2 Condiciones financieras
- 3 Cuál es su mercado actual
- 4 Situación de las instalaciones físicas
- 5 Aspectos legales
- 6 Valor de la empresa

Fuente: Elaboración propia. (2024)

Existen dos razones válidas que justifican el establecer una nueva empresa en donde existen similares. Estas son las siguientes:

1. Una expansión real y permanente del mercado que haga que este no esté siendo cubierto adecuadamente por las empresas ya existentes.
2. Una administración deficiente de las empresas existentes son el resultado de que el mercado no está cubierto adecuadamente.

El estudio y el análisis de una empresa nueva son mucho más difíciles y mucho menos precisos que el estudio de la compra de una empresa existente. La realidad es que no existen estadísticas anteriores de las operaciones de la empresa, las cuales permitan realizar una evaluación de esta. La pequeña y mediana empresa produce varios bienes que constituyen una línea de productos. Con frecuencia, se requiere tomar decisiones respecto a si una línea de productos debe mantenerse constante, reducirse o ampliarse.

Todo tipo de empresa tiene la necesidad imperativa de una buena ubicación. Sea pequeña o mediana, requiere de una adecuada ubicación. Un negocio bien ubicado, cualquiera que sea su tipo, tendrá mayor probabilidad de éxito. Es común observar que el propietario de una empresa no hace un análisis detallado del lugar donde se ubicará. Está basándose en ciertos factores y en muchas ocasiones esta decisión es muy superflua. Con frecuencia, estas razones le parecen al propietario suficientes y no procede a realizar un análisis objetivo de la ubicación de la empresa.

Por tanto, es necesario hacer un análisis técnico que garantice una adecuada ubicación, ya que la supervivencia y éxito de una pequeña o mediana empresa es el resultado de una combinación de factores. El establecimiento de una empresa depende en gran parte del mercado. Ya sea un pequeño o mediano comerciante en ventas al menudeo, mayoreo, servicios o fabricante; la importancia del mercado para el éxito de la empresa jamás puede subestimarse.

El crecimiento de los mercados en países en proceso de desarrollo como el nuestro ha sido un factor determinante para el incremento de oportunidades que tiene el pequeño o mediano empresario para iniciar negocios a nivel nacional e internacional. La adquisición o renta de un edificio es solo el primer paso para contar con las facilidades físicas para iniciar una empresa. Las instalaciones físicas para manejar las operaciones industriales, comerciales o de servicio incluyen edificios, distribución, equipo, etc. Cada una de ellas es esencial para la operación de la empresa.

En la fábrica o el comercio también hay necesidad de máquinas y equipo para manejo de materiales, enseres y herramientas. Las máquinas de una fábrica pueden ser para propósitos generales o específicos.

Un pequeño empresario debe conservar el costo inicial, el costo de mantenimiento del equipo, la depreciación permitida, su duración, el costo de conversión por unidad de producto resultante del uso de su equipo para propósito general o especial. La empresa no puede ser mejor que las personas que la componen. En consecuencia, el recurso humano es de vital importancia para la pequeña y mediana empresa.

Las empresas requieren de personal a diversos niveles para que desarrollen las actividades planeadas y lograr los resultados requeridos. Cada uno de los empleados ayuda con su trabajo en la operación de la empresa y, en consecuencia, influye en el futuro de esta.

Si el pequeño y mediano empresario no puede compartir directamente con las grandes empresas en la contratación, deben tomar en cuenta a los que son capataces pero que están excluidos de la contratación de la empresa grande. En la pequeña empresa, el propietario debe intentar obtener individuos para su personal inicial y cuyas capacidades y aptitudes complementen sus propias habilidades.

Los empleados son un activo valioso. El éxito en las empresas dependerá en alto grado de la pericia y

juicio que se ejerza para atraer, seleccionar, contratar y capacitar gente adecuada para la empresa de que se trate. Bien sea que el propietario lo haga personalmente, o que delegue la responsabilidad en su jefe de personal. Además, se deben determinar las necesidades financieras y reunir el capital inicial necesario, ya que son los pasos básicos para iniciar una empresa nueva. Y requieren una atención y un cuidadoso estudio para asegurar el éxito.

Cuesta dinero promover y organizar una empresa. Un peligro común en el establecimiento de nuevas empresas es no realizar una cuidadosa estimación y planeación de las necesidades financieras.

Igual que la investigación previa a la compra de una empresa existente, el estudio de las potencialidades de una empresa requiere de inversión de tiempo esfuerzo y dinero. Pero hay que considerar que inversión aumenta en gran medida las oportunidades de éxito de una nueva empresa.

Una de las actividades más inquietantes y potencialmente graficante en que puede participar todo tipo de gente es el de iniciar y operar una empresa propia. En términos de nivel de vida y nivel de satisfacción es ilimitado lo que se puede lograr a través de una pequeña o mediana empresa. De manera general, se puede expresar que existen cuatro etapas en el desarrollo de una empresa:

1. Etapa preliminar.
2. Iniciación de la empresa.
3. Etapa de crecimiento.
4. Etapa de expansión-consolidación.

La empresa ¿cómo administrarla?

La mayor parte de los fracasos de los negocios se deben a una mala administración, según se desprende de estudio efectuado sobre este campo; en otras palabras, el propietario carece de la habilidad necesaria para encontrar las soluciones requeridas, planear, organizar, dirigir y controlar su empresa. Existen muchas razones para una mala administración:

1. Falta de conocimientos sobre cómo operar un negocio en particular

2. Escasa o nula experiencia anterior como administrador de un negocio
3. Experiencia desbalanceada
4. Incompetencia plena y abierta

La habilidad administrativa es el ingrediente necesario para el éxito en cualquier empresa. Realmente lo que sucede es que todos los expertos reconocen unánimemente la importancia de los conocimientos y experiencia administrativa en el manejo de cualquier clase de organismo social.

El papel desempeñado por la administración de empresas puede analizarse, en primer lugar, en el marco interno de la empresa, donde representa un recurso económico similar a los factores de producción y también con la perspectiva del desarrollo económico de un país donde se presenta como un factor vital del progreso y del crecimiento.

La administración moderna está dividida entre diversos agentes a los que van a parar atribuciones y funciones especializadas que deben articularse en un conjunto coherente. Integra, en suma, empresarios y promotores, organizadores y conductores de hombres, técnicos y especialistas que ocupan posiciones clave en la empresa y cuya acción se hace sentir en todos los aspectos de la empresa.

Por sus recursos humanos, la empresa logra adaptarse a un mercado extenso, cuyas estructuras y mecanismos son mucho más complicados que los que un mercado requiere, además de una vasta información sobre las posibilidades de absorción y un trabajo preciso de análisis y de previsión, una alta calidad de los bienes y servicios que tienen que suministrar, su adecuación a las especificaciones requeridas, determinación de costos, de los sistemas eficaces de distribución, de promoción para crear o desplazar la demanda.

Considerada como un fenómeno social, la administración se confunde, en realidad, con un grupo determinado de personas que desempeñan una función económica diferenciada y que son los principales creadores de la industrialización y del proceso.

En los países en vías de desarrollo, el movimiento hacia la industrialización es desencadenado y amplificado por ciertos grupos sociales, que es posible caracterizar en sus rasgos esenciales y deducir a grandes categorías.

Nos dicen los autores Kerr, Dunlop, Harbison y Myers, estas categorías designan, de hecho, tipos sociológicos de empresarios valederos, tanto para los líderes políticos o los altos funcionarios, como para los jefes de las empresas industriales.

Un primer grupo está representado por las “élites dinásticas”, otro grupo es de la “clase media” y un tercer grupo es el de los “intelectuales”. Por profesionalización es preciso entender, sobre todo la transformación de la vocación primitiva de empresario en una carrera en la se entra y cuyas jerarquías se alcanzan según la competencia real y los metidos personales que se posean. El éxito de toda empresa depende en gran parte de la efectividad de la administración. Una de las tareas del administrador consiste en supervisar el trabajo de los empleados para asegurar el correcto desempeño de sus actividades, mediante la orientación y dirección requerida.

Es necesario que el gerente de una pequeña empresa, si es que desea que la empresa cumpla con éxito sus objetivos, desempeñe sus funciones de manera eficaz; en consecuencia, la comprensión de las funciones administrativas es esencial para la dirección adecuada de una empresa. A medida que aumenta el tamaño de la empresa, surge un número de nuevos problemas administrativos.

Son muchas las definiciones de administración, pero desde mi punto de vista, una que puede servirnos de punto de partida para comprender esta disciplina es la del autor Rodríguez Valencia (1993). Según este autor Rodríguez Valencia (1993)

Es un proceso integral para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos, para alcanzar un fin determinado.

Es importante señalar que muy frecuentemente el propietario simplemente se apega a una rutina, pero no está administrando su empresa. Una eficiente administración simplemente es la forma correcta de hacer las cosas. La administración abarca en realidad dos tipos diferentes de funciones que son:

1. Operacional. Operación diaria de una empresa.
2. Administrativa. Función de manejar una empresa de acuerdo con ciertos principios de administración.

El fenómeno administrativo se extiende a todos los ámbitos geográficos y por su carácter universal lo encontramos presente en todas partes. La función administrativa aparece muy vinculada al logro de objetivos a obtener resultados concretos, lo cual exige un equilibrio que permita la “efectividad y eficiencia” en el manejo de los recursos humanos y materiales que garanticen el menor riesgo y esfuerzo. La administración recurre y combina los factores de la producción, incrementando la productividad en los distintos sectores de la economía nacional a través de la utilización de mejores técnicas. Hay que aprovechar al máximo los recursos de que se dispone.

El proceso administrativo está compuesto de una serie de fases sucesivas, las cuales constituyen un conjunto y, con base en su arreglo, una estructura de actividades individuales y colectivas: actividad de iniciación (innovación y programación); actividad de decisión; actividad de comunicación; actividad de control. El proceso administrativo viene a ser un común denominador entre gerentes y sirve para facilitar el estudio de la administración. Se localiza de manera universal, dondequiera que los hombres trabajen juntos para alcanzar objetivos comunes. Todos los administradores llevan a cabo las mismas funciones sin importar el nivel que ocupan o el tipo de actividades que realicen cuando actúan con directivos, gerentes, jefes de departamento, supervisores, etc., todos tienden a lo mismo. Cada uno, en su capacidad de administrador, debe desempeñar las funciones características de los administradores. Este es el principio conocido como de universalidad de las funciones administrativas.

La función de la planeación consiste en influir en el futuro tomando acciones predeterminados y lógicas en el presente. La planeación es la esencia de una operación efectiva y los planes integrados cuidadosamente a los objetivos de la empresa, bien valen lo que cuestan en tiempo y costo. Los pronósticos y la investigación realizada cuidadosamente son las claves de una planeación correcta y la selección final de un plan específico, debiendo basarse en criterios que tengan validez en el presente y en el futuro. Estos criterios están a su vez basados en los conceptos básicos que fundamentan el proceso de planeación.

La fijación de objetivos es vital en la vida de todo organismo social; de esto dependerá su éxito, porque los objetivos son la razón de su existencia. En la práctica, toda una red de objetivos se presenta en la operación de cualquier organismo social. Lo importante debe ser ordenarlos y supeditarlos a los fines que marquen la línea básica de resultados esperados por los directivos de la propia empresa. Toda empresa no importando su magnitud, deberá contar con política. Es casi imposible delegar autoridad sin la existencia de políticas, pues ningún subordinado puede adoptar decisiones sin contar con guías. Es sorprendente encontrar que muchas empresas descuidan este aspecto fundamental de la administración.

Una política bien formulada ayuda a llevar a cabo la acción administrativa. El gerente de una empresa, para poder planear eficientemente, debe tener sus procedimientos para hacerlo, y las políticas adecuadas. Las políticas son las limitaciones o posibilidades que se pueden seguir en la acción administrativa, y, sobre todo, ayudan a mantener estas acciones dentro de los límites que marcan los planes.

Figura 4. *Las políticas, según los motivos, se pueden dividir en:*

- 1 | Políticas externas
- 2 | Políticas internas
- 3 | Políticas originadas

Fuente: elaboración propia. (2024)

La mayor parte de las políticas provienen de la ejecución de políticas de una empresa. Concluyendo los sistemas, los planes, las políticas, los reglamentos y los procedimientos son requisitos absolutos de una empresa, pues cimientan el orden, la uniformidad y la estabilidad. Se deben establecer procedimientos para asegurar una interpretación consistente de las políticas. Los procedimientos deben basarse en hechos concretos sobre una situación en particular y no en suposiciones o deseos. Los pasos de un procedimiento deben ser sucesivos, complementarios y en conjunto tender a alcanzar el objetivo deseado, cada paso debe estar justificado, debe llenar una necesidad precisa y guardar la debida relación con los demás pasos del procedimiento. Además, un procedimiento debe ser estable y, sin embargo, flexible.

El programa es un plan que frecuentemente abarca una gran empresa, aun cuando no todos ellos pueden clasificarse de esta manera. El término en sí se utiliza en muchas formas distintas, y desgraciadamente, esto da lugar a confusiones. La formulación de un programa puede incluir objetivos, normas de actuación, políticas, procedimientos, actividades, pero no necesariamente tiene que incluirse planes.

Un presupuesto es un plan de importante categoría.

1. Consiste en datos arreglados lógicamente y representan las expectativas razonables para un periodo dado; para cada segmento de la empresa se forma el objetivo de lo que se va a alcanzar y, además, todos estos objetivos se coordinan en un plan más exclusivo.

2. La creación inicial de un presupuesto presenta dificultades. Sin embargo, su continuación es relativamente sencilla, ya que los presupuestos pasados sirven de guía. Pero el presupuesto, igual que todos los planes, mira hacia adelante; nada puede hacerse respecto al pasado, y lo que se hace al formular un presupuesto es presentar planes de lo que va a suceder.
3. La organización es un proceso encaminado a lograr un fin, el cual fue previamente fijado por la planeación. De este trabajo se derivan las diversas actividades y recursos necesarios para alcanzar los resultados deseados.
4. De igual forma, la organización ayuda a suministrar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos específicos. Organizar trae como consecuencia una estructura que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo con el modelo determinado por los dirigentes, al cual sugiere orden, arreglo y relación armónica.

El proceso de administración ha tenido cambios violentos en los últimos años, tanto las teorías como los diseños de organización son actualmente diferentes a lo que fueron hace pocos años. Dentro de una administración es necesario conocer también, los siguientes tres conceptos, ya que son importantes para lograr una administración efectiva:

1. La autoridad es el derecho a exigir de los subordinados con base en el puesto formal y el control sobre las recompensas y castigos.
2. La obligación muestra el trabajo asignado a un puesto, y pueden ser mentales o físicas para desempeñar una tarea.
3. La responsabilidad, se relaciona con el flujo de autoridad y obligaciones. El subordinado tiene la obligación de realizar su responsabilidad y ejercer la autoridad en los términos de las políticas establecidas.

Las decisiones en la empresa se deben tomar a tan bajo nivel como sea posible. Así, la alta gerencia no debe tomar decisiones sobre cuestiones de rutina que pueda manejar bien la supervisión de primera línea. La delegación consiste en el acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico confiere deberes y responsabilidades a un subalterno y le da la autoridad que necesita para desempeñar tales funciones. A medida que las empresas se hicieron más complejas fue necesario integrar personal con conocimientos y funciones especializadas. Esto requirió de modificación en los conceptos sobre la estructura jerárquica, unidad de mando, autoridad y responsabilidad.

Las estructuras organizacionales son elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tienen un funcionario por su nivel jerárquico de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo o de aceptar el colaborar las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior.

La base de la organización la forman el trabajo, el personal y el puesto. Para proponer una estructura adecuada, se deberán tener presentes las actividades que se realizarán. Un organigrama presenta en forma gráfica las principales funciones y líneas de autoridad de una empresa en un momento dado. Existen diversos criterios para fijar el nombre con que se designan las gráficas en las que se representa la estructura de un organismo social. Recibe los nombres de cartas de organización, organigramas u organogramas. Los organigramas pueden ser clasificados en tres tipos, de acuerdo con su:

1. Contenido (estructurales, funcionales, de integración de puestos)
2. Ámbito de aplicación. (generales, específicos)
3. Presentación. (vertical, horizontal, mixtos, de bloque, circular)

Un manual de organización complementa con más detalle la información que bosqueja un organigrama; exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos, explican la estructura funcional, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación, coordinación y las actividades de los órganos de la empresa.

En la fase integración y la acción de integrar, el proceso administrativo ejecuta o realiza todo aquello que se ha planeado y organizado y si en la planeación determinamos “lo que debe hacerse”, y en la organización quedo establecido “quienes, y dónde deben realizarlo”, la integración o ejecución deberá determinar “en qué realizarlo”.

Cualquier organismo social debe otorgar prioridad a los recursos humanos de que dispone. El elemento humano es decisivo en todas las fases de operación de cualquier organismo. En las etapas de nacimiento o formación, en las de crecimiento o expansión y en las de consolidación y desarrollo. Los recursos humanos son, por su naturaleza, los más complejos en su administración. Planear los recursos humanos en términos de ingresos y costos requiere del uso de una “función de respuesta del personal”.

Cualquier organismo requiere naturalmente de personas que la haga funcionar, de manera que necesita

obtenerlas. Esto no solo es lo primero en teoría, sino que constituye uno de los pasos más críticos en el desarrollo y consolidación de una empresa. El abastecimiento de personas calificadas determina el éxito en la gestión de la misma manera, y con más o menos la misma precisión, que el abastecimiento de dinero o materiales.

El establecimiento de una política en materia de ascensos es un punto crucial de la administración de recursos humanos, tanto para la empresa como para cada una de las personas que la integran. Para la primera, porque le puede proporcionar una dotación ininterrumpida de personas más preparadas para los puestos de nivel superior o medio, y para los empleados, porque les puede significar un poderoso estímulo para progresar dependiendo de su actuación.

La capacitación es uno de los instrumentos más importantes con que se cuenta para transformar un organismo social. La capacitación es vital en todos los niveles de un organismo, y tiene como propósito fundamental, mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo, mediante la superación de los conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades específicas y la inducción y adecuación de las actitudes de las personas.

Al igual que las empresas grandes, las pequeñas empresas, deben contar con un programa formal de sueldos y salarios. El programa debe enfocarse a las necesidades de la empresa y toda persona interesada debe comprender sus responsabilidades dentro de él. La administración de sueldo y salarios es un programa o método de administración de remuneraciones para determinar el monto de sueldos y salarios justos para los servicios del empleado.

Figura 5. Programa de sueldos y salarios concurre en tres etapas.

- 1 | Análisis de puestos
- 2 | Valoración de trabajos
- 3 | Calificación de méritos

Fuente: elaboración propia. (2024)

Es importante señalar que la relación de trabajo se inicia con una forma jurídica que constituye el contrato, ya sea individual o colectivo, pero además existen otros tipos de normas legales que exigen un conocimiento básico para su manejo.

El contrato de trabajo puede ser de duración indefinida, o limitarse a un tiempo o a una obra determinada. Las prestaciones y servicios a los trabajadores no se pueden considerar separadamente de la función de personal, pues no son una dádiva, sino que se derivan de la relación laboral. La necesidad y conveniencia de que el trabajo se ejecute en una forma segura, contribuye a definir mejor las actividades, capacitar al personal, adaptar cambios en la tecnología, eliminar riesgos, etc. La administración financiera consiste en obtener oportunamente y en las mejores condiciones de costo, recursos financieros para cada unidad orgánica de la empresa que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas, se eleve la eficiencia en las operaciones y se satisfagan los intereses de quienes reciben los bienes o servicios.

La administración de recursos materiales consiste en obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, y en la cantidad y calidad requeridas, los bienes y servicios para cada unidad orgánica de la empresa de que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas y de elevar la eficiencia en las operaciones.

El dirigir gente en los organismos sociales es vital para la buena administración. La dirección es una de las herramientas más efectivas de la ejecución, ya que pone en acción la voluntad de hacer algo. Una adecuada dirección ayuda a solucionar estas tareas y proporciona un cojín para absorber el impacto de las dificultades que acusan las actividades administrativas. La autoridad y responsabilidad son dos conceptos que deben ir inevitablemente unidos y que se concretan en el siguiente principio. “la autoridad lleva consigo la correspondiente responsabilidad. No se puede exigir responsabilidad a quien no tenga suficiente autoridad para llevar a cabo lo que se le exige”.

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a percatarse de su complejidad. Primeramente, está tratando con gente, pero no en una base totalmente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por tanto, es parte del problema. Por tanto, para encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador debe pensar en términos de resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.

El proceso de dirección se refiere a la manera por medio de la cual se ejecuta un propósito.

Figura 6. *Proceso de dirección: comprende tres fases básicas.*

- 1 | Mando o autoridad
- 2 | Comunicación
- 3 | Supervisión

Fuente: elaboración propia. (2024)

El control es la última de las variables del proceso administrativo. No por presentarse hasta el final es el menos importante. Una vez hechos los planes, diseñada la organización, integrados los recursos, constituida la directiva y con información fluyendo, es cuando el proceso de control se vuelve importante. Básicamente es el proceso que se encarga de eliminar el caos y da congruencia a la empresa, con el propósito de que pueda alcanzar sus objetivos. El sistema de control tiene por objeto, el asegurar la “eficiencia y la eficacia”, esto se obtiene mediante:

1. Conseguir los objetivos en los plazos indicados
2. Lograr los objetivos con economía de medios

Básicamente, el proceso del control es el que se encarga de eliminar el caos y da congruencia a la empresa, a fin de que pueda alcanzar sus objetivos es esencial para una buena administración. Es importante señalar que las normas generalmente reflejan los objetivos de planear una empresa y de sus unidades administrativas internas. Estas normas pueden ser tangibles y fácilmente cuantificables o intangibles y difíciles de cuantificar.

Las Funciones Operacionales

La administración abarca en realidad dos tipos diferentes de actividades: la administrativa y la operacional, que abarca la operación diaria de una empresa y comprende funciones de compras, promoción, publicidad, control de inventarios, crédito y cobranzas, registro de transacciones, relaciones con los empleados, entre otros.

Las funciones administrativas junto con las operacionales son los elementos que el administrador no puede evitar sin menoscabo del mérito al título de director, gerente o jefe administrativo.

Una de las fases principales en el desarrollo de una empresa, es la “comercialización”, la cual representa el factor clave para colocar los productos en el mercado de consumo y de esta forma obtener utilidades y, además, satisfacer las necesidades de los consumidores. Esta a su vez, se divide en cuatro partes que son:

Figura 7. *Fases principales en el desarrollo de una empresa*

- 1 | El mercado
- 2 | El producto
- 3 | La distribución
- 4 | Los medios de promoción

Fuente: elaboración propia. (2024)

La función de producción o técnica comprende todo el proceso productivo que se realiza en la empresa, desde que entran los insumos (los primeros materiales, los materiales auxiliares, la maquinaria, las herramientas, el personal) hasta que, mediante la conversión adecuada de todos ellos, se obtiene un producto apto para ser consumido.

Al mercado no lo crea la naturaleza, sino que es creación de la actividad económica. Por tanto, el hombre de empresa requiere forjarse un espíritu de innovación para influir tanto en el mercado como en las transformaciones internas de la empresa, con base en los requerimientos y necesidades del ámbito económico y social del país. Es muy importante tanto para la empresa privada como para la pública conocer sobre los clientes, su localización, sus necesidades y deseos, dónde y cómo compran, en qué cantidad y cuánto pagan.

La función productiva es un problema de equilibrio de costos. La “eficiencia” de la producción es un término relativo que depende del grado de eficiencia de nuestro empleo de los recursos disponibles para

una unidad dada de producto. Un sistema de producción eficiente dentro de una economía subdesarrollada será, entonces, el que emplee mucha mano de obra y poco capital para obtener un costo mínimo de capital, mano de obra y materia prima por unidad producto.

El sistema de producción optimiza, convenientemente, los bienes y servicios para generar utilidades, las que a su vez fluyen retornando y así comienza otra vez el ciclo. Una empresa puede producir bienes tangibles o intangibles, por tanto, al fabricar un refrigerador, una empresa tendrá como objetivo la producción de bienes tangibles. Por el contrario, si un despacho de consultores proporciona servicios, su objetivo estará encaminado a la generación de bienes intangibles. Concluyendo: la característica de la función física de producción es la generación de cosas (bienes y servicios).

Si la función principal de una empresa es la fabricación, su actividad más importante consiste en sujetar los abastecimientos y las corrientes materiales a las operaciones de mano de obra y de las máquinas. Cuando por otra parte, la función básica es prestar servicios, la actividad principal consistirá en programar y administrar la mano de obra y, de ser necesario, también el equipo y los materiales. Las finanzas constituyen una función operacional de gran importancia para gran cantidad de actividades administrativas.

La administración financiera está ligada con la operación de lograr y mantener liquidez y las ganancias de una empresa. La administración de personal constituye uno de los campos más importantes de la administración moderna. El objetivo de la administración de personal es regular de manera justa y científica las diferentes fases de las relaciones de trabajo en una organización, para promover al máximo el mejoramiento de sus servicios y bienes de producción.

La ejecución de un sistema de administración de personal requiere del establecimiento dentro de la estructura orgánica de la empresa de unidades administrativas, cuyos titulares posean la debida preparación técnica para dirigir todas las fases del sistema.

De manera resumida, a la administración de personal le interesa conseguir y conservar un equipo humano de trabajo. Dice el autor Terry:

Conseguir, seleccionar y colocar el personal apropiado en los puestos adecuados es una gran tarea; pero estimularlos y mantenerlos activos y satisfechos, es tal vez más difícil. La esencia del trabajo de la administración de personal en el amplio concepto de un programa para el personal.

Una buena administración de personal debe aplicar los controles necesarios para evaluar cómo está operando esta función. En época actual, es muy necesario poseer una clara comprensión de los objetivos y principios básicos de la función de compras que permitía adaptar las decisiones pertinentes que toda empresa moderna requiere.

Una parte importante del éxito de cualquier organización (pública o privada), para que opere bien, dependerá básicamente de las correctas adquisiciones que realice, ya que las compras demandan una adecuada administración, en virtud de que las compras son medios trascendentes para la existencia de las empresas.

Toda empresa tiene un departamento de compras, responsable de adquirir insumos (materia prima, partes, herramientas, artículos de oficina y equipo), indispensables para la producción de “bienes o servicios”, poniendo mucha atención para conseguirlos. Generalmente se acostumbra a clasificar las compras en dos grandes grupos:

1. Bienes (materias primas, mercancías y suministros).
2. Servicios (personales o profesionales, financieros y transporte)

La acción de organizar implica dar a las partes de un todo, la estructuración necesaria para que pueda funcionar. Para lograr una adecuada organización del departamento de compras, se deben considerar los aspectos siguientes:

Figura 8. *Adecuada organización del departamento de compras.*

- 1 | Fijar objetivos.
- 2 | Que sea funcional.
- 3 | Diseñar e implementar el sistema de organización.

Fuente: elaboración propia. (2024)

En una pequeña empresa, aunque el volumen de compras es mínimo y poco heterogéneo, por lo que se puede organizar de tal manera que tal función recaiga en una sola persona y con un auxiliar para apoyarlo en trabajos complementarios.

Toda función administrativa implica papeleo. El propósito de este trabajo es el de proporcionar información necesaria para que la empresa cumpla con su misión. La información puede referirse a costos, compras, pedidos, sueldos y salarios, reportes, etc. La planeación en la administración de oficinas incluye consideraciones para los tipos de información que se utilizarán, el formato que se va a usar, a quién va

dirigida la información, los medios para recabar datos, las máquinas y equipo de oficina a emplear.

Cuando se habla de trabajo de oficina no se debe entender la expresión en sentido peyorativo o restrictivo, sino hay que aceptarla en su significado más amplio. Podemos afirmar que las comunicaciones constituyen el sistema nervioso de la actividad organizacional. Un adecuado sistema de comunicación es condición básica para el funcionamiento eficaz de la empresa, y constituye al mismo tiempo una disposición en la que se basa el trabajo.

La administración en pequeñas empresas comerciales y de servicios y su perspectiva

Otras fuentes que rinden información potencialmente valiosa acerca de los productos que los clientes desean son las siguientes:

Figura 9. *Administración en pequeñas empresas comerciales y de servicios y su perspectiva*

- 1 | Preguntas a los clientes
- 2 | Devoluciones y quejas de los clientes
- 3 | Sugerencias del personal de ventas

Fuente: elaboración propia. (2024)

Actualmente los negocios a gran escala han disminuido el mercado del negocio pequeño. Sin embargo, para mantener la supremacía y prosperar en este campo, el negocio en pequeño debe aprovechar sus ventajas naturales y administrar sus operaciones con efectividad. En la fase de planeación, hay que establecer objetivos generales para el negocio, tomando en cuenta las características de una imagen de este.

El giro del negocio, es decir, el tipo de mercancía que vende es un elemento importante para crear esa imagen. Las políticas de ventas se determinan en esta fase de planeación, sobre todo en la determinación de un método de ventas que sea un útil y adecuado servicio para los clientes y que la imagen del negocio se proyecte claramente. Aparentemente todos los negocios minoristas deben llevar las mismas actividades, sin embargo, hay diferencias esenciales entre los negocios. Una de estas es el grado de especialización del trabajo.

Un negocio minorista debe conocer, exactamente lo que desean los clientes y decidir qué tipo de existencias debe tener. Esto se lleva a cabo mediante una actividad administrativa denominada “control de inventarios”.

En todo negocio de menudeo, satisfacer las necesidades y deseos de los clientes es de gran importancia. El cliente frecuentemente está en contacto con las instalaciones físicas y con el personal; por lo tanto, las “relaciones” con el cliente son un aspecto de vital importancia para cualquier tipo de negocio.

Asimismo, los propietarios deben ser sensibles al tratar con los futuros clientes y los exclientes. El auto-servicio se aplica principalmente en la venta de artículos básicos (abarrotes, ropa, enseres menores, etc.). Para el negocio pequeño hay ciertas ventajas tales como: reducción de personal y como consecuencia de salarios, reducción de espacio, conversión de mostradores con el frente abierto, etc.

Gran cantidad de empresas recaen dentro de la clasificación de servicios y también son parte importante en el desarrollo económico del país. El sector de pequeñas empresas de servicio ha tenido un rápido crecimiento tanto en términos absolutos como en la parte de generación de empleo.

Una de las características de las empresas de servicio es la de pluralidad en su gran variedad. Entre las de mayor importancia y más representativas enumeramos las siguientes:

1. Hoteles
2. Hospitales y Sanatorios
3. Despachos profesionales
4. Salas de cine
5. Distribuidoras de gas
6. Radiodifusoras
7. Servicios recreativos
8. Restaurantes
9. Constructoras

10. Servicios de reparación diversos

11. Servicios recreativos

Los problemas operativos con que se enfrentan las empresas de servicio son en funciones de planeación, programación y organización del trabajo. La característica más consistente en las empresas de servicios es la baja calidad de la administración. Un factor que genera en gran parte esta deficiencia en la habilidad de administrar es la inexperiencia y la falta de capacitación del empresario. Dentro de las actividades administrativas encontramos:

- a. Actividades de planeación. Su objetivo principal es la prestación de un servicio a los clientes.
- b. Servicio rápido y eficiente. Un cliente juzga a una empresa de servicio por la calidad y rapidez de su servicio. La empresa que proporciona un servicio razonablemente rápido y adecuado es la que prospera y crece.
- c. Necesidad de clientes permanentes. La empresa de servicio prospera en la medida en que satisface a sus clientes.
- d. Relación con el cliente. Muchas personas desarrollan grandes preferencias que deben ser reconocidas por la empresa de servicios.
- e. Actividades de organización. La organización une a los individuos en tareas interrelacionadas.
- f. Ubicación e instalaciones. La ubicación es de vital importancia desde el punto de vista del cliente.
- g. Actividades de dirección. La dirección pone en acción la voluntad de hacer algo.
- h. La venta personal. Los distintos tipos de establecimientos de servicio varían mucho en el grado de utilización de la venta personal.
- i. La publicidad. Las empresas de servicio difieren mucho de la regularidad, medio y tipo de publicidad que utilizan.
- j. Línea de crédito limitada. Incluyen las cantidades relativamente pequeñas implicadas y la naturaleza intangible del servicio.
- k. Actividades de control. Mediante el control, el administrador debe verificar que los recursos de la empresa son utilizados en la cantidad precisa, para conseguir el cumplimiento de los objetivos generales.
- l. Control de compras y de inventario. En su gran mayoría las empresas de servicio limitan sus compras a materiales de consumo necesario para la ejecución del servicio.

- m. Control de flujo de trabajo. Llevar a cabo la programación del trabajo es vital para cualquier empresa de servicio.

Una empresa de servicios no debe eliminar las posibilidades para mejorar el flujo de trabajo y desarrollo general, relacionado con el uso de sistemas y procedimientos administrativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ramón Fernández, M. (s. f.). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. [Página web]. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos31/administracion-pymes/administracion-pymes.shtml>.

Rodríguez Valencia, J (1993) .*Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. México, D.F: Editorial ECASA