



DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE CENTROS DE SALUD.

OCTUBRE 2023

RGAA

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 con el inicio de actividades de la normal de educadoras —Edgar Robledo Santiago II , que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en

la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar

S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra universidad inició sus actividades el 19 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a las instalaciones de carretera Comitán - Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

Visión

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

Pasión por Educar!!

Balam



Es nuestra mascota, su nombre proviene de la lengua maya cuyo significado es jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen a los integrantes de la comunidad UDS.

UNIDAD II.ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL

INTRODUCCIÓN.

La administración tiene su origen con la aparición del hombre sobre la tierra, pues existen antecedentes muy antiguos, y ha tenido una gran evolución hasta la actualidad que se cuentan con técnicas modernas muy efectivas para operar una empresa.

Sin embargo la administración tiene su base en las escuelas de pensamiento administrativo que han aportado los conocimientos y principios para su desarrollo.

Así mismo se presenta la conceptualización de la organización y sus áreas básicas, así como la forma en la que opera cada una de estas áreas.

2.1 Desarrollo histórico de la administración.

La administración es un conocimiento fundamental, que tiene su origen desde el inicio de la humanidad, sin embargo, este proceso ha tomado fuerza desde la mitad del siglo XX donde se originó sus bases, por medio los resultados obtenidos por investigadores que proporcionaron teorías que son modelos de apoyo para el pensamiento de la administración actual.

Desde el tiempo prehistórico ha surgido los procesos de gestión administrativa para las diversas actividades de sustentos, pero eran los líderes de las tribus quienes distribuían los trabajos de acuerdo a su edad o sexo. Es así como en esta época “ la administración no sería otra cosa que la unión de esfuerzos de personas para lograr un fin específico” (Duque, 2018).

Por otra parte, en las antiguas civilizaciones en el siglo X a C, surgió la necesidad de crear un sistema de dirección y administración dirigido a la población, donde se elaboró acuerdos, normas constitucionales para mejorar la dirección de la población con el inicio de la organización gubernamental, que plasmó el inicio de la civilización donde se originó la religión, ciencia, política, escritura y las clases sociales culturales entre otros.

El proceso administrativo se ha desarrollado desde la antigüedad y ha evolucionado con el pasar del tiempo, su concepto se ha transformado en base a los aspectos de la vida o grupos sociales y cuyos términos como organización, liderazgo, estructura y habilidades forman parte de los procesos de la gestión administrativa. Es por ello, que a continuación se detallarán las etapas del proceso evolutivo de la gestión administrativa.

La Administración es una actividad que siempre ha acompañado a cualquier grupo social y que es tan antigua como el hombre mismo; sin embargo, para llegar a conceptuarla actualmente, tuvieron que pasar muchos años, durante los cuales la práctica administrativa se fue formando a través de la historia. Sería absurdo pensar que nació de la noche a la mañana. A medida que el hombre buscó mejores formas de organización fue aplicando, primero de forma empírica y después de manera más consciente y profesional, métodos y procesos que hoy son inherentes a la Administración.

2.1.1 Época primitiva.

En la época primitiva, las actividades del hombre tenían como objetivo primordial satisfacer sus necesidades sobre todo de supervivencia. La tribu se dedicaba a las actividades de caza, recolección y pesca. Los jefes de familia se encargaban de ejercer la autoridad y tomar las decisiones.

En cada familia se llevaban a cabo diferentes actividades, coordinadas y divididas entre sus miembros; por lo tanto, existía la división primitiva del trabajo. Precisamente, esta forma de trabajar en grupos, dividiendo las actividades, fue lo que dio origen a la Administración.

2.1.2 Periodo agrícola.

El periodo agrícola se caracterizó por la aparición de la agricultura y la vida sedentaria. Siguieron prevaleciendo algunos aspectos, como la división del trabajo, la organización se estableció a través de patriarcados.

Como consecuencia del avance del hombre primitivo al hombre sedentario, surgen las formas de gobierno, lo cual señala el inicio de las sociedades civilizadas, en donde comienzan a aparecer los sabios, desarrollándose la ciencia, la literatura, la religión, la escritura y el urbanismo, acompañado esto de toda una organización política.

2.1.3 Antigüedad grecolatina.

De acuerdo a varios historiadores en el siglo V y C, al caer el imperio romano, los pueblos necesitaban asegurar su protección pagando al feudalismo, en esta época la administración era la supervisión del trabajo y por consiguiente se castigaba con latigazos como modo de sanción.

En esta época los feudos eran administrados por la autoridad máxima que era el señor

feudal, quien controlaba la producción, el esclavismo. En el periodo grecolatino aparece el esclavismo como forma de organización de la sociedad; este sistema se caracterizaba por una estricta supervisión en el trabajo y el maltrato corporal como castigo o medida correctiva.

Posteriormente, al caer el imperio Romano “la Iglesia Católica y la organización militar, influyeron en la concepción del proceso administrativo” (Duque, 2018, pág. 14). En la edad media algunos miembros de esta iglesia fueron llamados señores feudales, ministros asesores de los reyes. Durante esta época la administración toma un avance progresivo cuando se origina en Italia la contabilidad moderna y las transacciones comerciales, he aquí aparecen, planes, estrategias, organización entre otros, que van orientados al desarrollo teórico del proceso administrativo que va cogiendo fuerza con el pasar del tiempo hasta convertirse en el desarrollo administrativo de las organizaciones.

Los griegos tuvieron un gobierno democrático, aquí nace el método científico. Gracias a sus filósofos más sobresalientes como son Sócrates, Platón, Aristóteles y Pericles se dan los principios de la administración, la selección de personal, y se separa los conocimientos empíricos de los conocimientos técnicos.

2.1.4 Época feudal.

El siguiente periodo corresponde a la época feudal, en el cual se estableció un régimen de servidumbre; este sistema es una variante de la esclavitud. En lugar del esclavo encontramos al siervo, que no es propiedad del amo, pero está fuertemente ligado a la tierra; si la tierra cambiaba de dueño, el siervo cambiaba de amo. La administración, al interior del feudo, corría a cargo del señor feudal, el cual ejercía un control sobre lo que producía el siervo. La relación de trabajo se basaba en la prestación de servicios del siervo, a cambio de la protección del señor feudal.

2.1.5 Revolución industrial.

Es así, como aparecen las máquinas y se dio lugar a la Revolución Industrial, cuando comenzaron a crearse las nuevas empresas, en donde se reunieron el capital, las máquinas y los trabajadores. La producción empezó a hacerse en forma masiva y surgió la necesidad de sistematizar ciertas prácticas para lograr una eficiente actividad productiva. Algunos empresarios comenzaron a administrar sus empresas a prueba de error, es decir, "si sale bien, lo repito; si no, lo hago diferente".

Por ello, la administración también siguió evolucionando; sin embargo, no se habían dado aún las bases científicas sobre las cuales descansa la administración actual, el proceso fue gradual. Las condiciones en las que se encontraban los trabajadores eran inhumanas, los horarios de labores excesivos y los lugares de trabajo insalubres y, representaban peligrosas trampas. Igualmente, la complejidad del trabajo mismo ocasionó la aparición de los especialistas, los cuales se encargaban de manejar prácticamente toda la fábrica (el administrador).

Es así, como surgen autores que escribieron obras o dictaron conferencias. Se dieron a la tarea de exponer sus experiencias para darlas a conocer a otras empresas con el propósito de que las retomaran y aplicaran. En la unidad se enfatizan las aportaciones de Henry Robinson Towne, Charles Babbage y Robert Owen, principalmente.

2.1.6 Siglo XX.

Durante este siglo (XX), fue donde surgieron las empresas que requerían nuevas formas de organización y de una administración más eficaz, y esto dio paso a la creación de la escuela de la administración científica, la cual surgió por la necesidad de elevar la productividad, ya que a inicios del siglo XX, especialmente en EU había muy poca oferta de mano de obra por lo que la única manera de conseguir elevar la productividad era a elevando la eficiencia de la mano de obra con la que ya se contaba. Así fue como algunos escritores como Frederick W. Taylor, entre otros, inventaron o crearon lo que se conoce como la teoría de la administración científica.

2.2 Escuelas de pensamiento administrativo.

A la teoría administrativa también se les conoce como escuelas o corrientes y son muy importantes ya que gracias a ellas se entiende la administración, por lo que se explican a continuación las más importantes y sus enfoques principales.

A) Administración Científica

Frederick W. Taylor (1856-1915) fundamentó su filosofía en cuatro principios: planeamiento, en donde se sustituye la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método; principio de preparación, seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes, principio de control, controlar el trabajo para validar que esté siendo ejecutado bajo las normas establecidas y por último el principio de ejecución, el cual consiste en distribuir las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Además de estos principios, pueden mencionarse otros que Taylor enunció en su obra como el estudio de tiempos y movimientos en el cual realizó una división de todo el proceso en sus actividades más importantes y con la ayuda de un reloj buscó eliminar los movimientos equivocados en el proceso.

Taylor pensaba que tanto los obreros como los patrones tenían el mismo interés por elevar la productividad, por lo que la prosperidad del empleador no puede existir si no está acompañada por la prosperidad del empleado y viceversa, es necesario darle al trabajador lo que él más desea: salarios altos y al empleador también lo que quiere: bajos costos de producción.

Henry Laurence Gantt (1861- 1919) percibía el peso del elemento humano para la productividad y se enfocaba al término de motivación como se conoce actualmente, creó un sistema en el cual cada obrero tiene asignada cierta tarea a realizar con un método ya escrito, con ciertos instrumentos y para llevarlo a cabo en cierto tiempo, si el trabajo se lleva a cabo de manera correcta bajo la supervisión de un experto, el

trabajador recibe una compensación extra además de su pago diario, además el avance de cada trabajador era calificado y registrado en columnas individuales de gráficas e inició las gráficas para calendarizar la producción.

Frank y Lillian Gilberth (1868-1924 y 1878-1972) colaboraron con estudios sobre fatiga y el movimiento, y se concentraron en mejorar el bienestar del trabajador; para ellos el fin de la administración era ayudar a los trabajadores a desarrollar su potencial. En su concepto, el movimiento y la fatiga estaban entrelazado, por lo que todo movimiento que se eliminara reduciría también la fatiga.

Los dos Gilberth pensaban que el estudio de movimientos levantaría el ánimo del trabajador ya que mejorarían sus condiciones físicas en el trabajo y también porque mostraba el interés del patrón por los obreros.

Limitaciones de la Teoría de la Administración Científica

Los trabajadores empezaron a oponerse a este enfoque, ya que con mucha frecuencia los aumentos de la productividad llegaron a despidos o modificaciones en el salario, la importancia concedida a la productividad hizo que algunos gerentes comenzaran a explotar a sus trabajadores, y estos a su vez a afiliarse a un sindicato para exigir mejores condiciones laborales. Por lo cual, surgió la necesidad de encontrar lineamientos que se adaptaran a la administración de organizaciones más complejas.

Henri Fayol (1881-1925), la esencia de su doctrina se sintetiza en que gobernar a una empresa es un arte que debe asegurar la aplicación de sus funciones básicas que son: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad y administrativas. Para Fayol los elementos de la administración son prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Insistía en que la administración era como cualquier habilidad que se puede adquirir con el paso del tiempo una vez que se entendieran los principios fundamentales, los cuales son:

1. División del trabajo.

2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de Dirección
6. Subordinación del interés particular al interés general
7. Remuneración
8. Centralización
9. Jerarquía o Escala en Cadena
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de Grupo o Unión del Personal

Chester I. Barnad (1886-1961) según su concepto las personas se reúnen en organizaciones formales para realizar cosas que no podrían alcanzar al trabajar solas, así llegó a su tesis central: una empresa puede operar eficientemente y sobrevivir sólo cuando se mantienen en equilibrio las metas de la organización y las necesidades de las personas que trabajan para ella

B) Enfoque humanista.

La escuela del comportamiento surge porque los gerentes encontraron que el enfoque clásico no alcanzaba total eficiencia de la producción y armonía en la planta. Por eso aumentó el interés por ayudar a los gerentes a entender el comportamiento humano.

Elton Mayo (1880-1949) desarrolla el movimiento de las relaciones humanas, cuando la administración del personal estimula más y mejor trabajo, tenemos buenas relaciones humanas en la organización. Destaca su estudio realizado sobre el comportamiento humano de la Western Electric en Hawthorne de 1927 a 1932, en donde logró demostrar

la importancia que tiene el que los trabajadores sepan que son tomados en cuenta, lo cual se refleja en una reacción emocional en favor del crecimiento de la producción.

Mary Parker Follet (1868-1933) estaba convencida de que nadie puede llegar a ser una persona completa si no es miembro de un grupo, sostuvo que para que los obreros y los patrones llegaran a formar un verdadero grupo era necesario abandonar los puntos de vista tradicionales y afirmaba que la administración era el arte de hacer las cosas mediante las personas.

C) Enfoque estructuralista

Max Weber (1864-1920) fue uno de los fundadores de la sociología moderna al desarrollar una teoría de la administración de la burocracia, subrayando la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y reglamentos definidos con toda claridad.

La burocracia, es para Max Weber, la organización eficiente por excelencia, la organización burocrática está diseñada para funcionar con exactitud, para lograr los fines para la que fue creada. La teoría de la burocracia, fue la base para los fundadores de este enfoque, quienes se enfocaban en la teoría organizacional, la cual busca relacionar a la empresa con el ambiente exterior de manera que se logre una interdependencia.

El modelo ideal de la burocracia debe estar integrado por: máxima división del trabajo, jerarquía de autoridad, reglas, actitud objetiva, calificación técnica, seguridad en el trabajo y evitar la corrupción.

D) Enfoque Neoclásico

A pesar de la influencia de las teorías de comportamiento en la administración, los principios planteados por los enfoques clásicos seguían estando presentes y vigentes en las organizaciones. El enfoque neoclásico pretende redimir al enfoque clásico.

Las aportaciones de los autores neoclásicos tuvieron impacto en tres áreas fundamentales: tipos de organización, departamentalización y administración por objetivos.

2.2.1 Corrientes actuales de la administración.

El concepto de gestión empresarial, ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo.

Con el pasar de los años surgieron avances tecnológicos, lo que brindó avances también en la administración; hasta llegar a **Taylor** que se reconoce como el padre de **la administración científica**, después de él muchos más hicieron aportaciones gracias a las cuales hoy se aplica una mejor administración en las organizaciones, se reconoce su gran importancia y su significado.

Calidad total:

Su punto de vista es sistemático, hecho para cumplir y constituir los objetivos de calidad para toda la empresa y lograr el agrado total del cliente interno y externo. Usa herramientas estadísticas y el estándar ISO 9000. Sus precursores fueron Edwards Deming, Kaouro Ishikawa, Crosby y Juran.

En los sistemas de salud sabemos que incluso existe un departamento de calidad, que es el encargado de dar seguimiento a los procesos de atención con el fin de que cumpla con las expectativas de los usuarios en cuanto a tiempos de espera, eficiencia, atención adecuada, surtimiento de medicamentos etc. Sin embargo sabemos que aun estamos muy lejos de la calidad total, para ello debería haber una mejora significativa en cuanto a la infraestructura, personal capacitado, insumos, equipos etc.

Desarrollo organizacional:

Según Warren Bennis el desarrollo organizacional “es una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que estos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

Administración japonesa (Teoría Z)

Esta corriente establece que se obtiene una mayor productividad al involucrar a los trabajadores en el proceso de la empresa. Las empresas japonesas al dar empleo de por vida a los trabajadores generan en él un sentimiento de lealtad en su trabajo; por otra parte al no tener una responsabilidad individual, un conjunto de trabajadores de diferentes áreas se unen para asumir una responsabilidad conjunta y con ello la participación conjunta en la toma de decisiones y por ultimo “en occidente se hace carrera en varias empresas pero dentro de una misma especialidad, mientras que los japoneses la hacen en diversas especialidades o puestos, pero dentro de una misma organización”. Los precursores son William G. Ouchi y Shigeru Kobayashi. (Munch Galindo, 1990)

2.2.1.1 Reingeniería.

Como resultado de la dinámica comercial en el mundo han surgido diferentes herramientas, filosofías y estrategias para mejorar la eficiencia y competitividad de las empresas. Una de las herramientas que han hecho su aparición es la reingeniería, la cual busca que el trabajo administrativo sea más eficaz proporcionando un rediseño total de los procesos para brindar mejoras en la organización en sus costos, calidad, servicio y rapidez, todo dirigido a la satisfacción al cliente.

La reingeniería proviene de la conjunción de dos palabras por un lado “Ingeniería”, la cual tiene distintos significados: 1) es la profesión y el trabajo que lleva a cabo el ingeniero; 2) es la aplicación de las ciencias físico matemáticas a la invención o mejora; 3) es el perfeccionamiento y la utilización de la técnica industrial; 4) es el conjunto de los estudios que permiten determinar las orientaciones más deseables, la mejor concepción, las condiciones óptimas de rentabilidad y los materiales y procedimientos más adecuados para la realización de un trabajo determinado; 5) es la aplicación de la técnica, fundada en principios de carácter científico, para dominar o encauzar las fuerzas de la naturaleza y por último 6) es el conjunto de conocimientos y de técnicas que permiten aplicar el saber científico a la utilización de la materia y de las fuentes de energía, mediante invenciones o construcciones útiles para el hombre. (Morris y Brandon 1994) y por otro lado la palabra “re” puede indicar el replanteamiento de los procesos, su corrección y mejora. Reingeniería entonces es, la revisión de esos procesos, a fin de hacerlos mucho más efectivos, es hacer más con menos recursos. (Peppard, y Rowland, 1998).

Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en las empresas para lograr mejoras sustanciales en medidas de rendimiento como lo son costos, calidad, servicios y rapidez, optimizar los flujos de los trabajos y la productividad de una organización (Morris y Brandon 1994).

Se trata de un enfoque para planear y controlar el cambio. Es un proceso total de readecuación de las organizaciones en las nuevas y difícil de controlar y de competencia despiadada, endonde al menor error una compañía puede perder su presencia en el medio.

Por lo tanto, si se ha determinado con anticipación el reposicionamiento de la empresa, es decir la dirección y rumbo que se desea ocupar, la reingeniería tendrá preparado el conjunto de sus metas, de lo contrario solo traería una simulación,

ocasionando pérdidas y malestar.

La reingeniería es un enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en las organizaciones. En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en sus empresas, con el propósito de hacerlos más efectivos: mayor rapidez en las tareas, mayor cantidad en la producción, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias (Peppard, y Rowland, 1998).

Sin duda los que estamos inmersos en el sistema de salud, hemos escuchado este término desde hace algún tiempo, pero ha tomado mayor auge en los últimos meses, sin embargo, debemos comprender que la reingeniería no es únicamente mover de adscripción al personal, va mucho más allá, no solo se trata de las personas, se trata de los procesos, de tratar de “hacer mejor las cosas” de una manera más eficiente, de facilitar los procesos, todo con el fin de obtener mayor productividad.

2.1.1.2 Outsourcing.

El outsourcing consiste en la delegación de funciones de una empresa a otra que se especializa en dicha tarea. Entre sus mayores beneficios están la reducción de costos y el acceso a nuevas tecnologías, entre otras, sin embargo, si el prestador del servicio no tiene la capacidad suficiente para realizar dicha función, puede dañar la imagen de la empresa contratante.

Esta herramienta se puede utilizar de manera táctica o estratégica y se puede adaptar a los requerimientos de la empresa que solicita el servicio, se implementa en diferentes niveles y en áreas de la organización que no son primordiales para así ganar en competitividad.

El outsourcing puede identificarse también como externalización o subcontratación, representa una herramienta eficiente de la administración que consiste en la delegación, a una empresa especializada, de tareas que van desde las más básicas, como son el mantenimiento, hasta procesos enteros como pueden ser la contabilidad o el reclutamiento de personal, esto le permite a la organización el espacio y tiempo necesarios para dedicarse a las actividades y procesos que son la esencia de la misma, es decir aquellas tareas que componen el giro de la empresa, con la finalidad de alcanzar sus objetivos.

En este proceso interviene un alto grado la confianza, misma que se le otorga a la contratista, ya que se le cede el control de una parte que compone a la contratante, sin embargo este grado de confianza y responsabilidad varía según la actividad o proceso que se va a delegar e inclusive también influye el tamaño y giro de la empresa, debe tomarse en consideración que en algunos casos puede que la calidad del producto que la empresa desea obtener al aplicar el outsourcing no llegue a los estándares requeridos por la misma.

Con la finalidad de reforzar la comprensión del concepto se presentan algunas definiciones formales de diferentes autores:

- “El término Outsourcing designa las actividades o procesos de una organización cuya realización y administración están a cargo de una empresa externa”. (*Werther & Davis, 2008*)
- “El Outsourcing es un término inglés conformado por dos palabras «out» que traducida al español significa fuera y «source» cuyo significado es fuente u origen, es decir, la expresión se refiere a una fuente externa, la cual generalmente dentro del ámbito empresarial es utilizada para referirse a la subcontratación, externalización o tercerización, el cual, podemos definir como un proceso empleado por una empresa en el cual otra empresa u organización es contratada para desarrollar una determinada área de la empresa contratante”. (*Almanza Martínez & Archundia Fernández*)

- “Transferir servicios de recursos externos proveídos previamente de manera interna”. (Derose, 1999)

Ventajas del Outsourcing

El uso de la subcontratación trae consigo diversos beneficios, entre estos destacan:

- Permite enfocarse en lo que es realmente importante: la actividad que hace a la empresa ganar dinero.
- Disminuir los costos, ya que se puede pagar menos por ciertas funciones, por ejemplo la limpieza.
- Da pie a la innovación ya que se pueden obtener nuevas ideas.
- Puede mejorarse la imagen de la empresa al contratar servicios especializados.
- Se delegan algunos procesos correspondientes al área de recursos humanos como negociaciones y reclutamiento.

2.4. Desventajas del Outsourcing

A pesar de ser una herramienta eficiente puede conllevar algunos inconvenientes de los cuales algunos se mencionan a continuación:

- Puede que la reducción de costos no sea suficiente.
- No muchas empresas de Outsourcing están lo suficientemente capacitadas para ejecutar las funciones que se les delega.
- En caso de que la empresa subcontratada no lleve a cabo bien la tarea encomendada se puede ver afectada alguna de las tres áreas principales de la empresa: operacional, administrativa y financiera.

• A continuación se presentan dos maneras de tipificar el Outsourcing, la primera es con respecto a su finalidad que puede ser táctico o estratégico:

-
-

Áreas en las que se aplica el Outsourcing

Finanzas y contabilidad

Algunas de las funciones que comprende esta área se delegan debido a que se considera que en lo relativo a la administración, no son el núcleo de las operaciones organizacionales, algunas de esas funciones comprenden: la nómina de sueldos, sistemas financieros, declaración de impuestos, presupuestos, créditos, tesorería, entre otros.

Recursos humanos

Se considera el área donde ha habido mayor movimiento y ha recibido más atención, entre las funciones que se subcontratan están: la nómina de sueldo, el reclutamiento, la capacitación, administración de quejas y sugerencias y administración de beneficios para el personal.

Logística

Involucra las funciones no primordiales para la empresa con respecto a la administración de adquisiciones y proveedores como son: entregas, inventario, empaque, instalaciones, administración del almacén, mantenimiento o limpieza, servicios de recepcionista, entre otros.

El Outsourcing representa una manera en que la empresa puede deslindarse de aquellas funciones o actividades que no son tan primordiales, para poder enfocarse en las que le dejan un margen de ganancia, dentro de sus diversos beneficios se puede destacar de manera fundamental la disminución de costos, ya que esto permite a la empresa aumentar el margen antes mencionado, a pesar de que conlleva algunos inconvenientes estos se consideran mínimos ya que en general si la empresa que ofrece el servicio de subcontratación está a la altura de la calidad que requiere la organización que lo solicita, lo único que si habría que tomar en cuenta para la implementación de esta tarea sería la madurez que la empresa tiene para contratar dicho servicio, debido a que si no tiene bien definida una estructura, puede llegar a haber un choque de cultura organizacional que la dañe.

Por otra parte de acuerdo a la finalidad del servicio de contratación puede obtenerse muchos beneficios para la empresa principalmente si se escoge el enfoque estratégico ya que la generación de una relación a largo plazo con una empresa dedicada a la subcontratación puede mejorar la calidad los productos de la primera y la calidad de los servicios de la segunda.

En el sistema de salud, hace algún tiempo estamos siendo testigo de la subcontratación de algunos de los servicios que se ocupan en las instituciones de salud, como la vigilancia, la limpieza y en algunas ocasiones la lavandería.

Esta es una herramienta útil para las organizaciones, sin embargo, como se mencionó antes, la empresa que se contrate debe contar con la capacitación adecuada para llevar a cabo la función para la que fue contratada.

Ahora quiero hacer un paréntesis para hacer mención que la empresas que brinda servicios de outsourcing, deberían estar adecuadamente reguladas por las leyes y verificar que se respeten sus derechos laborales, ya que se ha sabido que dichas empresas pagan salarios muy bajos y con horarios laborales muy extensos, además de mínimas prestaciones.

2.2.1.3 Empowement.

En el talento humano de las organizaciones reside una gran sabiduría y fortaleza para lograr los objetivos planteados, hay que confiar en ellos y hacerlos responsables también de la cuota de éxito de la gestión, cuando asimilamos este hecho es favorable manejar lo referente al empowement este modelo se entiende como la delegación de poder desde el superior hacia sus subordinados.

Se trata de delegar autoridad, responsabilidad a los trabajadores, de forma que éstos se sientan autónomos y responsables de su trabajo, y en consecuencia de los resultados que producen. Esto, favorece que las personas tengan una mayor

satisfacción y motivación por el trabajo, a la vez que aumenta su responsabilidad y compromiso, mejoran su creatividad, comunicación y capacidad de adaptación al cambio, y, por último, incrementa también su entusiasmo y actitud positiva a la hora de desarrollar sus funciones, darle empowerment a alguien, quiere decir, **“que se le debe dar autoridad para tomar decisiones y actuar, sin tener que buscar aprobación cada vez”** y añade que esto significa “dejar que la gente use su propia inteligencia, experiencia, intuición y creatividad, para ayudar a que la organización mejore y tenga éxito.” También significa “mantener informada a la gente e involucrarla en las operaciones de la organización” así como “escucharla y aprovechar sus ideas”.

En este orden de ideas podemos decir que consiste en realizar las acciones necesarias para potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una organización a través de la delegación y la transmisión del poder de manera responsable.

Ventajas e Importancia del Empowerment

- **Mejora** el desempeño de los equipos de trabajo
- **Mayor nivel** de productividad y producción
- **Incremento** de satisfacción en los clientes
- **Mejor desempeño** frente a la competencia
- **Favorece** la rápida toma de decisiones
- **Motiva** al personal a ser tomado en cuenta y que se considere como parte importante de las actividades.

Al mismo tiempo acarrea resultados positivos en el aspecto de la persona como individuo, ya que les permite realizar mayor diversidad de actividades, saben trabajar en equipo son capaces de reconocer sus aciertos, aceptar sus errores y trabajar en sus correcciones, conocen el significado de apoyo.

Prácticamente en todas estas ventajas radica la importancia de que una empresa adopte como filosofía el empowerment porque a partir del reconocimiento de las

virtudes del otro las cuales solo se perciben si el individuo las demuestra, la organización podrá trabajar con personas que respeten lo que son y respeten el trabajo de los demás y esta armonía generada en las relaciones no dejarán otro resultado más que comprometerse con el objetivo común del grupo al que sienten que pertenecen por la valoración que se les da.

Características de equipos con Empowerment:

- Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas
- Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
- Son comprometidos, flexibles y creativos.
- Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
- Se mejora la honestidad, las relaciones con los demás y la confianza. • Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

Un equipo con empowerment usa el talento y las capacidades de todos sus miembros para obtener mejores resultados. Esta sinergia de muchas personas trabajando en conjunto produce con frecuencia resultados impresionantes.

Para desarrollar esta sinergia, hay un conjunto de elementos básicos que guían a los grupos de trabajo con empowerment.

Elementos que deben ser compartidos por un equipo con Empowerment:

1. Propiedad
2. Responsabilidad
3. Autoridad
4. Poder
5. Recompensa
6. Energía

7. Compartir responsabilidades

Muchas veces los gerentes perciben el empowerment como una forma de abandonar la responsabilidad. Sin embargo, compartir las responsabilidades no significa abandonar la responsabilidad. Cuando un gerente delega responsabilidad tiene tres caminos: mantener el trabajo, delegar el trabajo sin dar autoridad para la toma de decisiones, y delegar dicha autoridad.

El gerente con empowerment tiene la responsabilidad de proporcionar los métodos para:

- Crear misión y visión
- Ofrecer guía, apoyo y capacitación
- Evaluar el desempeño conforme se va logrando

Durante el desarrollo de empowerment, podemos encontrar dificultades que pueden ser previsible, por tanto, no debemos estancarnos por los problemas sino enfrentarlos y resolverlos, algunas de estas dificultades pueden ser:

- Inercia: dificultad en decidirse a empezar.
- Dudas personales: creer que usted no es capaz, ni puede crear en su lugar de trabajo.
- Ira: echarle la culpa a los demás por tener que pasar por todo esto.
- Caos: se ven tantas formas de llegar al final que uno se pierde en el camino.

Por tanto, un correcto entrenamiento en habilidades interpersonales para resolver problemas estaría basado en:

- Controlar conflictos
- Resolver problemas
- Evaluar diferencias
- Apoyar a sus compañeros
- Ayuda en la toma de decisiones
- Participación en reuniones

- Comunicar ideas
- Organizarse

2.2.1.4 Justo a tiempo

La metodología Justo a Tiempo es una filosofía industrial que puede resumirse en **fabricar los productos estrictamente necesarios, en el momento preciso y en las cantidades debidas**: hay que comprar o producir solo lo que se necesita y cuando se necesita.

Origen

El concepto de justo a tiempo comenzó poco después de la Segunda Guerra Mundial como el Sistema de Producción Toyota. Hasta finales de los años 70 el sistema estuvo restringido a Toyota y a su familia de proveedores clave. En los años siguientes se extendió por todo Japón y hacia la década de los 80 llegó a occidente, con la industria automotriz como catalizadora.

Elementos

La filosofía Justo a Tiempo cuenta con siete elementos seis internos y uno externo a saber:

- Internos
 1. La filosofía Justo a Tiempo en sí misma
 2. La calidad en la fuente.
 3. Carga fabril uniforme
 4. Operaciones coincidentes
 5. Tiempo mínimo de alistamiento de las máquinas
 6. Kanban

- Externo

7. Compras Justo a Tiempo.

En el sistema JIT se incluyen tres subsistemas: el JIT de fabricación, el JIT de procesamiento de la información y el JIT del transporte. En definitiva se plantea la integración en las cadenas logísticas del intercambio de mercancías, de los subsistemas correspondientes a la industria, el comercio y el transporte.

Beneficios

Ejecutada correctamente la filosofía Justo a Tiempo reduce o elimina buena parte del desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio de manufactura. Esto se logra utilizando los tres componentes básicos: flujo, calidad e intervención de los empleados.

2.2.1.5 Benchmarking

Las empresas en la actualidad cuentan con una serie de competidores que son o pueden ser considerador como líderes en su ramo o sector, pero no significa que se encuentren en ese lugar por solo suerte, la mayoría de empresas recurren a diferentes técnicas y herramientas para consolidar su posición líder.

Es común encontrarse con empresas rivales que parecen llevar un mismo nivel de éxito por fortuna, pero es difícil identificar cual es la pionera en esta carrera competitiva, y cuál es la que sigue los pasos de la misma.

Normalmente el tiempo es el que determina cual es la que consigue imitar ese éxito al cual era aspirante o continua en su búsqueda, ya que una empresa que no busca mejorar sus acciones prácticas y procesos está destinada a encallarse en el mismo nivel de mercado, éxito y beneficios, lo cual no es ningún problema si es que se encuentra en un mar azul o un nicho propio.

De esta manera se analizara la herramienta necesaria para lograr emular aquella fórmula de éxito sin ser una copia fidedigna de los líderes que se tratan de alcanzar o que incluso no comparten todos los proceso y algunas veces ninguna similitud, solo los problemas y áreas de oportunidad.

Antecedentes del Benchmarking

Provenientes del termino en inglés “benchmark” proviene de las palabras “bench” (banquillo, mesa) y “mark” (marca, señal). La acepción original del inglés la palabra compuesta sin embargo podría traducirse como medida de calidad.

Es decir que el benchmarking es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa, realizando una comparación con otras.

Este término fue propiamente acuñado por la empresa Xerox en el año de 1976, y de manera formal en la obra de Camp de 1989; *“Benchmarking: The Search for industry Best Practics which Lead to Superior Performance”*. Dentro de la cual la denominación y contenido actual fue establecido.

La mayoría de autores coincide que la empresa de Xerox fue pionera en el concepto de BM moderno, de igual forma otro grupo de autores establecen que esta práctica tiene una existencia aún más longeva en la mayoría de las empresas, pero no existen evidencias de un caso documentado.

Por consecuencia este concepto nace en Estados Unidos, y se convierte en una herramienta de Gestión Empresarial a finales de los años ochenta.

Este nuevo concepto que se inicia con fortaleza a partir de los años ochenta, despertó el interés de dicha compañía pionera como Xerox, la cual comparo su desempeño contra el de sus competencias. Y en los años noventa fue finalmente aceptada como una herramienta que mejoraría el desempeño organizacional y de apoyo gerencial.

Al momento en que Xerox aplico esta herramienta se encontró con lo siguiente:

1. Es más importante conocer cómo se ha llegado a ciertos resultados (“el proceso”) que los propios resultados en sí (producto, desempeño, productividad.)
2. El benchmarking se puede aplicar en cualquier área de la empresa;
3. **La comparación se ha de realizar frente a cualquier empresa excelente, sea competidora o no.**

Aunque se trate de una herramienta de autoevaluación en la cual se mide el rendimiento de una empresa también tiene la función de un proceso de aprendizaje organizacional.

Definiciones de benchmarking

La definición por excelencia debido a la repercusión que ocasiono la concepción del BM, así como los resultados de la aplicación de la misma fue la originada por Xerox.

Para lograr ser una compañía competitiva es de vital importancia hacer uso de esta herramienta, por que otorga estrategias que dan la pauta para encaminarse al éxito empresarial.

El BM tiene como ámbito natural la empresa o el ámbito empresarial, ya que la mayoría de los autores lo relaciona con la competitividad, pero los beneficios potenciales de su utilización pueden estar enfocados a otros ámbitos.

Es por esto que la definición tiene variabilidad al ser aplicada a rubros como organizaciones públicas o por entornos o sectores. Todo esto gracias a que es una herramienta de múltiple uso.

La expansión de su utilización es resultado del éxito que han generado empresas al aplicar esta herramienta, la cual valida el aprendizaje organizativo, esto es que puede competir en un entorno en el que sus características como; conocimiento, aprendizaje y su capacidad de gestión son los factores creadores de ventajas competitivas.

Su expansión se debe más al éxito alcanzado por algunas empresas que lo han utilizado como herramienta de gestión, y a su relación con el movimiento de la

calidad total, que a la defensa científica que algunos académicos puedan hacer de su utilización.

Existen múltiples definiciones de Benchmarking como:

- De acuerdo a la definición base; “Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en su sector”(David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation)
- “Proceso de investigación industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permitan identificar lo “mejor de lo mejor” y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva” (Camp. 1989).
- Según Spendolloni (1992); “Benchmarking es el continuo y sistemático proceso de identificar, analizar y adaptar las mejores prácticas de la industria que puedan a la organización a un nivel de desempeño superior”
- Según S. Codling (1998) “el benchmarking es una metodología que permite descubrir mejores prácticas, y aprender de otros individuos, organizaciones y culturas. Luego se está convirtiendo en una de las formas más eficaces de transmisión de conocimiento y nuevas ideas a través de y entre las empresas. Bajo este enfoque, los aspectos relacionados con los valores, la cultura y los sistemas cognitivos de la empresa adquieren gran relevancia”.
- Según Ahmed y Rafiq (1998)” la esencia del benchmarking es el aprendizaje de cómo mejorar actividades, procesos y gestión organizativa. Sin embargo, el proceso no culmina con el aprendizaje organizacional, sino con la implementación de un plan de

acción que logre convertir el conocimiento acerca de las prácticas excelentes en mejoras para la empresa”

- De acuerdo con Garvin (1993); “El benchmarking es un proceso formal que comienza con la exhaustiva búsqueda e identificación de las organizaciones con las mejores prácticas, continúa con un estudio detallado de las prácticas y la performance de la propia organización, progresa a través de visitas y entrevistas sistematizadas a las empresas identificadas, y concluye con el análisis de resultados, desarrollo de recomendaciones e implementación del conocimiento adquirido sobre la mejor práctica”
- De acuerdo con Badia y Bellido (1999) “Es una herramienta dirigida a la acción o cambio, que implica aprendizaje, gestión del conocimiento y adaptación de prácticas excelentes. No consiste en copiar las mejores prácticas, sino en aprenderlas y aplicarlas mediante la adaptación, creación y rediseño a nuestra organización y el aprendizaje es la base fundamental para obtener ventajas competitivas en el tiempo”

De acuerdo con las definiciones identificamos que esta herramienta tiene un proceso continuo donde involucra el analizar el trabajo de compañías que se encuentran en la punta de su ramo. Para realizar una comparativa y de esa forma guiar una mejora en la propia organización.

Aplicaciones del benchmarking

Como se establece en las definiciones se tienen dos vertientes de aplicación:

- Herramienta de autoevaluación y evaluación comparativa del rendimiento de la empresa: el cual ha sido masivamente impulsado por organizaciones y consultoras.
- Como proceso de aprendizaje organizacional: el cual ha sido relegado a un segundo plano, a pesar de que los beneficios que aporta son significativamente superiores.

Normalmente la utilización de esta técnica es aplicada cuando el cambio que se requiere debe ser radical, sea para un proceso; enfocado a la calidad o a la innovación y mejoras, al ser considerada una herramienta en evolución permanente y de logros inacabados.

Situaciones para la aplicación de Benchmarking

Si se tiene como finalidad la identificación, aprendizaje, adaptación e incorporación de mejores prácticas, la utilización de esta herramienta deberá ser a las algunas situaciones cuando:

- Tenemos la necesidad de mejorar la satisfacción de nuestros clientes a través de la mejora de determinados procesos bien sean de producción técnica o bien de atención al cliente.
- Si queremos o necesitamos competir a un nivel de mayor exigencia en materia de calidad y/o servicio.
- Si nuestro nivel de madurez organizativa, estandarización de procesos y calidad técnica percibida de nuestros servicios nos obliga a competir a escala internacional.
- El desarrollo de nuestra planificación estratégica nos obliga a establecer estándares de servicio y calidad muy superiores a la media del mercado.
- Buscamos establecer mejores prácticas en determinados procesos claves que permitan alcanzar una productividad y rentabilidad superior.
- Necesitamos estar permanente informados sobre el nivel competitivo global en materia de determinado proceso o practica de nuestro sector industrial.
- Requerimos generar un alto valor competitivo que supere el de nuestro sector industrial.
- Necesitamos obtener información de alto valor estratégico de otros competidores del mercado a nivel global para avanzar con rapidez en un proceso de mejora y/u obtención de resultados.
- Si requerimos incorporar un nuevo desarrollo tecnológico innovador que de alto valor a la calidad técnica de nuestros productos y/o servicios.

- La gestión de la organización está orientada hacia el cambio y apuesta por el desarrollo de una estrategia orientada a la excelencia.
- La organización está ya inmersa en la innovación e implementación de ajustes a sus procesos de producción o de servicio.
- La dinámica de la industria está cambiando a un ritmo acelerado y estos cambios afectan a la productividad y resultados de la organización.
- Se requiere un cambio importante en procesos clave, productos o servicios que permitan alcanzar y superar las expectativas de los consumidores.

Beneficios del proceso de benchmarking

Un proceso que pueda ser considerado como proceso completo de Benchmarking cuando se utiliza como herramienta para la gestión estratégica y enfocado a la mejora, innovación y creación de una ventaja en base al aprendizaje conlleva La siguiente lista de los principales beneficios en las organizaciones empresariales:

- Lograr un mayor entendimiento de los productos y servicios objeto de análisis.
- Lograr un mayor entendimiento de las necesidades de nuestros consumidores (usuarios / clientes) y sus expectativas frente al servicio.
- Considerar la importancia de los objetivos y niveles de desempeño acorde con estas expectativas.
- Sensibilizar a los equipos de trabajo en comprender los procesos internos objeto de mejora y sus repercusiones en la calidad de los servicios.
- Lograr concienciar al personal sobre los cambios que afectan las organizaciones del sector y de otros sectores, así como sobre la capacidad de adaptación de nuestra organización a los mismos.
- Obtener un mayor conocimiento sobre la posición de nuestra organización frente a los mejores competidores de su clase.

Cuando el gobierno federal anunció que en determinado tiempo tendríamos un sistema de salud como el de los países Nórdicos, específicamente como Dinamarca, se estaba hablando de Benchmarking, desafortunadamente no se logró...

Definitivamente para mejorar es necesario primero medir... es decir evaluar nuestro desempeño actual y compararlo con el desempeño de otras organizaciones o sistemas líderes en su ramo y de este modo comprender como podemos mejorar para alcanzar la satisfacción de nuestros usuarios.

¿Por qué en las empresas privadas de salud la atención al usuario es muy diferente al sistema público? ¿Por qué nuestros usuarios no pueden sentirse como en un sanatorio particular cuando ingresan a un hospital público? Si nos ponemos a pensar en esto no es solo una cuestión de recursos materiales... también se trata de como atendemos a los usuarios desde el primer contacto.

Sin duda como Instituciones de salud, tenemos mucho que mejorar, y el benchmarking representa una herramienta muy útil para poder lograr un verdadero cambio.

2.2.1.6 Competencias laborales.

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía, y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez, cambios en las estructuras al interno de las mismas, existiendo la tendencia al aplanamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos.

Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

A continuación se ofrecen algunas definiciones, las cuales suelen ser múltiples y variadas.

1. Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997)
2. Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982).
3. Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (según la OIT este es el concepto generalmente más aceptado).
4. Se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo. (CONOCER de México)
5. Se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (POLFORM/OIT)
6. Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello. (OIT)
7. Es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas psicológicas sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo de manera adecuada un papel, una función, una actividad o tarea. (Provincia de Québec)
8. Es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional. (Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina)

9. Se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que

2.2.1.7 Capital intelectual.

El capital intelectual es el conjunto de activos intangibles más importantes de las empresas, basados en el conocimiento, entendiéndose por conocimiento al nuevo agente productor de capitales económicos y organizacionales.

Los elementos principales de la base del capital intelectual, se los puede expresar de la siguiente manera:

Capital Intelectual = Capital Humano + Capital de la Economía de Mercado + Capital Estructural

El primero de los tres componentes modulares del capital intelectual es el Capital Humano, que comprende la competencia, conocimiento, valores y potencial innovador de los individuos dentro de la organización.

UNIDAD III FUNCIONES DE LAS ÁREAS BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 Concepto y tipos de organizaciones.

Una organización es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos en diversas índoles con el fin de lograr determinados objetivos o metas.

Una organización es una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular.

La organización usualmente cuenta con normas (formales o informales) que especifican la posición de cada persona en la estructura y las tareas que debería llevar a cabo.

Los tipos de organización son clasificaciones efectuadas a partir de las propiedades que diferencian a una entidad de otra. Características tan variadas como su cultura, función u objetivos plantean una extensa diversidad que aún hoy hace que los sociólogos organizacionales continúen clasificándolas.

Tipos de organización según su grado de formalización

Para empezar, se distinguen básicamente dos tipos, la **organización formal** y la **organización informal**.

1.- La **organización formal** es la coordinación racional de las actividades de un número de personas para el logro de algún propósito u objetivo explícito y común a través de la división del trabajo y de funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad;

1. La **organización social** es aquel modelo de coordinación que surge espontáneamente o en forma implícita de la interacción de las personas, sin encerrar coordinación racional para el logro de objetivos comunes explícitos;
2. La **organización informal**, que se refiere al modelo de coordinación que surge entre los miembros de una organización formal que no se encuentran indicados en el diseño de su estructura.

Tipos de organización en función de su racionalidad económica

Martínez (1999, pp. 49 y 50), propone otra tipología de las organizaciones basada en su propósito o racionalidad económica, teniendo así las **organizaciones lucrativas** y las **organizaciones sin ánimo de lucro**, sobre las cuales a su vez realiza la siguiente clasificación:

1. **Organizaciones lucrativas**
 - a. Por el producto:

- De bienes: fabricación de bienes tangibles.
- De servicios: salud, educativos, financieros, etc.
- b. Por el tamaño del capital y número de trabajadores:**
 - Microempresas: Familiares, artesanales.
 - Pequeñas: Menos de cien trabajadores.
 - Medianas: Cientos de trabajadores.
 - Grandes: Tipo *Holding*, miles de trabajadores.
- c. Por el alcance espacial de su mercado:**
 - Local o regional
 - Nacional
 - Multinacional
- d. Por el origen del capital:**
 - Privadas
 - Empresas públicas, del estado
 - Mixtas
- e. Organizaciones de autogestión**

2. Organizaciones sin ánimo de lucro

- . Del estado o públicas con finalidad social y política
- 1. Centralizadas
 - Departamentos administrativos
 - Establecimientos públicos
- 2. Descentralizadas
 - Locales
 - Departamentos
 - Municipios
- a. Tradicionales
 - El ejército
 - La iglesia

- b. De servicios no gubernamentales
 - ONG Organizaciones No Gubernamentales
 - Clubes
 - Asociaciones
 - Fundaciones

3.2 Funciones operativas.

Las áreas funcionales de la empresa son agrupaciones de actividades, de carácter homogéneo y coordinado, que se realizan para alcanzar los objetivos organizacionales. Dirección, producción, finanzas, marketing y recursos humanos suelen mencionarse como las funciones básicas, pero no únicas en razón de las características particulares de cada firma.

Puesto que las áreas funcionales son unidades especializadas dentro de la empresa, es importante conocer y determinar cuáles tareas y procesos son responsabilidad de cada una, solo así será posible alcanzar altos niveles de eficiencia que garanticen el mejor desempeño organizacional.

Son las áreas funcionales de una empresa, cuáles son, qué actividades se llevan a cabo en cada una y por qué son importantes; además, quién dio origen al concepto y, por último, qué ocurre en organizaciones en las que no se observan claramente.

Las áreas funcionales de una empresa.

Las áreas funcionales de una empresa son conjuntos de actividades y procesos relacionados, mediante las cuales se puede dividir de mejor manera el trabajo, por lo tanto, catalizan la especialización, promueven una mayor eficiencia y, a la vez, el logro de los objetivos organizacionales.

En cada área funcional de la empresa se agrupan actividades que por su naturaleza se encuadran dentro de una misma zona de competencia, es decir, se trata de

conjuntos específicos de tareas que buscan obtener objetivos similares, cuya fuerte relación les permite actuar como si fuesen una sola.

Es común pensar que áreas funcionales y departamentos empresariales son lo mismo, sin embargo, la diferencia está en que las primeras están compuestas por funciones o grupos de actividades mientras que los segundos lo están por puestos de trabajo.

Se puede decir que las áreas funcionales tienen que ver con lo que se hace, mientras que los departamentos se pueden vincular con la estructura organizacional que sirve de base para coordinar los esfuerzos de las personas que la conforman.

Origen del concepto de área funcional de la empresa

Henri Fayol, iniciador de la teoría clásica de la administración y uno de los precursores de la administración moderna, fue quien en su libro de 1916 “Administración industrial y general”, identificó las que él llamó seis funciones esenciales de toda empresa:

1. En primer lugar, observó la existencia de una **función técnica**, encargada de la producción, fabricación y transformación.
2. En segundo lugar, se dio cuenta de que era vital la **función comercial**, bajo la cual se encuentran las actividades de compras, ventas y permutas, entre otras.
3. También, notó que era requerida una **función financiera**, a la cual se le encomendaban tareas relacionadas con la búsqueda y administración de capitales.
4. Además, estableció que una **función de seguridad**, dedicada a la protección de bienes y de personas, era de especial utilidad.
5. De igual forma, era lógico mantener una **función de contabilidad** que velara por los inventarios, los costos, los estados financieros y demás.
6. Por último, identificó una **función administrativa** que se ocupaba de las acciones de previsión, organización, mando, coordinación y control.

Estas observaciones se constituyeron en la base de lo que hoy se conoce como **Áreas Funcionales de la Empresa**, las cuales se han empleado desde entonces, con ciertas

evoluciones y modificaciones propias del paso de tiempo, como la línea base para estructurar todo tipo de organizaciones.

Las áreas funcionales en una empresa típica suelen ser: (1) Dirección. (2) Producción. (3) Finanzas. (4) Marketing. (5) Recursos Humanos. Las anteriores son citadas usualmente como las principales, por lo cual se puede inferir que ellas resultan ser transversales a la gran mayoría de organizaciones.

Además, en función de cada firma, de la industria en la que compita, de la magnitud de sus recursos, de la escala de su operación, del tipo de organización y demás características particulares, se pueden encontrar, entre otras, áreas funcionales como:

- Servicios legales
- Comercial
- Servicio al cliente
- Control interno
- Logística
- Tecnologías de la información
- Ventas
- Sistemas
- Publicidad
- Investigación & Desarrollo
- Compras
- Distribución
- Comunicaciones

Munch (pp. 211 - 213), indica que la magnitud de estas áreas, sus nombres, el número de personas que las integran, así como las formas en las que se organizan, varían de acuerdo con la complejidad, las características específicas de cada empresa y su tamaño:

- **En la micro o pequeña empresa:**

- El dueño dirige y conoce a todos los trabajadores.
- Los problemas de producción, finanzas, ventas y personal son tan reducidos, que el propietario puede resolverlos y realizar las actividades inherentes a estas funciones.
- La centralización en la toma de decisiones y ejecución de actividades es característica.

- **En la mediana empresa:**
 - Al ser una organización en crecimiento surgen especialistas y áreas funcionales.
 - Existe la necesidad de aplicar técnicas administrativas.
 - Se utiliza la delegación de funciones y se establecen niveles jerárquicos.

- **En la empresa grande:**
 - Resulta imposible que una sola persona tome todas las decisiones.
 - La complejidad de la administración crece, por lo cual se requiere un gran número de áreas donde diversos profesionales y especialistas realicen cada función.
 - La delegación y descentralización es imprescindible, existen divisiones, unidades de negocio, etcétera.

Actividades propias de cada área funcional de la empresa

A continuación se describen, de manera muy simplificada, las labores que atienden las principales áreas funcionales de la empresa (Fernández y Fernández, pp. 15 - 18):

Producción

El área de producción, también llamada de operaciones o técnica, se encarga de los procesos empresariales de:

- **Fabricación**
 - Planificación y configuración de los objetivos de producción.
 - Transformación de materias primas en productos terminados o semielaborados.

- **Control de calidad**
 - Control de productos.
 - Evaluación de la producción.
- **Investigación y desarrollo**
 - Investigación de nuevas tecnologías.
 - Desarrollo de nuevos productos.

En otras palabras, este subsistema de operaciones o de producción tiene como objetivo la transformación y consecución de los bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades de mercado detectadas por el área de mercadotecnia o comercial.

3.2.2. Contabilidad y finanzas.

En la empresa, las funciones del área de finanzas son:

- **Financiación**
 - Obtención de recursos financieros.
 - Control de cobros y pagos, caja y bancos.
 - Préstamos y créditos.
 - Inversiones.
- **Contabilidad**
 - Registro contable de las operaciones.
 - Confección de balances y de las cuentas de resultados.
 - Suministro de datos a la dirección.

Las anteriores son solo algunas de las funciones de la gerencia financiera de una organización empresarial.

3.2.3 Ventas y mercadotecnia.

En el área de marketing, que en algunas empresas puede recibir diferentes denominaciones como área comercial, de ventas, de mercadeo o de mercadotecnia, se tienen las siguientes funciones:

- **Compras**
 - Conocimiento del mercado, selección de proveedores.
 - Selección de mercaderías.
 - Trámite de compras.
- **Almacén**
 - Organización de artículos.
 - Gestión de stocks.
 - Logística: entradas y salidas de mercancías.
- **Ventas**
 - Venta de productos y/o servicios.
 - Atención a clientes.
 - Ejecución del plan de marketing.
- **Mercados**
 - Investigación de mercados.
 - Plan de marketing y diseño de estrategias para el lanzamiento de nuevos productos.
 - Publicidad y propaganda.

3.2.1. Recursos humanos.

Dentro de esta área empresarial se encuentran las funciones de:

- **Administración de personal**
 - Reclutamiento.
 - Selección.
 - Contratación.
 - Inducción.
 - Administración de carrera.

- Outplacement.
- **Nómina**
- Confección de nóminas.
- Confección de altas, bajas y pagos de los organismos públicos como Seguridad Social.
- Control de ausencias y retrasos.
- Registro y archivo de datos.
- **Seguridad e higiene laborales**
- Normas de seguridad e higiene.
- Inspección del equipo y materiales en relación a las normas.
- Investigación e informes sobre accidentes laborales.
- Educación sobre higiene y seguridad.
- Medicina laboral.

Dirección

El área de dirección de la empresa tiene como principales funciones las de:

- Planificación y definición de estrategias, fijación de objetivos.
- Organización y gestión de recursos y tareas.
- Coordinación de esfuerzos en cada una de las áreas y entre ellas.
- Control de resultados, asunción de responsabilidades.

Importancia de las áreas funcionales en la empresa

Para Munch (p. 211), las áreas funcionales son de vital importancia para todas las empresas, ya que:

- A través de estas se logran los objetivos de la empresa.
- Su existencia permite una mayor eficiencia y eficacia promovida por la especialización, la cual elimina la duplicidad de esfuerzos y facilita la optimización de recursos.
- Delimita funciones y jerarquías.
- Son indispensables para trabajar eficientemente.

Cedeño (p. 109), sugiere que la importancia de las áreas funcionales radica en el hecho de reducir a unas cuantas categorías manejables las ilimitadas actividades que se desarrollan en la empresa, lo cual le permite a la administración la aplicación del proceso administrativo a nivel funcional:

- Diseñar planes y formular estrategias.
- Establecer estructuras y niveles de especialización del trabajo.
- Orientar la coordinación de esfuerzos en cada área, así como la colaboración entre las diferentes funciones.
- Disponer de indicadores de gestión que permitan controlar y medir el desempeño.

Aplicar dicho proceso redundará en el mejor aprovechamiento de los recursos (eficacia y eficiencia) y ayudará a evitar improvisaciones en la toma de decisiones cruciales.

BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, A. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V ORIGEN DEL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN. (2007). PERSPECTIVA(20), 45-54. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4259/425942331004>
- Sánchez Ávila María Fernanda. (2016, febrero 19). *Evolución de la Administración y de las Teorías Administrativas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/evolucion-la-administracion-las-teorias-administrativas/>
- Hernández Alarcón Mireya (2001). La reingeniería de procesos y su aplicación práctica. Revista Investigación Administrativa, enero-junio, año 30 No. 89 Instituto Politécnico Nacional.
- Almanza Martínez, M., & Archundia Fernández, E. (s.f.). *El outsourcing y la planeación fiscal en México*. México: Universidad de Guanajuato.
- Aular Michael. (2018, octubre 30). *Empowerment: el empoderamiento en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/empowerment-el-empoderamiento-en-las-organizaciones/>
- Philipp Arndt, *Just in Time: El sistema de producción Justo a Tiempo*. GRIN Verlag, 2005. p. 2
- Entrepreneur. (28 de Septiembre de 2012). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/265507>
- León Ysel. (2003, enero 31). *Competencias laborales*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/competencias-laborales/>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones (2ª ed.). México, D.F., México: McGraw Hill.