

## Unidad 9

---

- Las funciones empresariales

*“El trabajo de un ejecutivo puede dividirse en funciones operacionales, como: comercialización, compras, finanzas, personal, etc. Pero también las funciones del administrador pueden dividirse en procesos administrativos tales como la planeación, organización, integración etc., estas son simplemente diferentes funciones de un mismo grupo de actividades”.*

## Las funciones empresariales

La administración abarca en realidad dos tipos diferentes de actividades: la administrativa (que ya se trató en el capítulo anterior) 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.

La mayoría de la gente piensa en la administración en términos grandiosos como si fueran acciones únicamente de gran magnitud. En realidad, el conjunto de decisiones y actos que constituyen la administración, es simple a la vez que complejo. No todo es tomar decisiones sobre los principios de administración tal como están escritos en los libros de texto.

No existe un conjunto aceptado de deberes y obligaciones para un ejecutivo, así como no existen técnicas garantizadas para resolver los problemas administrativos; hay quienes aseguran que existen ciertas normas, pero es bien sabido que existen buenos administradores que ni siquiera conocen tales normas. Sin embargo, bajo las diferencias superfluas y la aparente uniformidad en la técnica empleada en los distintos puestos, un detallado estudio revelaría que la acción de administrar, tiene características comunes dondequiera que se encuentre.

Existe cierto acuerdo generalizado y universal de que las funciones de un director o gerente son las de planear, organizar, integrar, dirigir, controlar, coordinar y representar a la administración en sus distintas relaciones. Estas funciones administrativas, junto con las operacionales como: las ventas, las compras, los créditos y cobranzas, etc., son los elementos que el administrador no puede evitar sin menoscabo del mérito al título de director, gerente o jefe administrativo.

El autor Newman W. H. (Administrative Action, Prentice-Hall, N. Y., 1960), nos comenta sus observaciones y nos dice que la administración está atada a todo el resto de las operaciones. El trabajo de un ejecutivo puede dividirse en funciones operacionales, como: comercialización, compras, finanzas, personal, etc. Pero también las funciones del administrador pueden dividirse en procesos administrativos tales como planeación, organización, integración, etc. Estas son simplemente diferentes funciones de un mismo grupo de actividades, en el cuadro 6-1 se muestra lo anteriormente expuesto.

**CUADRO 6-1. ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA**

| <i>FUNCIONES OPERACIONALES</i> / <i>FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</i> | <i>COMERCIALIZACION</i> | <i>COMPRAS</i> | <i>FINANZAS</i> | <i>PERSONAL</i> | <i>OTROS</i> |
|---|-------------------------|----------------|-----------------|-----------------|--------------|
| PLANEAR   |                         |                |                 |                 |              |
| ORGANIZAR   |                         |                |                 |                 |              |
| INTEGRAR RECURSOS   |                         |                |                 |                 |              |
| DIRIGIR   |                         |                |                 |                 |              |
| CONTROLAR   |                         |                |                 |                 |              |

AREA DE ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA

En el cuadro anterior observamos que un gerente de comercialización tiene que planear, organizar, integrar, etc., al igual que cualquier otro ejecutivo de la empresa, sea ésta privada o pública. Por lo tanto, dice Newman, la administración no es como creía Fayol, una de las seis funciones administrativas; sino que, por el contrario, es una parte necesaria e implícita del trabajo que se encuentra en cualesquiera grupos de actividades, difiriendo sólo en grado, la proporción del tiempo o importancia que cada administrador en particular aplica a su actividad específica.

Existe, desde luego, el nivel de alta administración que tiene que ver con toda la administración en conjunto, y no únicamente con un campo específico de la misma, pero, por lo general, la naturaleza de la administración es similar en todos los niveles y, por tanto, desde el punto de vista teórico, no puede trazarse una línea divisoria entre las funciones de la dirección superior y los niveles inferiores.

### LA FUNCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

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.

Para una adecuada comprensión de esta función operacional, la dividiremos en cuatro partes que son: el mercado, el producto, la distribución y los medios de promoción.

## El mercado

La función comercial comprende dos actividades muy importantes: la de comprar y la de vender. La primera concierne al aprovisionamiento de todos los materiales necesarios y la segunda a la salida del producto. En este apartado nos concierne tratar la segunda actividad.

El término mercado puede definirse desde diversos enfoques; para efectos de este tema se define como: "El conjunto de personas o consumidores que están dispuestos a adquirir un producto o servicio determinados, o a quienes se les puede persuadir a que lo compren."

De acuerdo a sus aspectos más generales, el mercado puede dividirse en:

### *Mercado real.*

Es aquella parte del mercado que efectivamente está adquiriendo bienes o servicios.

### *Mercado potencial.*

Aquél en el que será posible vender bienes y servicios, siempre y cuando los consumidores tengan la capacidad y características necesarias para efectuar la compra.

### *Tipos de mercado*

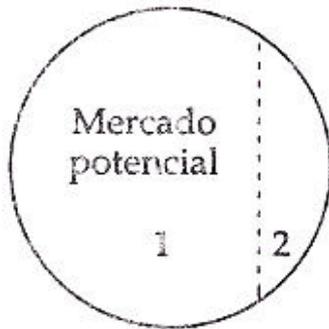
Existen básicamente dos tipos de mercado: el mercado industrial y el mercado de consumo. En el cuadro 6-2 se muestran los conceptos, características y ejemplos de ellos:

**CUADRO 6-2. TIPOS DE MERCADO.**

| <i>Tipos de mercado</i> | <i>Concepto</i>  | <i>Características</i>  | <i>Ejemplos</i>   |
|-------------------------|--|---|---|
| INDUSTRIAL              | Es el que está formado por consumidores que compran para producir o revender.                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pocos compradores.</li><li>• Análisis más detallado para comprar.</li><li>• Mayor monto de cada compra en volumen y dinero.</li><li>• Menor actividad de mercadotecnia.</li></ul> | Mercado del: <ul style="list-style-type: none"><li>• acero</li><li>• madera</li><li>• papel</li><li>• plástico</li><li>• aluminio</li></ul>                               |
| DE CONSUMO              | Es el que está constituido por personas que compran para satisfacer una necesidad inmediata. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Número mayor de compradores.</li><li>• Menor monto en cada compra, lo mismo en volumen que en dinero.</li><li>• Mayor actividad de mercadotecnia.</li></ul>                       | Mercado del: <ul style="list-style-type: none"><li>• vestido</li><li>• calzado</li><li>• alimentos</li><li>• refrigeradores</li><li>• estufas</li><li>• muebles</li></ul> |

### La segmentación

Es una técnica que consiste en la división del mercado en diversas partes o grupos de consumidores que tienen las mismas características. Por ejemplo: para segmentar el mercado de zapatos, podemos hacerlo con base al sexo de los consumidores y formar segmentos:



1. Consumidores masculinos
2. Consumidores femeninos

Su importancia radica en que, a través del conocimiento de los distintos segmentos de un mercado, éste puede ser aprovechado de una manera mejor para la empresa.

### Comportamiento del consumidor

Uno de los aspectos de mayor interés para las ventas es conocer los motivos que tienen los consumidores para adquirir un producto determinado, esto es, conocer su comportamiento.

Es importante saber esos motivos para así poder ofrecer al comprador lo que quiere y satisfacer plenamente sus necesidades, con lo cual habrá mayores ventas y, por lo mismo, utilidades mayores.

A la empresa le interesa conocer en cuanto al comportamiento y hábitos de compra del consumidor lo siguiente:

- ¿Por qué compra?  
Razones de su comportamiento → Para diseñar el producto de acuerdo a sus necesidades.
- ¿Dónde compra?  
Lugar donde efectúa la compra → Para que se elija a los distribuidores.
- ¿Cuándo compra?  
Periodo en que realiza la compra → Para ofrecer oportunamente al consumidor el producto.
- ¿Cómo compra?  
Por precio, cantidad, otras condiciones. → Para determinar la forma de venta.
- ¿Quién compra?  
La persona que realmente compra → Para poder dirigir la publicidad y promoción.

## *Investigación de mercados*

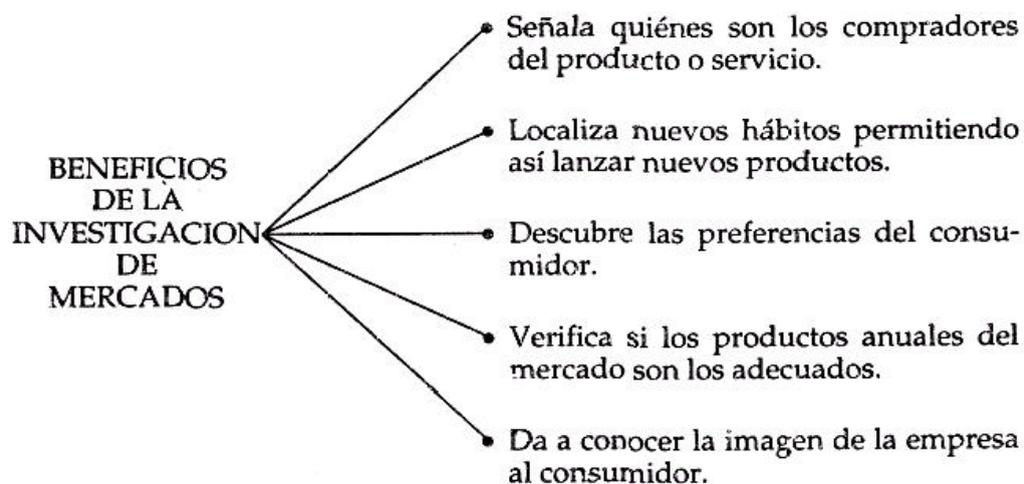
Es la reunión, registro, tabulación y análisis de datos relacionados con las distintas actividades de comercialización.

Su objetivo principal es proporcionar la mayor información posible que sirva de base para tomar una decisión.

Las principales áreas de estudio que abarca son las siguientes:

1. En cuanto al mercado:
  - Tamaño
  - Localización
  - Características
2. En cuanto al consumidor
  - Comportamiento
  - Hábitos de compra
  - Preferencias
3. En cuanto a la publicidad y promoción:
  - Eficacia
  - Selección de medios
4. Otras actividades:
  - Información sobre la competencia y valoración de vendedores.

Además, la investigación de mercados reporta a la empresa los siguientes beneficios:



## *Competencia*

En un sentido comercial, es la existencia de dos o más empresas antagonistas que ofrecen un producto similar o igual al mismo mercado.

El conocimiento de la competencia es importante para la empresa porque permite hacerle frente, y de esta manera no se reducen sus ventas.

Los datos relativos a los competidores se obtienen a través de la técnica de investigación de mercados y entre los aspectos más importantes que se necesitan conocer y analizar de la competencia se encuentran:



Todos estos factores deben conocerse para que un producto pueda competir favorablemente en el mercado.

## **El producto**

Es una combinación o conjunto de características unidas en una forma fácilmente identificable, que el comprador puede aceptar como algo que le sirve para satisfacer sus deseos y necesidades.

*Elementos del producto.* Para tal efecto, será necesario que estudien por lo menos, previamente a la producción tres aspectos, que son denominados elementos del producto: el precio, la marca y el envase.

### *El precio*

Es el valor de un producto o servicio expresado en dinero.

El precio puede determinar, en un momento dado, la demanda de un producto; además, la posición favorable o desfavorable de la empresa con respecto a la competencia. Por tanto, el precio tiene una considerable importancia sobre las ventas

de la empresa y sus beneficios.

### *La marca*

Es un nombre, símbolo o término que se da a todos los productos o servicios, para distinguirlos y localizarlos entre los demás.

Es importante, ya que por medio de ella los consumidores identifican fácilmente el producto para su compra.

Con la marca se logran algunos beneficios, entre los más importantes están:



### *El envase*

Es cualquier objeto o materia que encierra, protege o guarda un producto, pero que no forma parte integral del mismo.

El envase debe tener ciertas características:



### *Garantía y servicios*

*Garantía.* Es ofrecer al comprador la seguridad de que el producto o servicio cumplirá con las características que espera encontrar en él.

*Servicio.* Es la prestación que se da al consumidor para mantener en buenas condiciones el producto que ha adquirido.

El objeto de estos aspectos es aumentar el interés del comprador por el producto.

## La distribución

Esta parte de la comercialización se refiere a la distribución del producto en sí.

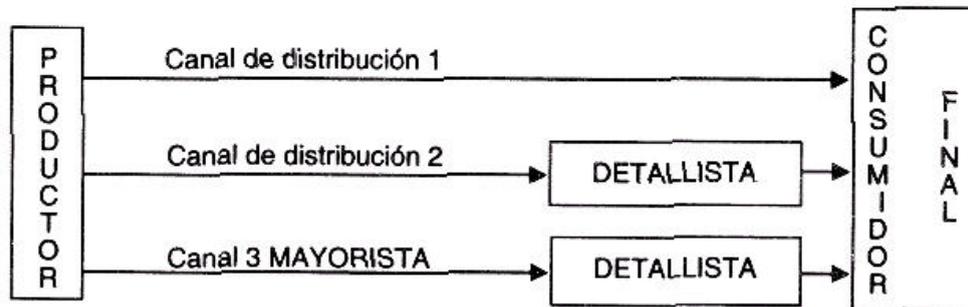
*Canales de distribución.* Son los medios por los cuales el productor hace llegar el producto a los consumidores finales.

Es de importancia que la empresa determine cuáles serán sus canales o red de intermediarios, ya que de ello dependerá la buena distribución del producto en el mercado. Los intermediarios más comunes son:

*El mayorista,* es aquél que compra gran cantidad de productos y que por lo general no vende directamente al consumidor final.

*El detallista,* es aquél que se encarga de vender directamente al consumidor final.

En la figura 6-1 se muestran los canales para hacer llegar el producto al consumidor final.



En el canal 1, el fabricante vende directamente al consumidor, por ejemplo: una panificadora, un hotel, un banco, un despacho profesional, etcétera.

En el canal 2, por medio de un intermediario, que en este caso es un detallista, se llega al consumidor, por ejemplo: una zapatería, un almacén de ropa, etcétera.

En el canal 3, participan dos intermediarios: el mayorista que compra directamente al productor y revende al detallista, y éste que vende directamente al consumidor, por ejemplo: una ferretería no recibe varilla de la fundidora, sino de una empresa que distribuye en general productos de hierro y acero. Un centro abarrotero es otro ejemplo.

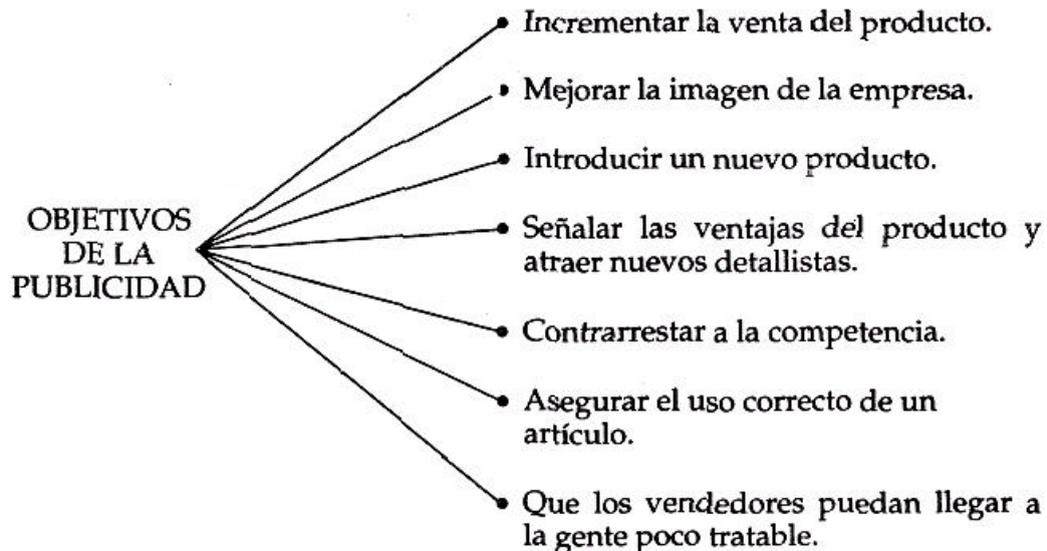
## Los medios de promoción

Esta parte se refiere al hecho de dar a conocer el producto y cómo promoverlo en un mercado.

### *La publicidad*

Consiste en una serie de actividades necesarias para que el producto o servicio llegue al grupo de consumidores elegidos y lo compren.

La publicidad persigue una serie de objetivos, los cuales a continuación se enumeran:



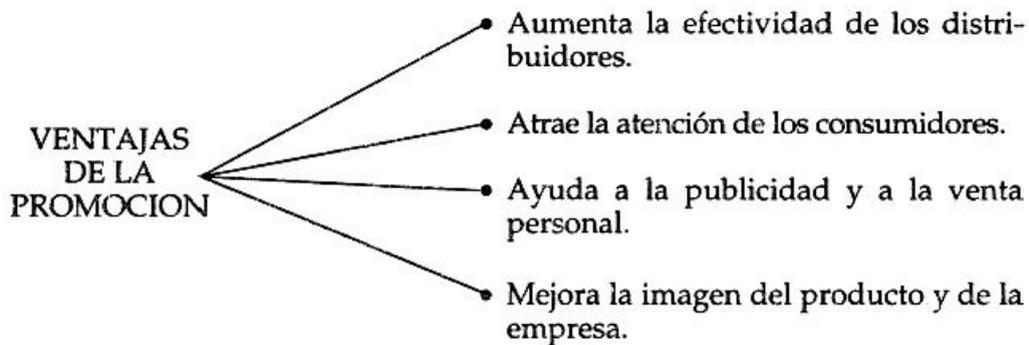
Existen una serie de pasos para hacerle publicidad a un producto o servicio, éstos son:

1. Establecer un objetivo.
2. Determinar si la publicidad la hará una agencia especializada o la empresa misma.
3. Fijar una cantidad de dinero por gastar.
4. Seleccionar el medio más adecuado (televisión, radio, prensa, y revistas, carteles o volantes, objetivos novedosos, etcétera).
5. Señalar el tiempo y lugar del o los anuncios.
6. Controlar que los anuncios funcionen de acuerdo a las condiciones y características acordadas.

### *Promoción de ventas*

Se entiende por promover las ventas, al "conjunto de actividades que motivan o estimulan de una manera directa al consumidor, para que efectúe la compra de un producto o servicio".

La promoción de ventas proporciona las ventajas siguientes:



La promoción de ventas incluye una serie de actividades, entre las de mayor importancia están las siguientes:



La promoción de ventas necesita de personal especializado para el empleo de argumentos que estimulen a los consumidores a efectuar la compra. Por todas las ventajas que representa, la promoción de ventas es una de las actividades más importantes y de mayor auge en la comercialización.

## LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN O TECNICA

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.

El análisis de la función productiva, nos dice el autor Velázquez Mas Mastretta G. (*Administración de los Sistemas de Producción*, editorial Limusa, México, 1977, p. 31), debe integrar los conceptos relacionados a:

- a) Qué producir      b) Cómo producir y      c) Para quién producir

*¿Qué producir?* Cuando hay que tomar una decisión es porque nos encontramos ante una alternativa, y el proceso de tomarla debe basarse sobre algún método racional de elegir entre diversas posibilidades.

Tomando en cuenta la situación económica y social del país, ¿qué podemos producir para acelerar nuestro desarrollo?... ¿cuáles son los bienes que pueden producir los sectores subdesarrollados (marginal y tradicional) para incorporarse al sector moderno y lograr así una economía integrada que impulse a la nación hacia una actividad productiva más adecuada?

Al mercado no lo crea la naturaleza, sino que es creación de la actividad económica. Por tanto, el hombre de empresa mexicano 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.

*¿Cómo producir?* Esto abarca una compleja planeación y programación de la producción, así como considerar un recurso básico: la tecnología.

Al respecto nos dice Velázquez Mastretta, ¿cómo producir? Lo cual plantea un problema de formación de cuadros humanos capaces y eficientes que estén dispuestos a motivar a otros con su ejemplo a planear y desarrollar mejores técnicas para hacer que la productividad se caracterice por crear y deseche lo negativo.

*¿Para quién producir?* Esta interrogante es la base para la investigación y reconocimiento de las ideas convenientes para las posibilidades de la empresa, así como para las necesidades del mercado.

*¿Para quién producir?* nos dice Velázquez Mastretta, significa, por una parte, considerar a la planeación de ventas como básica ya que de ella dependen todos los demás programas que pueden elaborarse.

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, e 1 n qué cantidad y cuánto pagan. Por otro lado, implica no solamente un reto de competencia que hay que aceptar, sino que exige también superar los factores adversos al subdesarrollo fabricando bienes que compitan en calidad y en precio con los productos extranjeros.

## **La función de producción**

Esta función está relacionada con la productividad. Entendiéndose por ésta: "La relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla." Este concepto puede aplicarse a una empresa o a una industria.

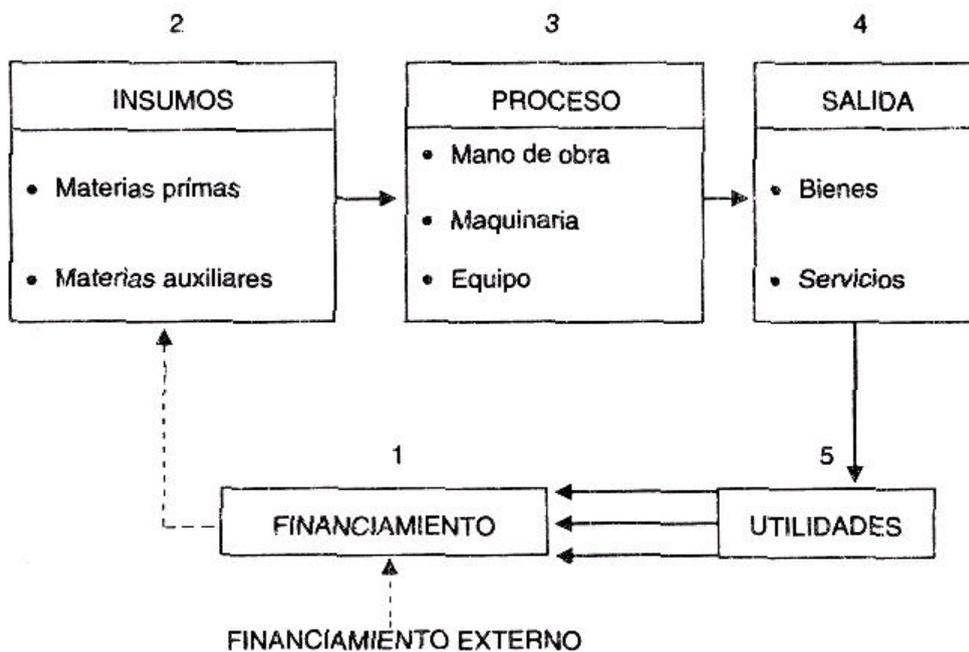
En el medio ambiente económico, es de esperarse que las utilidades tengan un valor mayor a los valores de las inversiones.

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. En las economías subdesarrolladas los costos de mano de obra son relativamente bajos, lo que revela baja productividad por hombre-hora; en cambio, los de maquinaria y equipo son relativamente altos. En las economías desarrolladas se suele encontrar la relación inversa, El costo de las materias primas depende de un complejo número de factores.

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 mismo producto, en una economía desarrollada, tendrá relaciones inversas de aportes de capital y mano de obra; no obstante, ambos sistemas serán eficientes si reducen al mínimo los insumos de recursos por unidad de producto. Por ello, no siempre se procura aplicar las técnicas más elaboradas que se conocen. Al contrario, se procura dar con el equilibrio adecuado de costos en cada caso particular.

### ¿Cómo opera?

La función de producción, comprende un proceso productivo que se lleva a cabo en la empresa, en la figura 6-2 se muestra tal proceso con un sistema (adaptado de Velázquez Mastretta, op. cit., p. 35).



**Figura 6-2.** La función de producción como sistema.

La figura anterior nos indica que el financiamiento (bloque 1) fluye, como lo indica la flecha, hacia el bloque 2 que representa los insumos que son adquiridos por

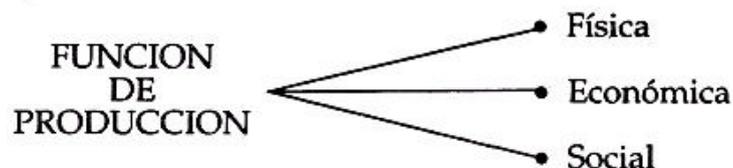
una empresa industrial (bloque 3), la cual distribuye eficientemente su personal, maquinaria y equipo, aprovechando cuantitativamente y cualitativamente el flujo proveniente del bloque 2.

El sistema de producción optimiza, convenientemente, los bienes y servicios (bloque 4) para generar utilidades (bloque 5), las que a su vez fluyen retornando hacia el (bloque 1) y así comienza otra vez el ciclo.

Al visualizar la función productiva como un sistema, hace ver la relación del medio ambiente físico con el económico y realza la importancia para que el administrador moderno considere esta relación y así coordinar eficientemente las operaciones de la empresa.

### **Objetivo de la función de producción**

El autor Velázquez Mastretta (op. cit., p. 36), considera que el objetivo del sistema de producción tiene una función tridimensional:



#### *Función física: genera bienes y servicios*

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).

#### *Función económica: genera utilidades*

Esta función plantea al administrador interrogantes como:

- a) ¿Puede el producto ser fabricado o vendido para competir?
- b) ¿Podrá disminuir nuestros costos?
- c) ¿Cuál sería la rentabilidad del producto?
- d) ¿En qué momento podrá ser rentable el producto?

Estas interrogantes entre otras están en función de generar utilidades a la empresa, la cual, tiene que escoger entre varias alternativas ofrecidas por el mercado

para planear y controlar sus operaciones.

### *Función social: genera cambios*

Existe una gran importancia en función social en relación con la producción representada principalmente por la tecnología, siendo ésta un factor vital que promueve al igual que otros, la función social de la producción.

Por tanto, los resultados sociales de la producción no consisten solamente en los productos que una empresa lanza al mercado, sino también en las repercusiones sobre el aspecto de superación técnica de la población y de las modificaciones importantes en la estructura social que se derivan de la urbanización.

Es igual el cambio social el que genera la productividad al aumentar la ocupación de fuerza de trabajo o al incrementar el número de horas de trabajo.

### **Políticas de administración de producción**

El administrador en el área de producción está por lo general en contacto con problemas que conciernen a su dirección. En el cuadro 6-3 se muestra (adaptado de Velázquez Mastretta, op. cit.), una descripción de las políticas que la gerencia de producción debe adoptar para alcanzar una eficiente administración.

### **Actividades de producción**

Por tanto, la función de producción, tal y como se ha expuesto, tiene como objetivo la fabricación del producto. Para ello, será preciso realizar toda una serie de actividades que exponemos a continuación:

- a) En primer lugar, se hará un diseño del producto. Sea una pieza metálica, un refrigerador, una estufa de gas o una prenda de vestir, habrá en la empresa toda una serie de personas cuyo trabajo consistirá en el estudio del producto y en obtener el diseño.
- b) En segundo lugar, se tratará de planear y controlar la producción. En este caso se plantearán cuántas unidades es preciso producir diariamente, o bien, mensualmente.
- c) En tercer lugar, se estudiará la mejor manera de hacerlo. Es decir, se escogerá el sistema de producción más adecuado, en función de las características propias de la empresa, de entre varios métodos. Por ejemplo: se puede plantear, utilizar más personal, o bien utilizar menos personal y más maquinaria. En todo caso se hará un estudio detallado del problema.
- d) En cuarto lugar, se procederá a la fabricación del producto. Esta se realizará en los distintos talleres o secciones que existan en la empresa y deberán hacerlo aquellas personas que están capacitadas para ello. Según el producto, el

personal deberá estar más o menos especializado profesionalmente.

- e) En quinto lugar, antes de que el producto pueda salir de la empresa, se efectuará un control de calidad para asegurarse de que se encuentra en las mejores condiciones.

**CUADRO 6-3. POLITICAS SOBRE ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION.**

| <i>Tipo de política</i> | <i>Área del problema</i>           | <i>Alternativas</i>  | <i>Decisiones</i>   |
|-------------------------|------------------------------------|--|---|
| Políticas a largo plazo | Planta y equipo                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una fábrica mediana o varias pequeñas.</li> <li>• Ubicada cerca de materias primas o del mercado.</li> <li>• Inversiones en maquinaria, edificio, equipo.</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se decide sobre el tamaño de la fábrica.</li> <li>• Se decide sobre la ubicación.</li> <li>• Respecto a inversiones y rentabilidad.</li> </ul>   |
|                         | Diseño de productos                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos especiales.</li> <li>• Diseños estables, mucha demanda, con cambios de diseño.</li> <li>• Inventarios de seguridad, pocas o muchas interrupciones en el proceso de producción.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En base a la magnitud de líneas de productos.</li> <li>• En base a la estabilidad o normas de diseño.</li> <li>• Sobre el control en la frecuencia de tomar inventarios.</li> </ul>  |
| Políticas a corto plazo | Planeación y control de producción | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventarios mínimos y máximos.</li> <li>• Controles más o menos detallados.</li> <li>• Calidad, confiabilidad del producto y bajos costos.</li> <li>• Descomposturas.</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre la magnitud</li> <li>• Sobre la intensidad en el control de inventarios.</li> <li>• En base al control de calidad, diseño y funcionamiento pdto.</li> <li>• Sobre el establecimiento de un sistema de mantenimiento.</li> </ul>                |
|                         | Recursos Humanos                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchos o pocos administradores de la producción.</li> <li>• Grupos pequeños o grandes.</li> <li>• Supervisión estrecha o moderada.</li> <li>• Mano de obra calificada o no calificada.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre cómo utilizar sus servicios administrativos y técnicos.</li> <li>• Sobre el uso del personal y su organización.</li> <li>• Sobre la coordinación y planeación de la supervisión.</li> <li>• En base a la especialización de tareas.</li> </ul> |

## Actividades administrativas

*Planeación de la producción.* 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.

El ciclo de fabricación empieza con la "planeación de la producción", que debe basarse en los mejores pronósticos de ventas que el departamento de ventas pueda proporcionar. Si los pedidos de los clientes se surten con las existencias de productos acabados, la producción suele iniciarse automáticamente cuando se alcanzan los niveles mínimos establecidos del inventario. En tales casos, el pronóstico de ventas es la base de los límites del inventario.

Si la planeación de la producción ha de surtir efectivamente las necesidades de la empresa, debe haber un equilibrio entre los planes de producción y la capacidad de los recursos humanos y de las máquinas. Para lograr tal equilibrio, los responsables de la planeación deben hacer suposiciones realistas. Esto requiere de una información continua, con el doble propósito de proporcionar una base de control efectivo e informar al que planea la producción.

*Organización de la producción.* Es lógico que la estructura orgánica de línea, división o departamento de producción esté en gran parte determinada por la organización de la empresa. De todos modos, en la forma y relación de ambas estructuras existen factores determinantes cuya influencia vamos a estudiar, y que son los que normalmente obligan a elegir un esquema definitivo de interdependencias.

Asimismo tenemos que aunque no existan dos empresas que en las mismas circunstancias adopten idéntico tipo de organización, ya que ésta, la mayoría de las veces tiene un proceso de desarrollo, que es el que perfila las condiciones de funcionamiento, siempre llegamos a una situación que depende de ciertos factores que hacen particularmente compleja una organización de producción, señalamos los siguientes:

- a) Número de piezas de producto.
- b) Número de operaciones de cada pieza.
- c) La interdependencia entre cada pieza.
- d) La variación de capacidad de la máquinas para las distintas clases.
- e) El número de submontajes.
- f) La necesidad de tener que entregar en una fecha determinada.

g) La recepción de pedidos pequeños y numerosos.

*Dirección de producción.* El administrador de producción está con frecuencia en constante relación con los problemas que recaen dentro de su ámbito de dirección. Dentro de este ámbito, la gerencia de producción tiene que llevar a cabo la fijación y el establecimiento de políticas funcionales de producción, tanto a largo como a corto plazo, por ejemplo: políticas sobre la planta y equipo, diseño e ingeniería de productos, planeación y control de la producción sobre el personal, etc. Asimismo, llevar a cabo la toma de decisiones con base en un método científico para resolver problemas administrativos, lo cual requiere del análisis sistemático de una situación dada y de las medidas correctivas necesarias, planeadas cuidadosamente, todo esto para lograr una administración eficiente.

*Control de producción.* En su máxima expresión, pretende el conocimiento completo y rigurosamente exacto de la situación de todos los materiales que se utilizan en el proceso productivo, desde el momento que entran en los talleres y almacenes hasta que salen al exterior, sea como pieza o material en la que hay que analizar una operación, sea como repuesto o como producto terminado.

Ahora bien, este detallado conocimiento no sería control, si no utilizáramos instantáneamente sus variaciones para rectificar defectos y conseguir en el conjunto los resultados propuestos.

Con el control de producción tratamos de regular el tráfico de la fabricación de piezas y montajes. Conocer la situación de todo el material que tenemos en transformación, las posibilidades de cumplir los compromisos y reducir al mínimo nuestras existencias. Aprovechar al máximo las máquinas, materias primas, almacenes y la capacidad de producción en general.

Organizacionalmente, el control de producción puede compararse al cerebro del ser humano en el sentido de ser el centro coordinador de su sistema nervioso (comunicación). Por tal motivo, si no se dispone de los servicios de planeación y control de producción, la fabricación se llevará a cabo sin organización y el resultado puede llegar a ser caótico.

La labor del control de producción no podrá ser ejecutada de la misma manera en todas las fábricas; se requieren distintos grados de trabajo preliminar para realizarlos de manera eficaz. Por ejemplo, para ejercer el control de producción en una fábrica de productos muy variados, el sistema a implantar será complejo; en cambio, si se trata de fabricar siempre un número reducido de productos, el sistema de control será sencillo.

En todos estos casos la gerencia de producción debe estar interrelacionada con todas las restantes. Para captar información sobre lo que ha de producirse; esta

información puede conseguirla a través de la gerencia de ventas, quien está en contacto directo con los compradores y conoce la situación del mercado, competencia, etcétera.

Estos aspectos son propios del control físico de producción, hay que coordinarlos siempre con los de control de calidad y sobre todo con el control de costos, ya que todo el sistema de información de incidencias y desviaciones está basado en las formas y datos que nos da el control de producción, dependiendo de la exactitud de los mismos la garantía de que los resultados se aproximen a las estimaciones económicas sobre las que están calculados nuestros probables beneficios.

## LA FUNCIÓN DE FINANZAS

Las finanzas constituyen una función operacional de gran importancia para gran cantidad de actividades administrativas. Se necesita dinero para cubrir aspectos tales como: nómina, la compra de materia prima, para compra de maquinaria requerida y para vender la misma a los clientes y esperar el pago hasta una fecha posterior. Las finanzas hacen posible afrontar estas necesidades esenciales y su administración es muy importante.

La administración financiera está ligada con la operación de lograr y mantener la liquidez y las ganancias de una empresa. Es necesario obtener financiamiento adecuado para poder cubrir las obligaciones y lograr utilidades. En forma amplia, sin embargo, la administración financiera contribuye a planear el futuro y a tomar decisiones amplias y que afectan a la empresa. Es actualmente el análisis de la adquisición y erogación de fondos, la toma de decisiones sobre el mejor uso y aplicación de los medios financieros disponibles.

El autor G. R. Terry, nos hace el siguiente comentario: "los administradores financieros están tomando cada vez mayor participación en la planeación a largo plazo, en la evaluación de las alternativas para el uso de fondos, y en el control mediante la determinación de normas financieras para el desempeño del trabajo".

Para llevar a cabo la función moderna de finanzas, se nos presenta la siguiente pregunta. ¿cuáles son las actividades financieras más importantes que se ejecutan?

Corno respuesta a esta pregunta, están las siguientes:

- a) Mayor participación en la planeación a largo plazo.
- b) Elaboración de presupuestos a largo plazo.
- c) Elaboración de presupuestos de caja,
- d) Determinación de los gastos para activos de capital.

- e) Manejo de crédito y cobranzas.
- f) Supervisión de las adquisiciones de capital.

En el cuadro 6-4 se muestra la forma en que se estructura la función de finanzas.

**CUADRO 6-4. COMO SE ESTRUCTURA LA FUNCION DE FINANZAS**

|   | <i>Funciones básicas</i>     | <i>Descripción</i>   | <i>Subdivisión por unidades compatibles</i>  | <i>Puestos asignados</i> |
|---|------------------------------|--|--|--------------------------|
| Obtención y aplicación racional de los recursos monetarios de la empresa. | Obtención del financiamiento | Consiste en conseguir recursos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamiento interno.</li> <li>• Financiamiento externo.</li> </ul> |  | Gerente de Finanzas      |
|   | Presupuestos                 | Consiste en formular un programa de lo que se asigna en efectivo a cada unidad administrativa.   |  |                          |
|   | Costos                       | Consiste en determinar los gastos ocasionados al producir y administrar.   | Sección de obtención de financiamientos y planeación de su uso. Sección de contaduría. |                          |
|   | Contabilidad                 | Consiste en llevar registros contables, que permitan formular información financiera.  |  |                          |

|  |             |  |   |  |
|--|-------------|--|---|--|
|  | Crédito     | Se estudia el tipo de personas a quienes se puede otorgar crédito, los plazos de éste, etc.                |   |  |
|  | Cobranzas   | Se distribuye la cartera de clientes y se controlan los archivos de tarjetas y letras.                     |   |  |
|  | Facturación | Se elabora y revisan facturas.   |   |  |
|  | Nómina      | Determina los pagos de sueldos e impuestos y es un control presupuestal.                                   | Sección de aplicación de los financiamientos. | Encargado de la administración de recursos financieros |
|  | Caja        | Es manejo adecuado de efectivo de realización de pagos; recepción de cobros; manejo de cuentas de cheques. |   |  |
|  | Archivo     | Se archivan todas las facturas, pagarés, letras y demás documentos.  |   |  |
|  |             |  |   |  |
|  |             |  |   |  |

Es conveniente hacer la observación de que, cuando la empresa es pequeña, todas las funciones de finanzas pueden recaer en una misma persona. Inclusive, no existe esta unidad de trabajo como sección por separado, centrándose estas funciones en el gerente o propietario de la empresa.

### **Obtención de financiamiento**

En las empresas el propietario o el gerente de finanzas debe reunir, analizar e interpretar la información financiera y formular un plan para obtener financiamiento.

Concretamente se trata de determinar las fuentes de financiamiento, esquemáticamente éstas se muestran en el cuadro 6-5.

**CUADRO 6-5. RECURSOS INTERNOS Y EXTERNOS.**

| <i>RECURSOS INTERNOS</i>   |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportaciones del propietario o de los socios</li> <li>• Reinversión de utilidades</li> <li>• Reservas de capital</li> <li>• Depreciación y amortización de activo</li> <li>• Ventas de activos fijos de la empresa</li> </ul> |  |  |   |
| <i>RECURSOS EXTERNOS</i>   |  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• BANCOS</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Descuento de documentos</li> <li>Apertura de créditos</li> <li>Préstamos directos</li> <li>Préstamos prendarios</li> <li>Préstamos de habilitación o avío</li> <li>Préstamos refaccionarios</li> <li>Préstamos hipotecarios</li> </ul>                    |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• CREDITO COMERCIAL</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores</li> </ul>  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ARRENDAMIENTOS</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Natural</li> <li>Natural documentado</li> </ul>   |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• EMISIONES DE OBLIGACIONES</li> </ul>  | <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financiero</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: middle; padding-left: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>neto</li> <li>global</li> <li>total</li> </ul> </td> </tr> </table> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Financiero</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>neto</li> <li>global</li> <li>total</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Financiero</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>neto</li> <li>global</li> <li>total</li> </ul>  |  |   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Obligaciones hipotecarias</li> <li>Obligaciones prendarias</li> <li>Obligaciones quirográficas</li> </ul>   |  |   |

**Presupuestos**

Desde el momento en que los detalles de operación son mejor conocidos tanto por el personal que habrá de realizarlos como por el encargado de supervisarlos a través de los presupuestos detallados y formulados para su trabajo particular les muestra sus deberes y responsabilidades para obrar y sacar adelante el presupuesto general.

*Finalidades del presupuesto.* La finalidad del presupuesto es prever que los reportes pasados son de importancia sólo para la preparación de los planes. Al respecto, el sistema presupuestal significa un cambio de la mentalidad subsistente respecto a la finalidad de contabilidad circunscrita al registro de hechos y operaciones pasadas. El presupuesto consiste en sí en prever lo que habrá de acontecer bajo supuestas y establecidas condiciones.

*Propósitos del presupuesto.* El establecimiento de un sistema presupuestario persigue algunos propósitos, entre los más relevantes están:

- a) Establecer un plan de acción definido de la empresa así como la fijación de adecuadas áreas de responsabilidad.
- b) Determinar los límites a que deben ajustarse los gastos.
- c) Determinar qué fondos son necesarios y qué medios hay que usar para obtenerlos.
- d) Establecer comparaciones y pruebas que muestren constantemente el periodo y calidad de las operaciones realizadas.
- e) Indicar cuándo y dónde deben introducirse modificaciones en las operaciones establecidas para que el objetivo se alcance.
- f) Cada unidad administrativa informará sus planes a otras.
- g) Formular proyecciones financieras para ajustarlas a las necesidades, asegurando y manteniendo así la posición adecuada.
- h) Controlar los gastos para que cada unidad administrativa opere dentro de lo establecido y autorizado.

*Clasificación de los presupuestos.* Por lo común éstos se clasifican así:

a) Presupuesto general

b) Presupuesto parcial

El primero cubre la totalidad de todas las operaciones; el segundo se refiere a las actividades de las diferentes unidades administrativas, como ejemplo de éstos, tenemos los siguientes: de ventas, de producción, de materias primas, de compras, etcétera.

## **Los costos**

Estos tienen una gran influencia en la vida de una empresa y afectan a casi todas las áreas de ésta. Reflejados en los precios que se fijan a los productos fabricados, revisten gran importancia para la posibilidad de ventas de dichos productos; como elementos para llegar a los precios, son indispensables. Sin embargo, muchos administradores operan con los conocimientos más reducidos sobre costos y los

precios suelen fijarse con frecuencia sobre bases de evaluación subjetiva, no de información de costos reales. Únicamente se pueden establecer precios cuando la información sobre los costos tienen una base sólida.

*Sistemas de costos.* Existen tres sistemas de costos básicos que son: El sistema de costos por trabajo, que se emplea cuando los costos de los productos se pueden identificar con seguridad, como en la fabricación de productos a la medida y por pedido. Todos los costos de mano de obra y de materiales se cargan directamente al producto, y los costos indirectos se distribuyen mediante una tasa predeterminada de gastos generales fijos.

El sistema de costos por proceso, se aplica cuando los productos se manufacturan en grandes lotes o en producción en masa. Los costos incurridos por un departamento, se promedian sobre las unidades producidas. Los productos en proceso al final de un periodo se vuelven a calcular como productos equivalentes acabados. El total del costo cargado a un departamento se divide entre la producción total calculada del departamento. Lo anterior da un costo promedio por unidad para el periodo.

El sistema de costos estándar, que son los costos planificados de un producto bajo condiciones de operación actuales y anticipadas. Se basan en condiciones normales o accesibles de eficacia y volumen. No podemos entrar en detalles aquí. Basta con decir que los estándares bien establecidos son las medidas que sirven para verificar los costos de producción y las demás áreas funcionales. Una variación arriba o abajo del estándar equivale a la ganancia o pérdida aportada por la función.

Probablemente uno de los aspectos más útiles de la administración de un negocio es entender bien los costos y los factores que los afectan y crean tanto variantes favorables como desfavorables. Los costos penetran todos los aspectos de la administración y deben entenderse y controlarse si ha de lograrse el máximo de utilidad a largo plazo.

El costo para fijar precios significa que el sistema de contabilidad de costos proporciona los costos de producción para guiar a la administración en sus decisiones respecto a la política de fijación de precios.

## **Contabilidad general**

Esta ofrece una oportunidad para conocer la información sobre la situación financiera de la empresa, por medio de registros contables que permitan formular estados financieros (balances, estado de resultados, etc.); tal información marca la pauta en la toma de decisiones sobre las futuras inversiones y operaciones de la empresa.

Esta unidad administrativa, es indispensable en cualquier empresa, sea cual fuere su tamaño; encargándose de informar a la gerencia general, todo lo relacionado con los ingresos y egresos efectuados, por las operaciones realizadas, dando así

oportunidad de efectuar los pagos y cobros correspondientes a su debido tiempo.

Objetivos de la contabilidad. Un sistema contable debe satisfacer las necesidades de información y decisión de la empresa con eficacia y economía. Por medio de la información de resultados, el sistema debe proporcionar los datos que necesitan los administradores en todos los niveles para proyectar y controlar sus operaciones. Una responsabilidad del departamento de contabilidad consiste en cerciorarse de observar principios de contabilidad correctos y en que la administración obtenga la información que necesita. Los informes del departamento de contabilidad deben ser precisos, puntuales, imparciales y consistentes para tener verdadera utilidad.

Funciones de la contabilidad. Para lograr una adecuada organización de la contabilidad, una vez definidos los objetivos de ésta, deberán listarse las funciones principales y se subdividen en unidades de trabajo compatibles, para que posteriormente se asignen los puestos que resulten necesarios. A continuación, en el cuadro 6-6 se muestran las funciones de contabilidad más relevantes y una breve descripción de ellas.

**CUADRO 6-6. FUNCIONES DE LA CONTABILIDAD.**

| <i>Funciones de contabilidad</i> | <i>Descripción</i>   |
|----------------------------------|--|
| Contabilidad financiera          | Se refiere a las relaciones de la empresa con el exterior, es decir, registros de las cuentas de acreedores y deudores.          |
| De operación                     | Es el control de las operaciones internas.   |
| Revisión interna                 | Se realiza un control en cada departamento.  |
| Elaboración del presupuesto      | Es la planeación numérica de los procedimientos de la empresa, y tenemos presupuestos de: ventas, producción, compras, etcétera. |
| Personal                         | Comprende llevar registros de: nómina, ISPT, IMSS, INFONAVIT, etcétera.  |

#### **Actividades administrativas en la función financiera**

Planeación financiera. En toda empresa, determinados miembros de la administración deben reunir, clasificar, analizar, estudiar e interpretar la información financiera formando un plan combinado de requerimientos financieros y de sus consecuencias financieras en las operaciones. Concretamente, la planeación financiera abarca los siguientes aspectos:

- a) Pronosticar tendencias económicas que constituyan un fondo contra el cual debe operar la empresa.
- b) Expresar los objetivos generales de la empresa en términos financieros, calculando los recursos financieros requeridos y elaborando un programa para llegar a tales objetivos.
- c) Seleccionar las fuentes de obtención de fondos, algunas de tipo interno y otras externas.
- d) Decidir sobre la mejor utilización y asignación de fondos.
- e) Preparar las relaciones más efectivas de utilidad-volumen-costos.

*Organización financiera.* La mayoría de las empresas cuentan con unidades administrativas que dedican su esfuerzo y tiempo a aspectos de tipo financiero. La estructura organizacional de la función financiera diferirá de acuerdo al tipo y magnitud de las empresas. En la práctica hay muy escasa uniformidad en cuanto a la estructura orgánica de la función de finanzas. En empresas grandes, un director o gerente de finanzas contará con un tesorero y un contralor que se reporten con él; en una mediana empresa existirá un tesorero o un contralor, con alguno de ellos como principal ejecutivo, en el sentido de que es el responsable de obtener financiamiento para la empresa. En cambio, en una pequeña empresa es muy probable que el propietario o un responsable se haga cargo de la función de finanzas.

*Dirección financiera.* En el significado de finanzas están implícitos el buen aprovechamiento y administración de todos los ingresos y títulos de capital. Las finanzas son igualmente importantes, ya sea que la empresa crezca, permanezca relativamente estática, se reorganice o esté modificando su actividad general; siempre hay necesidades financieras que satisfacer de manera oportuna.

La utilización de métodos administrativos cuantitativos, la complejidad de aspectos fiscales, la tendencia hacia más control financiero de las operaciones, el advenimiento de la computadora y la necesidad de más capital, se han combinado para producir un complejo ámbito de finanzas y para ampliar el campo de acción del administrador financiero. Este, no sólo está implicado en los asuntos financieros de una empresa, sino además en la evaluación del desempeño administrativo por conducto de las condiciones financieras, en las adquisiciones, en la interpretación de la situación financiera y en la ayuda para la elaboración de políticas financieras.

Un adecuado financiamiento es esencial para el éxito de toda empresa. Hay que gastar en materiales la cantidad de dinero correcta; captar suficientes préstamos bancarios; proveerse de suficiente capital fijo, es decir, terreno, edificio, maquinaria y equipo; otorgar créditos adecuadamente y mantener las operaciones de la empresa a un nivel compatible con los fondos disponibles. Las empresas que no pueden pagar sus obligaciones en un tiempo razonable se ven forzados a clausurar. Por tanto, la liquidez y la corrección financiera son necesarios para sostenerse.

Control financiero. En este aspecto resulta de gran utilidad el análisis de las cuentas de operación activas y pasivas como porcentaje de la venta, ya que esto determina el índice de capital de operación, el índice de liquidez y la capacidad financiera de ventas de la empresa.

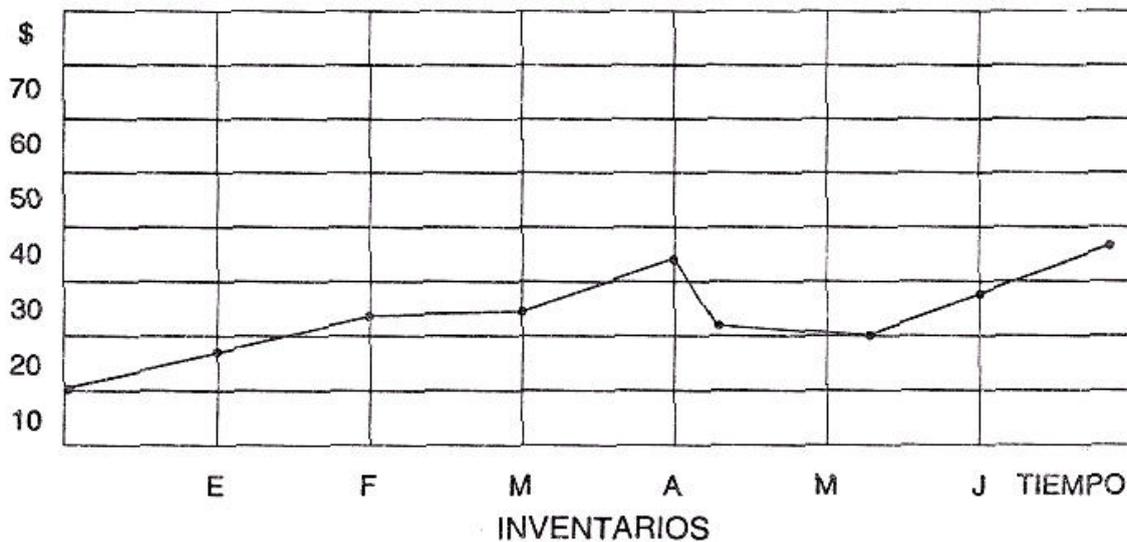
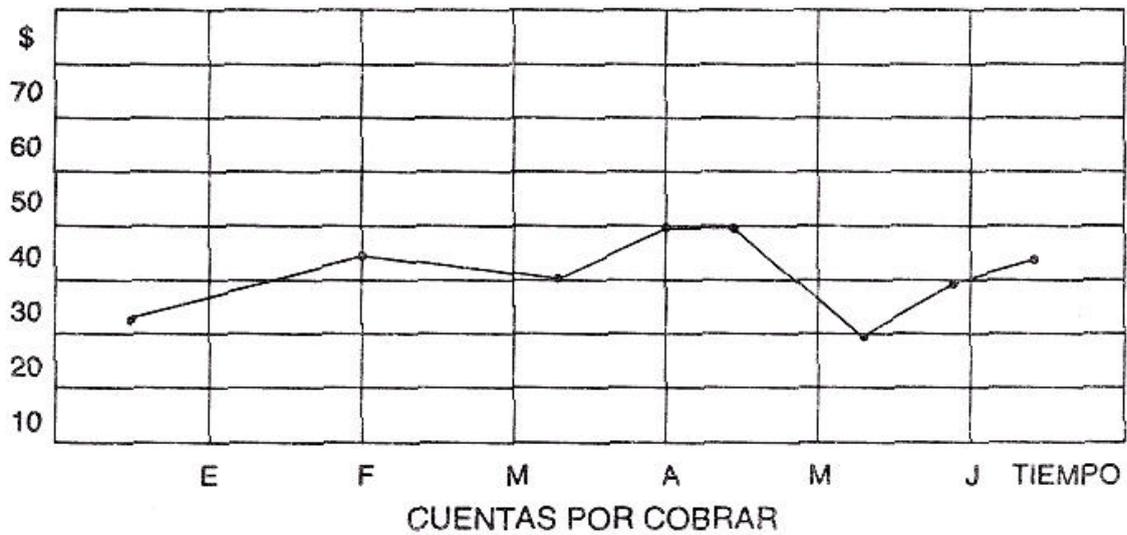
Para ejercer un control sobre la estructura financiera de la empresa es indispensable establecer un presupuesto en el que se presenten las cuentas de operación en valor absoluto, y en porcentaje sobre la venta para determinar si las desviaciones en el capital de operaciones se deben al volumen de ventas, al medio de pago de los clientes, al nivel de existencias en inventarios, al plazo promedio de pago de los proveedores o al comportamiento de las otras cuentas variables o semivARIABLES.

El valor de los activos y pasivos fijos solamente puede controlarse contra un presupuesto de inversiones y de créditos a largo plazo, estimando los saldos futuros de acuerdo con las disposiciones y los pagos previstos.

La presentación gráfica de estas cifras permite apreciar rápidamente las tendencias y desviaciones con relación a los planes. Este tipo de presentación puede hacerse de varias formas. En las gráficas de la siguiente página se muestra un ejemplo de análisis de cuentas de balance.

Los análisis de resultados y finanzas pueden presentarse en formatos tabulares para elaborar proyecciones, agregando columnas adicionales para incluir las cifras de control que se elijan.

Otra forma de plantear mejor el problema del control de las finanzas de una empresa, puede hacerse mediante un análisis de sus finanzas, que por lo general consiste en determinar los grupos de relaciones específicas que hay entre determinadas partidas del balance y del estado de resultados.



En la práctica se requiere un determinado número de diferentes relaciones para tener un panorama general del estado financiero de la empresa. Una o dos relaciones darán una panorámica irreal de la situación. El análisis de relaciones financieras es una materia demasiado amplia para tratarse en este tema; a continuación se presentan algunos ejemplos para dar una idea:

$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{560.500}{261.505} = 2.1$$

$$\frac{\text{Activo fijo}}{\text{Activo total}} = \frac{201.800}{480.000} = 41.9$$

## LA FUNCIÓN DE PERSONAL

Como disciplina científica, la administración de personal constituye uno de los campos más importantes de la administración moderna.

El proceso técnico-administrativo es el que condiciona en gran parte la eficiencia de una empresa (sea pública o privada) ya que de su vigencia, cuando está basada en forma sistemática, dependerá el éxito de la empresa y la calidad de los bienes y servicios que pueda producir.

En todos y cada uno de los procesos administrativos de una empresa estarán subordinados a la capacidad e idoneidad de los hombres que la integran, y por tanto entrará en acción la administración de personal.

En la situación actual, la administración, presionada por un mercado altamente competitivo, por la especialización del trabajo, por la fuerza de las organizaciones laborales y por otros fenómenos no menos significativos, se ha visto precisada a formular una política de personal capaz de elevar al máximo la eficiencia y economía en los procesos operativos de la producción y la comercialización.

Dado este crecimiento socioeconómico, la administración de personal, (aplicada tanto al sector público como al privado), tiene un papel decisivo en la consecución de los objetivos de ese crecimiento, viene a ser una condición vital para alcanzar la sistematización y eficiencia administrativa.

La administración de personal aunque es relativamente nueva, su aplicación a empresas industriales, comerciales, de servicio y públicas ha generado una experiencia administrativa, que ligada a estudios en el campo, han propiciado el desarrollo de sus técnicas, métodos y principios, sin que por ello se considere que la administración de personal sea un campo de estudio con suficiente madurez científica y académica.

### **Objetivo de la administración de personal**

Su objetivo 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".

Lo anterior podría confundir a la administración de personal con la Ley Federal del Trabajo, por lo menos en sus finalidades. Al respecto presenta mos el comentario de Amaro Guzmán R. (Administración de Personal, editorial Límusa, p. 31). La Ley Federal del Trabajo es un instrumento jurídico que regula las relaciones de trabajo obrero-patronales, concebidas éstas como un fenómeno social y económico que ha requerido la intervención del Estado para salvaguardar, de manera principal, los derechos y prerrogativas que le confiere al trabajador. Este contexto legal carece de previsiones en lo concerniente al reclutamiento y selección, desarrollo, evaluación y promoción del personal de una empresa, así como en lo concerniente a la clasificación

y evaluación de puestos y otros procesos inherentes a la administración de personal.

Los procesos técnico-administrativos referentes al manejo y supervisión de personal no son propios del campo del derecho laboral, sino de la administración de personal.

Ya que la Ley Federal del Trabajo es el estatuto jurídico aplicable en el sector privado (apartado A) y en el sector público (apartado B) resulta incuestionable que la política de personal de una empresa tenga por referencia dicha Ley.

Tal aspecto no implica necesariamente que la política de personal no pueda contener un mayor alcance social y económico que las disposiciones del derecho del trabajo vigentes. En la práctica hay empresas que conceden a sus trabajadores derechos e incentivos mayores a los establecidos por Ley. Sin embargo, estas empresas jamás podrán, por ejemplo, aumentar el horario normal de trabajo en más de ocho horas diarias; pero sí reducirlo, aplicándose un principio proteccionista de la propia Ley.

### **Beneficios al aplicar un sistema de administración de personal**

La aplicación de la administración de personal, concebida ésta como una disciplina de carácter científico cuya misión es la regulación de actividades humanas surgidas con ocasión del trabajo, necesariamente deberá fundamentarse sobre políticas coherentes con los objetivos sociales y económicos de la empresa. Y de esta manera se podrán obtener los siguientes beneficios:

- a) Promueve la eficiencia de la administración al erradicar la rutina e improvisación en el trabajo.
- b) Establece derechos, deberes, obligaciones y prohibiciones del personal.
- c) La clasificación de los puestos otorga denominaciones uniformes a los cargos con tareas y funciones semejantes.
- d) Adopción de un régimen disciplinario que se efectúa con toda firmeza y equidad.
- e) Los funcionarios de niveles superiores dedican todo el tiempo al cumplimiento de sus responsabilidades de dirección, normativas y programadas.
- f) Establece condiciones de trabajo justas y satisfactorias con el propósito de estimular al empleado y obtener el máximo de productividad y eficiencia en el trabajo.
- g) Fomenta el sentimiento de pertenencia a la empresa.
- h) Fomenta el mejoramiento de las relaciones humanas como consecuencia del trabajo.

- i) La remuneración del personal se realiza conforme al principio de trabajo igual salario igual.
- j) Las promociones a puestos superiores se realizan mediante rigurosa competencia.
- k) La permanencia del personal estará condicionada a su capacidad, probidad y rendimiento.
- l) La capacitación es ofrecida a personal de confianza y sindicalizado con el propósito de perfeccionar sus conocimientos y destrezas.
- m) Evalúa las actividades del personal para determinar su grado de rendimiento y eficiencia en el trabajo.
- n) Los conflictos surgidos entre el personal y la empresa son conocidos y decididos por una dependencia especializada.

### **Elaboración de políticas de personal**

Las políticas de personal constituyen orientaciones y guías que hay que seguir para el adecuado desempeño de las actividades del personal, los cuales deben observar rigurosamente los especialistas, los administradores y supervisores.

Por la importancia que reviste para la administración de un organismo social, la existencia de políticas de personal deben formularse de manera sistemática.

¿Quiénes elaboran las políticas de personal? Corresponde esta facultad en el caso de una empresa privada (a los órganos directivos); en el caso de la administración pública (es facultad del cuerpo político de gobierno).

En cualquiera de los dos casos, la elaboración de las políticas de personal, los funcionarios y ejecutivos deben asesorarse de especialistas en la materia, ofreciendo la más amplia participación a los supervisores y a las organizaciones representativas de los trabajadores así como de los profesionales que tengan a su cargo los asuntos legales.

La elaboración de una política de personal de manera técnica, deberá observar ciertos aspectos, de acuerdo con el autor Amaro Guzmán R. (op. cit., p. 72) y son los siguientes:

- a) Prever las normas que permitan a los administradores decidir sobre las más variadas situaciones, dentro de la flexibilidad posible.
- b) Coordinar las políticas con el régimen legal regulador de las relaciones de

trabajo. (LFT apartado A y B.)

- c) Coordinar las políticas de personal con los objetivos generales de la empresa.
- d) Uniformar la aplicación de las normas en todas las unidades administrativas de la empresa. Adaptar las políticas a las condiciones económicas, sociales y organizacionales del organismo.
- e) Actualizar las políticas en relación con la dinámica de la administración.
- f) Ser claros y concisos en la definición de las políticas, las cuales deben elaborarse por escrito.
- g) Difundir entre el personal de la empresa, las políticas de personal, mediante los instrumentos técnico-administrativos correspondientes.

### **El departamento de personal**

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.

La gerencia o departamento de personal, existe en una empresa en la medida en que su magnitud y complejidad lo requieran y los ejecutivos reconozcan la necesidad y conveniencia de su creación.

Su objetivo. La gerencia o departamento de personal tiene como objetivo genérico: "contratar al personal adecuado para la empresa así como mantener las buenas relaciones humanas y efectuar todas las labores operativas que correspondan a sueldos, salarios, prestaciones, valuación, promociones, etcétera".

De lo anterior, se deduce que el departamento de personal es una unidad de apoyo (staff), por su propósito de asesorar a la dirección superior y a los demás niveles de la empresa.

*Funciones del departamento de personal.* Establecer las funciones y atribuciones de este departamento, es una de las tareas de la dirección superior para lograr de manera efectiva la coordinación de sus relaciones con los departamentos de línea.

En el cuadro 6-7 se muestran las funciones básicas de un departamento de personal.

**CUADRO 6-7. FUNCIONES BASICAS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.**

| <i>Funciones</i>   | <i>Subdivisión por unidades compatibles</i>   | <i>La asignación de puestos</i>                |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Reclutamiento</li><li>• Selección</li><li>• Contratación</li><li>• Capacitación</li><li>• Desarrollo</li><li>• Promociones</li></ul>                             | Sección de selección y desarrollo de personal | Jefe o encargado de selección y desarrollo     |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Administración de sueldos y salarios</li><li>• Deducciones IMSS</li><li>• Deducciones INFONAVIT</li><li>• Control de asistencia</li><li>• Motivaciones</li></ul> | Administración de personal                    | Jefe o encargado de administración de personal |

*Actividades adicionales.* Como consecuencia del crecimiento de algunas empresas, surge la necesidad de que su departamento de personal también se les asignen otras actividades de apoyo o asesoramiento a las que se les denomina actividades adicionales.

En las pequeñas empresas, las funciones de personal, producción, y ventas se concentran en el puesto de gerente. Con el incremento de operaciones y actividades se hace necesario descentralizar dichas funciones creándose unidades administrativas por separado para desempeñarlas.

Incluso, en las medianas empresas, estas actividades no requieren de mucho personal y por lo general se establece que haya un administrador.

## **Actividades administrativas**

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

### *La planeación en la administración de personal*

La función de personal debe planearse en forma detallada como las de producción, comerciales, finanzas, La formulación de objetivos y políticas funcionales, los procedimientos a emplear son tan importantes como en cualquier otra función.

La planeación efectiva de la función operacional de personal se lleva a cabo inicialmente con las consideraciones para lograr integrar personal adecuado, de tal forma que el trabajo se desempeñe adecuadamente y la experiencia del emplearlo sea confiable. Es decir, la planeación en la función de personal de acuerdo con el autor G. R. Terry (la cit., p. 807) abarca los siguientes aspectos:

- a) Cantidad de vacantes que deben cubrirse.
- b) Descripción específica de lo que deba hacer un candidato a ocupar un puesto, para que sea ejecutado un trabajo específico en forma, adecuada.
- c) Desarrollar las burles de abastecimiento de la fuerza de trabajo.
- d) La selección del personal entre el disponible.
- e) Iniciación del nuevo empleado en su área de trabajo.

La planeación de personal incluye a todo el personal, tanto a los administrativos como a los no administrativos.

### *La organización en la administración de personal*

El departamento de personal de aplicar los principios de organización (como el de división y especialización del trabajo) además, debe adoptar una estructura organizacional adaptada a las actividades asignadas a él. Las unidades orgánicas que componen un departamento de personal varían de acuerdo a la magnitud de la empresa, por ejemplo: empleo, servicios al personal, relaciones laborales, capacitación e investigación; todos son importantes para llevar a cabo un programa de administración de personal.

Nos dice el autor Terry que la administración de personal debe considerarse como realizada por todos los ejecutivos de la empresa; un gerente de ventas debe

practicar bien la administración de personal si quiere obtener un adecuado rendimiento de su grupo de trabajo; igualmente el supervisor de una fábrica practica una administración de personal efectiva en su nivel jerárquico.

El departamento de personal, en sí es un grupo de apoyo para los ejecutivos. Se les proporciona ayuda en asuntos como políticas de personal, relaciones laborales, capacitación, controles que deben llevarse, actividades recreativas, etcétera.

#### *La dirección en la administración de personal*

La dirección de personal abarca un conjunto de actividades muy amplias; tal contenido varía de una empresa a otra. Entre las actividades de mayor importancia están las siguientes:

- a) Contratación de personal competente.
- b) Conservar al personal, competente.
- c) Incrementar la productividad individual.

Sin embargo, existen otras actividades de dirección que vienen a complementar las anteriores, como por ejemplo: la motivación, la comunicación, el desarrollo de ejecutivos, los incentivos, etc. Todas las aprovechan los gerentes de personal ya que contribuyen a que el personal participe y pueda desempeñar mejor su trabajo, obtenga todas las ventajas de su puesto, tenga iniciativa y contribuya con todo entusiasmo a lograr sus objetivos asignados.

#### *El control en la administración de personal*

En la administración de personal como en todas las funciones operacionales, existe la verificación y comprobación de que los resultados obtenidos se apeguen a lo que inicialmente se planeó. En sí, esto quiere decir que los objetivos establecidos para el personal deben vigilarse y evaluarse.

Existen varios controles para la administración de personal, entre los cuales están:

- a) La evaluación del personal.
- b) Calificación de méritos.
- c) Registros.

Es de gran importancia conocer en todo momento cuáles son las aptitudes, comportamiento y aspiraciones del personal. Para lograrlo se procurará confiar en registros escritos la información que se utiliza, o que se debe utilizar, para la administración de personal.

Para efectos del cómputo de eficiencia, los procedimientos de registro permiten captar datos sobre horas-hombre presupuestadas y empleadas en cada programa,

retrasos, ausencias, permisos, causas de retiro, rotación de personal, número de accidentes, etcétera.

Concluyendo, una buena administración de personal debe aplicar los controles necesarios para evaluar cómo está operando esta función.

## LA FUNCIÓN DE COMPRAS

En la 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.

Las organizaciones industriales, comerciales y de servicio (públicas o privadas) desembolsan cantidades considerables en la compra de materias primas, papelería, mobiliario, equipo, herramientas, etc. El éxito de cualquier empresa depende en gran parte de la manera en que administre y haga sus compras.

Para comprar se requiere seleccionar las mejores fuentes de abastecimiento; establecer adecuadas relaciones con los proveedores; preparar y adecuar las especificaciones de los materiales adquiridos; comprar razonablemente al precio; hacer los pedidos a su debido tiempo, con el fin de disponer oportunamente de las partidas que necesiten elaborar contratos en forma tal, que se eviten las dificultades de orden jurídico; recibir las remesas o embarques e inspeccionarlas con detenimiento; procurar siempre llegar a un acuerdo en las diferencias que surgen con los proveedores, comprobar, y aprobar las facturas, etcétera.

Por lo tanto, 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.

### **Importancia de las compras**

Toda empresa tiene un departamento de compras, sobre él las responsabilidades 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.

Los recursos materiales son guardados en el "almacén" y posteriormente se surten a los departamentos que los requieran. Por otra parte, el departamento de compras puede hacer una aportación a la productividad, mediante prácticas de ahorro en el costo de los recursos materiales y servicios adquiridos; por ejemplo: adquiriendo materiales a bajos precios y de buena calidad, lo cual rendirá en costos más bajos.

### **Definición y objetivos de la compra**

Ahora nos corresponde exponer algunas definiciones de compra, a ésta se le

define de la manera siguiente:

S. Mercado H. la define como:

"Adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuados y del proveedor más apropiado."

L. Cruz M.

"Comprar es adquirir materias primas o cualquier otro artículo con las características mínimas necesarias requeridas por una empresa, es decir, precio, calidad, condiciones de entrega y de pago."

Dentro del concepto de empresa moderna, las compras se deben dirigir por un departamento especializado que formará parte de la propia organización de la empresa.

### *Objetivos*

Los objetivos básicos de toda compra pueden ser los siguientes:

- a) Comprar los materiales para los propósitos buscados.
- b) Tener los materiales disponibles en el tiempo en que son requeridos.
- c) Asegurar la cantidad de materiales indispensables.
- d) Procurar materiales al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requerido.
- e) Controlar que la calidad de materiales sea la requerida.
- f) Proveerse de más de una fuente, en previsión de cualquier emergencia que impida la entrega de un proveedor.
- g) Anticipar alteraciones en precios, por diferencias en las cotizaciones monetarias, inflación o escasez.
- h) Hacer el seguimiento del flujo de las órdenes de compra coladas.

### **Clasificación de las compras**

Generalmente se acostumbra clasificar las compras en dos grandes grupos:

#### 1. *Bienes*

- a) *Materias primas*. Son aquellas de procedencia agrícola, minera, o de otras industrias, por medio de las cuales tendrán su primer grado de transformación.

- b) *Mercancías*. Son aquellos productos terminados, que se destinan a la venta para quienes los necesitan.
- c) *Suministros*. Son los artículos de oficina, que utiliza una organización para realizar adecuadamente sus labores (papelería, cintas para máquina de escribir, plumas, lápices).

Es conveniente indicar que los suministros en el sentido estricto, también son materiales que sirven para abastecer a todos los departamentos de una empresa.

## 2. Servicios

- a) *Personales o profesionales*. Son aquéllos que una persona presta a una organización, cobrando por ellos honorarios.
- b) *Financieros*. Son aquéllos que prestan los bancos, compañías de seguros, afianzadoras, etcétera.
- c) *Transporte*. Son aquellos servicios necesarios para trasladarse a diversas zonas o partes, por ejemplo: terrestres, aéreos y marítimos.

## Tipos de compras

Ahora nos corresponde analizar los diversos tipos de compras, en la práctica se distinguen tres:

- a) *Compras a precio alzado*. Son aquellas compras de cosas pequeñas (granos, legumbres, tornillos, madera, etc.) en este caso aun cuando se trate de cosas que suelen contarse, pesarse o medirse, el comprador no podrá pedir la rescisión del contrato alegando no haber encontrado en el acervo la cantidad, peso o medida que él calculaba.
- b) *Compras sobre muestras*. Son aquéllas, en que generalmente son sujetas a término cuando no se tiene el objeto mismo a la vista, en este caso, cuando los artículos sean perfectamente conocidos y estén bien determinados se puede hacer la compra sobre muestras.
- c) *Compras sobre contrato*. Son aquellas compras de naturaleza fija que hace una organización por un determinado periodo de tiempo (tres meses, seis meses, un año), y bajo contrato por escrito.

## Compras nacionales e internacionales

Otra forma de clasificar las compras, es de acuerdo al ámbito en que se dan, y éste puede ser nacional e internacional.

- a) *Compras nacionales*. Son aquéllas que se efectúan dentro de las fronteras de un país, con arreglo a las leyes del mismo y pueden subclasificarse en:
- *Locales*. Cuando se realizan en la misma plaza.
  - *Foráneas*. Cuando se realizan en plazas distintas, pero dentro del mismo país.
- b) *Compras internacionales*. Son aquéllas que se efectúan entre dos o más países que se rigen por las leyes de los países que se realizan (importaciones y exportaciones).
- *Compras de importación*. Son aquéllas que se hacen directamente a un proveedor extranjero o a través de los canales de distribución del exportador extranjero establecido en el país importador.
  - *Compras para exportación*. Son aquellas adquisiciones de materiales de fabricación nacional o extranjera que se realizan con el fin de exportar a uno o varios países del exterior.

### **Organización del departamento de compras**

La acción de organizar, implica dar a las partes de un todo, la estructuración necesaria para que pueda funcionar. En el caso del departamento de compras, que viendo la importancia que éste representa en las empresas, ya sea que éstas produzcan bienes o servicios, ponen especial atención al tratar de organizarlo por la importancia que representan las compras para una adecuada operación. O sea, lograr que esto se realice a los costos más bajos posibles, con la calidad necesaria y en el momento más oportuno.

Para lograr una adecuada organización del departamento de compras, se deben considerar los aspectos siguientes:

- a) *Fijar objetivos*. Consiste en definir éstos lo más claros posibles.
- b) *Que sea funcional*. Consiste en lograr una coordinación del trabajo para alcanzar los objetivos fijados.
- c) *Diseñar e implantar el sistema de organización*. Se refiere a definir y jerarquizar los niveles de autoridad y responsabilidad y adoptar el tipo de sistema de organización más adecuado a la empresa, de acuerdo a sus características (tipos de organización: lineal, funcional de línea y asesoría), de acuerdo a las características de la empresa de que se trate.

### **Organización del departamento de compras en la pequeña y mediana empresa**

Las compras en la empresa moderna, presuponen como mínimo de una sección o departamento de compras responsables de esta función y con el personal idóneo para cumplir de manera adecuada sus objetivos.

El cómo estructurar u organizar esta sección o departamento, dependerá de la magnitud de la empresa y de lo complejo que resulta la actividad de compras.

En una *microempresa*, es el propietario quien hace la compra de todos los recursos materiales.

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.

En una *mediana empresa* en donde la actividad de compras se hace más compleja, la organización deberá ser de otra índole y con el personal más capacitado y en algunos casos con cierto grado de especialización.

### **La función del departamento de compras**

Esta es muy importante y compleja, su organización eficaz es esencial para el buen funcionamiento de una empresa.

En las empresas (industriales, comerciales o de servicios) es una práctica común organizar la función de compras en un departamento especializado.



**Figura 6-3.** Organigrama del departamento de compras.

Las funciones propias del departamento de compras son:

- a) Localizar, seleccionar y establecer fuentes de abastecimiento de materias primas, suministros y servicios a la empresa.
- b) Entrevistar a los proveedores o sus representantes.
- c) Cotizar los precios, calidad, transporte.
- d) Negociar condiciones de entrega, de pago, tratos necesarios en casos de rechazo y ajustes.
- e) Vender los desechos, sobrantes y, artículos en desuso.
- f) Recepción, guarda y almacenaje.

- g) Efectuar la clasificación de los recursos materiales.
- h) Realizar el control de existencias.

### **La labor de almacenamiento**

Una vez que los suministros y materiales han sido controlados, son a) Existencia trasladados al almacén donde permanecerán hasta que sean requeridos. El almacenamiento y control de estos materiales requiere de una planeación cuidadosa y una atención constante. La labor de almacenamiento requiere:

- a) Existencia de área física para una conservación adecuada de los materiales que no van a ser utilizados inmediatamente.
- b) Entrega o expedición de los materiales tan pronto como se necesiten.
- c) Cuidado para que no se agoten los suministros antes de que se soliciten y reciban cantidades adicionales.

Normalmente hay una persona al cuidado de todos los suministros y materiales almacenados, que es responsable de todo lo que se relacione con ellos. Puede recibir el nombre de encargado o jefe de almacén. En una empresa pequeña, el almacenista puede ser responsable de las recepciones y de los envíos, ya que no habrá trabajo suficiente para dedicar a dos personas en cada una de estas subfunciones.

Lo anterior también departamento nos proporciona una idea general de la importancia que el departamento de compras tiene con relación en las necesidades que debe satisfacer.

Cada una de las subfunciones (compras, almacén), mencionadas dan origen a una serie de actividades que deben realizarse en orden jerárquico y en forma coordinada, lo que constituye propiamente la organización.

### **ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO DE OFICINA**

Toda función administrativa (ya se trate de planeación, organización, dirección o control) 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, etcétera.

El trabajo consiste en reunir, procesar, registrar y transmitir información en una forma, tiempo y lugar adecuados para que la gente involucrada la reciba oportuna y precisa cuando sea necesaria.

La dirección de estos esfuerzos que se refieren a la información se denomina: servicios administrativos, administración de oficinas, servicios de oficina.

### **El trabajo de oficina**

La función principal de esta oficina es la de ayudar a otros departamentos de la empresa a realizar una labor más completa. El trabajo de oficina comprende el registro de las transacciones de sus resultados, el envío y contestación de la correspondencia, el archivo, fotocopiado y reproducción, las llamadas telefónicas y fax, la elaboración de informes, etc. Las empresas modernas exigen cada vez más servicios administrativos. Hace dos décadas se pensaba que el trabajo de oficina era una carga para la empresa. Actualmente las empresas que funcionan con fluidez, han puesto de manifiesto que las oficinas bien administradas son una ayuda casi indispensable para el funcionamiento eficiente de una empresa.

Además, uno de los segmentos de nuestra economía que ha tenido un crecimiento más rápido desde hace varias décadas ha sido el trabajo de oficina. Muy lento ha sido el reconocimiento de que la información es un producto con valor y costo, que justifica una administración eficiente y que es un valioso recurso de las empresas.

En el cuadro 6-8 se muestran los servicios de información de la empresa.

**CUADRO 6-8. SERVICIOS DE INFORMACION EN LA EMPRESA.**

| <i>Tipo de servicio</i>  | <i>Comprende</i>   |
|--|--|
| Correspondencia de entrada   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura</li> <li>• Lectura</li> <li>• Clasificación</li> <li>• Distribución</li> </ul>   |
| Labor de dictado y mecanografía                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de cartas y reportes</li> <li>• Mantener registro de trabajo semanal</li> <li>• Suministro de trabajo adecuado</li> <li>• Control de trabajo</li> </ul>   |
| Archivos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arreglos para material y archivado</li> <li>• Alfabético, numérico, geográfico, cronológico.</li> <li>• Clasificación de archivos, de correspondencia de control, de documentos, de transferencia de correspondencia</li> </ul> |
| Comunicaciones interiores  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de mensajería</li> <li>• Avisos interiores</li> </ul>   |
| Correspondencia de salida  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolección</li> <li>• Preparación</li> <li>• Franqueo</li> <li>• Clasificación</li> <li>• Envío</li> </ul>   |
| Servicios complementarios telegráficos, telefónicos, fax fotocopiado | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de telegramas</li> <li>• Registro de llamadas internas y externas</li> <li>• Registro de órdenes de fotocopiado</li> </ul>   |

### **Definición de la administración del trabajo de oficina**

La información es un recurso esencial en la empresa moderna, sobre todo en la ejecución de la mayoría de las funciones básicas de toda organización.

Ya que los formatos suelen ser el medio utilizado para la información, el término *papeleo* es de uso común para identificar los esfuerzos de información aun cuando estén implicados otros medios. La información refiere a datos que tienen significado (palabras, cifras o símbolos) y que transfieren conocimientos utilizables.

## *Definición*

G. Continolo, define al trabajo de oficina así:

"Son aquellas actividades desarrolladas en una empresa para cumplir las funciones de registro y de información."

G. R. Terry, define a la administración de oficinas cosa:

"La planeación, organización y control del trabajo informativo, y la actuación de quienes lo desempeñan de manera de alcanzar objetivos predeterminados."

## **Funciones del trabajo de oficina**

Es adecuado llegar a, recibir el trabajo de oficina a través de la indicación de sus funciones, que son:

- a) *Una función de registro.* Se refiere a la reunión de los datos elementales relativos a una operación y su transcripción a una forma impresa, es la función tradicional que las oficinas han realizado de manera más o menos amplia.
- b) *Una función de información.* Deriva directamente del registro y en algunos casos va implícita en él. Es sabido que las copias de una forma con fines de registro adquieren también un carácter informativo, y en ese sentido precisamente la función informativa ha estado siempre presente en las empresas.

## **Planeación del trabajo de oficina**

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.

Habiendo determinado para qué se hace el trabajo de oficina, ahora estamos para desarrollar la planeación de cómo y con qué medios se hará. Se puede elegir de entre una amplia gama de medios manuales, por una parte, y de una mecanización completa, por la otra. Una cantidad considerable de trabajo de oficina se hace sin máquinas, y mucho de él con máquinas y equipo relativamente sencillo.

Por lo general, tanto el volumen, como la periodicidad del trabajo son decisivos para justificar el grado hasta el cual se emplean los medios mecánicos, pero siempre existe cierta participación humana en todo procesamiento de datos. Hay que recordar que no todas las operaciones manuales son menos eficaces y más costosas que los medios mecánicos, y que no todos los problemas de información se solucionan con sólo instalar máquinas sofisticadas, y que no todas las empresas tienen necesidades de información que justifique sistemas de información muy mecanizados.

Sin embargo, en la actualidad, por lo general es necesario cierto grado de mecanización, el alcance del cual depende de las necesidades individuales.

Concluimos que la planeación del trabajo de oficinas se centra sobre cuatro medios.

- a) Máquinas y equipo de oficina.
- b) Las formas de oficina, correspondencia e informes.
- c) Archivo y retención de papeles de oficina.
- d) Disposición y arreglo de la oficina.

### **Organización del trabajo de oficina**

Si todos los servicios administrativos mencionados anteriormente fueran realizados desordenadamente, se originaría una gran confusión. Nadie sabría lo que tendría que hacer, el momento en que debería hacerlo o si la tarea en cuestión habría sido ya llevada a cabo. Existirían repeticiones frecuentes y muchas tareas importantes podrían ser pasadas por alto. Por lo tanto, es necesario algún orden o estructura (organización) que:

- a) Ayude a las personas a trabajar juntas con efectividad en un grupo de manera individual.
- b) Ponga en orden los recursos organizacionales.

*La oficina: ¿qué es y dónde está?*

En el estudio de la organización de la oficina, es útil comenzar con la consideración de que está en relación con la organización de toda la empresa. Esta situación la coloca en su verdadera perspectiva, es decir, la de ser una unidad orgánica de servicio para facilitar los objetivos organizacionales. Por ejemplo, en una empresa comercial, el trabajo de oficina es esencial para el funcionamiento de las actividades básicas (compras, ventas y contabilidad). Aun cuando se les designa con distintos nombres, estas tres actividades básicas se encuentran presentes en todo tipo de empresa, ya sea un hospital, una universidad o una tienda de autoservicio. La oficina y su organización existen para ayudar a cumplir estas actividades básicas, ya que no se ejecutan fuera de la empresa. Por ejemplo: una compañía de seguros donde típicamente hay mucho trabajo y donde las actividades básicas son crear y producir pólizas de seguro, venderlas, manejar asuntos financieros, y administrar los recursos humanos; el papeleo realizado sirve para ayudar a estas actividades básicas.

La cuestión de cómo debe ser creada la unidad de servicios de oficina y el sitio en donde se ubicará, da origen a varias consideraciones. De acuerdo con el autor G. R. Terry (Administración y control de oficinas, editorial CECSA, México, 1986, p. 411),

están las siguientes:

- a) Tipo de naturaleza de la empresa.
- b) Importancia vinculada al trabajo de oficina.
- c) Grado de la mecanización de la oficina.
- d) Grado de centralización de las funciones de servicios administrativos.

En algunas empresas, los Servicios de oficina están incluidos en una unidad orgánica y ubicada bajo las órdenes de un jefe de departamento. Sin embargo, estos servicios no están todos centralizados, siendo las excepciones la correspondencia, la redacción de reportes y archivo. Además, aun cuando se diga que todos estos servicios están centralizados, sólo lo están en parte (determinados servicios están ubicados en varias unidades orgánicas por toda la estructura organizacional).

El crear una unidad de servicios de oficina, implica que el jefe a cargo del trabajo de información tenga una labor doble:

- a) Administrar la unidad de servicios de oficina.
- b) Ayudar a desempeñar el trabajo de información de la mejor manera.

Esta segunda tarea es de mucha importancia, y en muchos aspectos establece en verdadero status al jefe de servicios de oficina en cualquier empresa. Todos utilizan la información, por lo tanto, ayudar a cómo usarla constituye un verdadero servicio.

En la figura 6-4 se muestra un organigrama del departamento de servicios de oficina.



**Figura 6-4.** Organigrama del departamento de servicios de oficina.

Las funciones propias del departamento de servicios de oficina son:

- a) Determinar cuál es la información que va a hacerse circular en dónde y a quién.
- b) Decidir sobre el tipo de procesamiento que va a utilizarse.

- c) Adoptar una administración efectiva para los datos.
- d) Implantar y mantener una organización de oficina efectiva.
- e) Motivar al personal de oficina para que hagan su trabajo lo mejor posible.
- f) Planear y controlar el servicio de mantenimiento de oficinas.

Hemos mencionado las principales funciones de la unidad de servicios de oficina según las más recientes tendencias organizacionales, para delimitar, con toda precisión el tiempo y el campo de trabajo de oficina. Es decir, hemos tratado de aclarar que 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.

La manifiesta transformación del trabajo de oficina que se ha producido en las últimas tres décadas encuentra su explicación en dos causas.

- a) La necesidad de ejercer un control más eficiente sobre toda la actividad organizacional.
- b) La exigencia de tener constantemente informados a todos los administradores sobre los hechos que ocurren en sus respectivas áreas funcionales de competencia.

He aquí por qué el trabajo de oficina se ha ido descentralizando progresivamente hacia las principales áreas funcionales (especialmente de la comercial y de la producción). Se ha constatado que cuando las tareas asignadas al trabajo de oficina son de carácter limitado, como sucede todavía en las pequeñas empresas, la solución más lógica es la ejecución centralizada.

Esta lógica pierde su sentido cuando crecen las dimensiones de la empresa (mediana o grande) presentándose nuevas exigencias al lado de las anteriores, creando la necesidad de una especialización, tanto en la concepción de las nuevas actividades como en su dirección.

## LA FUNCIÓN DE LAS RELACIONES PUBLICAS

Podemos afirmar que las comunicaciones constituyen el sistema nervioso de la actividad organizacional. Esta afirmación adquiere un valor determinante si se piensa que un sistema de comunicaciones no está basado sólo en la recolección y transmisión de datos e informaciones operativas sino también en la difusión de directrices, de instrucciones y de políticas, no menos que el intercambio de ideas y de opiniones referentes a los hechos y operaciones de una empresa.

Con lo anterior basta para dar una idea, por lo menos aproximada, del papel que juega en una empresa el sistema de comunicaciones y de la conveniencia de que el

propietario o el gerente general le otorgue la atención debida.

Un adecuado sistema de comunicaciones es en efecto condición básica para el funcionamiento eficaz de la empresa, y constituye al mismo tiempo una disposición en la que se basa el trabajo.

Más exactamente, el sistema de comunicación existente en una empresa comprende, además de las comunicaciones (internas) que se desarrollan dentro de la empresa los diversos niveles jerárquicos; las comunicaciones (externas) que se extienden a los clientes, a los proveedores y al público en general. Es conveniente especificar que, para propósitos de este apartado, nos ocuparemos de las comunicaciones externas.

La traslación del tipo de relación humana entre una organización y los públicos con los que entre en contacto, da origen a las relaciones públicas. Estas son la traducción de relaciones entre personas, primero en el ámbito comercial (vendedor-comprador) y luego a todo tipo de relación de organizaciones públicas, privadas, etc.) con públicos de aquel descubrimiento de lo humano.

### **Definición de relaciones públicas**

Se persigue una relación de respeto total al público en general. La empresa o institución desea ser aceptada en general en su totalidad, y fundamentalmente por la significación social que tiene, y no únicamente por el bien o servicio que presta, por ello es necesario presentar algunas definiciones de relaciones públicas.

J. Leal la define de esta manera:

"Son un instrumento de comunicaciones que busca persuadir o influenciar las actividades del público."

C. Cirigliano, la define así:

" Es una acción de intercomunicar, intervenir en un interés significativo para un público o comunidad."

C. Heyel, la define como.

"La función directiva que intenta crear una actividad positiva hacia una empresa y sus productos, servicios u objetivos entre los grupos humanos que pueden afectar su situación presente y futura."

A las empresas les interesa saber qué desea su público y explicarle por qué ella misma, existe. Desea hacer entrar al público en ella y multiplicar sus contactos. Los grupos humanos que atraen la atención del departamento de relaciones públicas son. los empleados, los clientes, dependencias de gobierno, los proveedores, los distribuidores, las universidades y todos los medios informativos.

Las relaciones públicas como instrumento para la gestión de empresa comenzaron a desarrollarse cuando las principales empresas industriales de Norteamérica se dieron cuenta de que sus propios intereses estaban indisolublemente ligados a los del público en general. Ya en 1883, T. N. Vail (director de 'American Bell Telephone Co.'), propuso una serie de interrogantes acerca de las relaciones entre filiales locales de la Bell y el público. Entre los precursores de la profesión de relaciones públicas, cabe citar a P. Dudley quien en 1906 fundó una empresa de asesoría en relaciones públicas, al igual que I. Lee estableció una agencia de asesoramiento en relaciones públicas. Sin embargo, la aceptación de la expresión relaciones públicas se utilizó hasta 1926.

Por lo que respecta a las tendencias más recientes, un informe especial sobre relaciones públicas, apareció en la revista Business Week, en 1980, decía lo siguiente:

"El área de las relaciones públicas, que tuvo altibajos en las últimas décadas, han alcanzado un nuevo auge. Hoy en día, se dedican sumas de dinero considerables al amplio campo de actividades de las relaciones públicas. La razón es de que hoy la empresa debe funcionar en lo que D. L. Margolis denomina un entorno de 'Olla de Presión', es decir, bajo la constante tensión que suponen los movimientos de consumidores, los ecologistas, de derechos humanos y todo tipo de grupos activistas."

La empresa se enfrenta asimismo, a una competencia intensificada en el mercado, al desafío de los productos extranjeros y a unas relaciones con el personal, completamente nuevas.

## **Objetivos y alcance**

La actividad de las relaciones públicas debe planearse para evitar caer en la improvisación, la planeación nos ayudará a determinar con claridad: objetivos, políticas, procedimientos, programas y presupuestos; además de prever las dificultades que puedan surgir y anticiparse de ellas.

Apoyándonos en el principio de respeto al público y en el deseo de lograr de éste una actividad favorable, surgen los objetivos de relaciones públicas, y que son los siguientes:

- a) Identificación de los grupos humanos con los que entra en contacto la empresa.
- b) Estudio de las características y conductas de los grupos humanos.
- c) Utilización de técnicas de investigación para conocer opiniones, gustos, deseos, temores etcétera.
- d) Crear una imagen corporativa positiva para su existencia.
- e) Aplicar adecuados instrumentos de relaciones públicas.

*Alcance.* Si bien las relaciones públicas no constituyen la respuesta a todos los problemas de la administración, puede ser un instrumento muy útil, tanto desde el punto de vista defensivo como ofensivo, si se incorpora al conjunto de la filosofía administrativa. Los planes de relaciones públicas interrumpidos, a lo largo, suelen ser los más eficaces. Pero las mismas técnicas se pueden aplicar a la resolución de problemas a mediano y corto plazo.

Las *relaciones públicas* se han convertido también en un elemento básico de todo plan de mercadotecnia.

Quien no esté familiarizado con las relaciones públicas, puede confundir las con otras actividades relacionadas con las mismas. Relaciones públicas, equivale a publicidad o a promoción de ventas, si bien sus técnicas pueden colaborar en el mejor desempeño de estas funciones, se diferencia de la publicidad, en que no siempre está relacionada con la compra de espacio o tiempo en los diversos medios de información para vender productos específicos.

### **Técnicas de las relaciones públicas**

Bien o mal conducidas, las relaciones públicas de las empresas vienen a ser un aspecto de vital importancia. Los resultados indican que las empresas con buenas relaciones públicas son las de mayor éxito.

Si aceptamos que las relaciones públicas son un medio de la comunicación a fin de lograr objetivos de comercialización y de relación humana de la empresa, es necesario hacer su diferenciación:

Las *relaciones públicas*, no definen los objetivos organizacionales. Son un instrumento de comunicación que busca persuadir o influenciar las actividades del público.

La *comercialización*, por su parte, sí está relacionada con los objetivos organizacionales, su mercado, la distribución, los servicios al cliente, la conformación de necesidades y la modificación de conductas.

Ahora pasaremos a mencionar las técnicas o herramientas que nos permitirán obtener mejores resultados de las relaciones públicas, de acuerdo con José Leal (revista *Economía Nacional*, diciembre de 1991, p. 48, núm. 137) son las siguientes:

- a) *Materiales escritos y audiovisuales.* Pueden elaborarse en forma de aviso, folletos, reportes manuales, cartas, catálogos, fotografías, películas las y videocasetes. En todo caso deberá tomarse en cuenta la función del mismo: el costo.
- b) *Medios de identificación de la empresa.* Pueden utilizarse formas como logos,

papelería, uniformes, signos y tarjetas de presentación. Estos medios cumplen su cometido cuando son atractivas, memorables y distintivas.

- c) *Actividades de carácter público o social.* Son aquéllas que contribuyen a mejorar la imagen pública de la empresa, y a que ésta sea vista como un buen ciudadano.
- d) *Artículos periodísticos y edición de libros.* Por este medio, el personal de la empresa proyecta y da a conocer sus conocimientos y capacidades, realzando la credibilidad y la imagen de la empresa.
- e) *Eventos.* Se refieren a las noticias, discursos, seminarios, conferencias, exposiciones, demostraciones, convenciones, reconocimientos, ferias, recursos, premios, rifas y fiestas que llevan a cabo la notoriedad de la empresa, atraen la atención del público objetivo y generan publicidad sin costo.
- f) *Atmósfera general.* Comprende al personal, la atención, los edificios, instalaciones, servicios, mobiliario, ambientación y confort. Es un mensaje de carácter "silencioso" acerca de la prosperidad, modernidad y éxito de la empresa.

De lo expuesto anteriormente se estará de acuerdo en que las relaciones públicas no se limitan únicamente a la celebración de cócteles, impresión y publicación de folletos, actos de recepción o los frecuentes trabajos y encomiendas de apaga fuegos.

### **Organización de la función de relaciones públicas**

Para lograr éxito, toda acción de relaciones públicas requiere de tiempo para una planeación eficiente, una etapa de preparación y además será necesario escoger las técnicas que se utilizarán para alcanzar los objetivos deseados.

Los mejores resultados se obtienen cuando el propietario o el gerente general, considera las relaciones públicas como una actividad que comienza en el interior de la empresa para alcanzar el exterior. Las relaciones públicas pueden contribuir a la satisfacción de los empleados, comunicándoles sus beneficios, haciendo públicos sus logros y reconociendo sus contribuciones especiales. Interpretando para ellos las políticas de la dirección superior e informándoles acerca de los progresos que hace la empresa. La otra área de interés es la población de la localidad donde la empresa está ubicada.

El tipo de organización necesario para desarrollar la función de relaciones públicas, varía en gran medida de acuerdo a la magnitud de la empresa. Para la pequeña empresa, bastará con un responsable de relaciones públicas y un auxiliar. Para una mediana empresa las actividades de relaciones públicas se pueden ubicar en una oficina o un departamento, para que funcione bien. En la figura 6-5 se muestra un organigrama de una unidad de relaciones públicas.



**Figura 6-5.** Organigrama del departamento de relaciones públicas.

En este caso puede funcionar muy bien el plan de relaciones públicas, si recordamos que dicho plan tiene como objetivo principal intercomunicar a la empresa y a sus públicos.

Las funciones propias del departamento de relaciones públicas son las siguientes:

- a) Identificar a los grupos humanos.
- b) Realizar estudios de los grupos humanos.
- c) Investigar científicamente las actitudes de los grupos humanos.
- d) Buscar las causas de las malas e inadecuadas relaciones públicas.
- e) Asegurarse de que en el interior de la empresa haya una atmósfera de adecuadas relaciones.
- f) Dar a conocer las políticas de relaciones públicas.

Contar con un plan y una programación de relaciones públicas, a corto y largo plazo, nos asegura encuadrar las actividades dentro de lo fijado y previsto; esto significa que sólo se puede realizar lo que tenga sentido dentro del total y ello sucede cuando sirve a objetivos perseguidos.

Las relaciones públicas deben recibir una atención prioritaria de la dirección

superior. Sin embargo, para lograr los mejores resultados a largo plazo, es necesario que la persona encargada de este tipo de relaciones sea un profesional en el área y cuente con toda la colaboración de la dirección superior.