



Introducción

Existen diversas opiniones respecto a aquellos factores que hemos de considerar cuando se quiere analizar la situación interna de las empresas, sin embargo, destacan por su importancia los siguientes: recursos, estructura y habilidades.

Los recursos

Los recursos son todos los bienes materiales, financieros y humanos con que cuenta el negocio: maquinaria, equipo, instalaciones, inventarios, efectivo, empleados, etc. Los sistemas o procedimientos administrativos, por ejemplo, constituyen un recurso muy importante para el negocio, pues le permiten establecer procesos que facilitan el trabajo en términos de tiempo y eficiencia. Dichos sistemas se refieren, entre otros, a la organización del proceso de producción, al de facturación, a los sistemas de cómputo y, en general, a todos aquellos métodos o procedimientos administrativos.

Es indiscutible que la calidad y cantidad de los recursos permitirán una mayor o menor cantidad y calidad de los bienes o servicios que ofrezca la empresa. Vale la pena destacar que lo que importa no es necesariamente el "valor" de estos recursos sino su capacidad de atender a las necesidades de manera eficaz y eficiente.

Una de las principales causas de la falta de productividad de muchas de las empresas en México es la constante y abundante cantidad de tiempos muertos en la operación (tiempo que la maquinaria o el equipo permanece sin operar por descomposturas, por ejemplo). A su vez, ello se debe a la falta de mantenimiento adecuado de maquinaria y equipo, falta de materia prima o uso de materias primas defectuosas, procesos de fabricación deficientes y realización constante de acciones incorrectas.

Lo anterior, además de impactar directamente en los costos de operación, repercute también en la calidad de los productos o servicios y, obviamente, en las ventas y utilidades.

Otro recurso importante para cualquier negocio son las personas. Ningún negocio puede operar sin personas que lo atiendan, que produzcan, que despachen, etc. Por lo general, en los pequeños negocios es relativamente fácil encontrar gente para trabajar; sin embargo, también es relativamente común que esta gente abandone el trabajo. Debes por lo tanto estar atento a esa posibilidad y preguntarte con qué tanta facilidad podrías conseguir gente con las habilidades o capacidades necesarias para tu negocio.

Otra causa común que influye en la productividad es la escasez de recursos financieros. La gran mayoría de las empresas enfrentan, cotidianamente, el problema de falta de fondos para llevar a cabo su operación de manera desahogada. Esta escasez se convierte además en un motivo por el cual se dan las causas mencionadas anteriormente, al asignarse los recursos escasos a fines distintos y más urgentes que el mantenimiento de los equipos, por ejemplo.

Vale la pena señalar que uno de los problemas más frecuentes en los pequeños negocios, en general, es la falta de planes o acciones de largo plazo debido a la siempre urgente necesidad de dar solución a los problemas cotidianos.

Es indispensable, sin embargo, que reflexiones respecto a lo que aspiras para tu negocio en el largo plazo. Si lo que deseas es crecimiento y superación, tendrás que dedicar, desde ahora, tiempo y dinero para mantener y construir el tipo de negocio al cual aspiras.



La estructura

La estructura se refiere básicamente a la forma en que se asignan las tareas, departamentalizan las funciones, delega la autoridad y establecen los canales de comunicación, conceptos que más adelante se explican.

La estructura de inicio más común en las microempresas es aquella en la que el dueño lleva a cabo todas las funciones; sin embargo, conforme la empresa empieza a crecer, por lo general, se contrata personal que auxilie en las labores del negocio. Cuando esto ocurre, es indispensable definir y asignar eficientemente las tareas que habrán de realizarse.

La asignación de tareas

El primer paso para poder asignar las tareas es identificar las distintas actividades que se deben llevar a cabo en el negocio. Si se trata, por ejemplo, de una fonda, tal vez las actividades serían:

1. Compra de materiales.
2. Descarga y almacén.
3. Cocina.
4. Servicio (meseros).
5. Facturación (elaboración y cobro de la cuenta).
6. Limpieza.

Una vez identificadas las actividades, el siguiente paso es asignarle esa o esas tareas a las personas que habrán de realizarlas.

La asignación de las tareas busca dos cosas: en primer lugar, facilitar y hacer más eficiente el trabajo (sería casi imposible que una sola persona hiciera de todo); y, en segundo lugar, la especialización de las actividades. La cocinera se especializará en cocina, el mesero en el servicio, etc. Esto permite, además de mejorar la calidad, reducir costos, ya que la gente conoce mejor su trabajo y se vuelve cada vez más eficiente.

Vale la pena comentar que, a veces, no conviene especializar tanto el trabajo, pues pudiera suceder que, al ausentarse una persona, nadie tuviera los conocimientos para sustituirla, impidiendo entonces la realización del trabajo. Por ejemplo, ¿qué pasaría si la única que sabe cocinar es la cocinera y ésta se ausenta?

Sería conveniente que hicieras una lista de las actividades importantes para el desarrollo normal de tu negocio e identificaras quién o quiénes las llevan a cabo.

La departamentalización

Cuando el negocio crece, por lo general se departamentalizan las funciones, es decir, se agrupa a las personas por áreas de actividad. Por ejemplo, en una fábrica se podrían crear áreas de producción, ventas, finanzas y personal.

La creación de departamentos permite concentrar las actividades en áreas comunes y fomentar la especialización, lo que a su vez permite reducciones de costos y gastos.

La departamentalización puede hacerse de diferentes maneras: se pueden crear áreas por funciones (como en el ejemplo anterior), por etapas de un proceso (mecánica, electrónica, hojalatería y pintura en un taller mecánico), por productos (comedor y bar en un restaurante) y otras como por tipo de cliente, zona geográfica, etc. La única condición necesaria es que se agrupen actividades comunes conforme lo requiera el tipo de negocio en cuestión.



Ahora piensa en tu empresa, ¿están agrupadas las actividades en áreas comunes?, ¿cómo es esa agrupación? En caso negativo, ¿hay actividades que puedan ser agrupadas en departamentos? Los departamentos resultantes, ¿serían diferentes entre sí?, ¿serían fácilmente identificables?, ¿tienen sentido?

La delegación de autoridad

Una consecuencia indispensable, cuando los negocios se departamentalizan, es la delegación de autoridad. La delegación de autoridad significa darle a el o los responsables de las distintas áreas, las facultades para la toma de decisiones independiente. Es decir, dejar que dirijan sus áreas de acuerdo con su criterio y experiencia. Esto es muy importante, ya que si no se les da la autoridad suficiente, probablemente no puedan cumplir con su responsabilidad.

Si el dueño o jefe del negocio no está dispuesto a delegar la autoridad, es más recomendable no departamentalizar.

La comunicación

Otro aspecto muy importante que hay que tener en cuenta en la estructura de cualquier negocio y que se desprende del ejemplo anterior es la comunicación.

Cuando el negocio es muy pequeño, la comunicación casi siempre es instantánea y de persona a persona. Sin embargo, conforme el negocio crece, la comunicación se hace cada vez más compleja.

Por lo general, conforme las empresas van creciendo la comunicación se vuelve cada vez más y más compleja, ya que tiene que recorrer cada vez más y más distancia. Esto dificulta las decisiones, además de que a veces distorsiona los mensajes; ocurre algo parecido a aquel juego infantil del "teléfono descompuesto".

Por lo anterior, es muy importante que se establezcan formas ágiles y sencillas de comunicación, de tal manera que el dueño siempre esté muy atento a lo que ocurre en su negocio y pueda escuchar y transmitir lo que desea fácil y rápidamente a sus empleados. En tu empresa, ¿existen los medios de comunicación adecuados?, ¿un cambio en la estructura, alteraría tales medios de comunicación?, ¿habría la voluntad por parte de todos en la empresa de desarrollar y respetar tales medios?

Las habilidades

Para que funcione bien cualquier empresa, alguien, de preferencia su dueño, debe conocer y dominar aquellas actividades que son críticas para el manejo del negocio.

Las actividades críticas son aquellas que son vitales para el desarrollo de la empresa y que, por lo general, requieren de una atención particular o especializada.

En ocasiones, tal actividad se destaca no por su dificultad de realización, sino por su importancia para el buen funcionamiento de la empresa.

Es fundamental que la persona que administre un negocio, posea y se obligue a transmitir los conocimientos necesarios para la realización de las actividades críticas en la empresa. La única forma de ser mejor en los negocios, es conociéndolos mejor. Conocer los procesos, los productos, los sistemas, etcétera.



Además, es importante reconocer que en los otros negocios del ramo lo más probable es que también se requieran las mismas habilidades, por lo que entonces no basta con también tenerlas.

Vale la pena mencionar que, conforme las empresas crecen, se van requiriendo cada vez más conocimientos y habilidades, mismas que, por lo general, no puede desarrollar una sola persona. Por ello, es conveniente allegarse los recursos humanos idóneos, el personal dotado de los conocimientos y destrezas adecuados, o ir capacitando a los empleados para que vayan desarrollando las habilidades necesarias.

Un fenómeno muy común en las empresas que de pronto registran un crecimiento acelerado, es dar empleo a amistades o familiares. Esto puede ser muy útil ya que suele garantizar la confianza, pero puede también ser perjudicial si las personas que se contratan no tienen los conocimientos adecuados.

Es importante entonces que cuando se asignen labores, se busque que la persona tenga los conocimientos para hacerlas bien, o que tenga la motivación para aprenderlas. De nuevo, para poder competir en los negocios, hay que ser el mejor en lo que se hace, y eso sólo se logra si la gente es capaz.