

CBS

Colegio Bautista Shalom



Administración II

Quinto PAE

Cuarto Bimestre

Contenidos

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- ✓ CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN.
 - DESCENTRALIZACIÓN.
 - CENTRALIZACIÓN.

LA ADMINISTRACIÓN BASADA EN LAS RELACIONES HUMANAS

- ✓ ORÍGENES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.
- ✓ OBJETIVOS.
- ✓ TEORÍA CLÁSICA.
- ✓ TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.
- ✓ ORÍGENES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN

- ✓ DIAGRAMA DE PARETO.
- ✓ ¿CUÁNDO SE UTILIZA?
- ✓ ¿CÓMO SE UTILIZA?
- ✓ CONSEJOS PARA SU CONSTRUCCIÓN/INTERPRETACIÓN.
- ✓ RELACIÓN CON OTRAS HERRAMIENTAS.
- ✓ PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA DE PARETO EN MS EXCEL.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

- ✓ IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.
- ✓ IMPACTO EN LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA E INNOVADORA EN LAS EMPRESAS.
- ✓ BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

INNOVACIÓN EMPRESARIAL

- ✓ ESPÍRITU EMPRENDEDOR.
- ✓ EXISTEN DOS TIPOS DE EMPRENDEDORES.

GLOBALIZACIÓN

- ✓ LOS ORÍGENES DE LA GLOBALIZACIÓN.
- ✓ ¿CÓMO FUNCIONA LA GLOBALIZACIÓN?
- ✓ GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA.
- ✓ GLOBALIZACIÓN FINANCIERA.
- ✓ GLOBALIZACIÓN CULTURAL.
- ✓ CONSECUENCIAS DE LA GLOBALIZACIÓN.
- ✓ CONSECUENCIAS ECONÓMICAS DE LA GLOBALIZACIÓN.
- ✓ REPERCUSIONES DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL MEDIO AMBIENTE.
- ✓ DIFERENCIAS ENTRE GLOBALIZACIÓN Y MUNDIALIZACIÓN.
- ✓ GLOBALIZACIÓN, DESARROLLO SOSTENIBLE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

IMPORTANCIÓN Y EXPORTACIÓN

- ✓ ¿QUÉ ES IMPORTACIÓN?
- ✓ ¿QUÉ ES EXPORTACIÓN?

ÉTICA EMPRESARIAL

NOTA: conforme avances en tu aprendizaje tu catedrático(a) indicará la actividad o ejercicio a realizar. Sigue sus instrucciones.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Dos definiciones de Estructura organizacional:

1. **Mintzberg:** (1984) Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de estas.
2. **Strategor:** (1988) Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

¿Qué es organizar?

1. Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
2. Agrupamos estas actividades.
3. A cada grupo de actividades le asignamos un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
4. Coordinamos vertical y horizontalmente la estructura resultante.

Elementos de la organización: (requerimientos):

- ✓ Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- ✓ Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- ✓ Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- ✓ Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber dónde conseguir la información y le debe ser facilitada.

Principios de una organización:

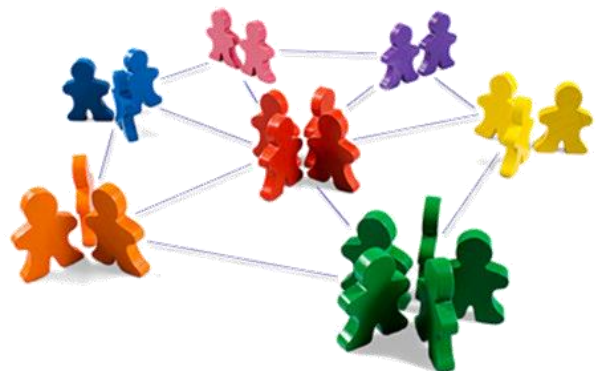
- ✓ **Eficacia:** una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.
- ✓ **Eficiencia:** una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.
- ✓ **La organización formal:** es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.
- ✓ **La organización informal:** son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

El enfoque clásico no estuvo totalmente a salvo de algunas discusiones internas. Mientras la teoría clásica de Fayol defendía la organización lineal, caracterizada por el énfasis en la centralización de la autoridad, la administración científica de Taylor defendía la organización funcional, caracterizada por la excesiva descentralización de la autoridad. Incluso en la escuela neoclásica se presentaron fuertes discusiones internas.

DESCENTRALIZACIÓN

La descentralización guarda estrecha relación con la delegación, esta última como vimos consiste en otorgar autoridad a los niveles más bajos, veamos el enfoque que sobre descentralización y centralización nos brinda Stonner, J.



F. (1994) e Administración (Pág. 391) y cito:

"Los conceptos de descentralización y centralización designan el grado en que la autoridad ha sido transmitida a niveles inferiores (descentralización) o ha sido conservada en el nivel más alto de la organización (centralización)".

Sobre este aspecto lo que expresa Peter Drucker (1945) en Concept of a Corporation y cito: "Descentralización, como normalmente se entiende el término, significa división del trabajo y no es nada nuevo [...] Pero de acuerdo con el uso de General Motors, descentralización es mucho más que eso. [...] la empresa corporativa, ha desarrollado el concepto de descentralización en una filosofía de la administración industrial [...]. no es una mera técnica de la administración sino un bosquejo de un orden social".

FACTORES MUY IMPORTANTES EN LA DESCENTRALIZACIÓN

Analicemos algunos elementos que son muy importantes para desarrollar una correcta descentralización y no solamente esto, sino poder aprovechar también las ventajas que nos brinda su aplicación. Entre estos elementos existen algunos relacionados con factores internos y otros con factores externos, citemos algunos de ellos:

- ✓ Amenazas y oportunidades relacionadas con la competitividad, el mercado en general, proveedores y adquisición de materias primas y materiales.
- ✓ Fortalezas y debilidades relacionadas con los costos, cultura y desarrollo organizacional, tenencia y posibilidades de utilización de personal adecuado y capacitado, confianza en el personal de la organización.
- ✓ Cambios o posibles cambios en la organización como, crecimiento de la organización, incremento de la producción, fusiones con otras organizaciones o posible división de la organización.

Estos elementos planteados y otros, en dependencia de las características de la organización nos permitirán no sólo la utilización de la descentralización sino su nivel de profundización en la misma. Con relación a la descentralización se puede afirmar sin temor a equivocarnos que la línea general tiende hacia su utilización con preferencia sobre la centralización, por las ventajas que nos proporciona, las que veremos a continuación.

VENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACIÓN

Teniendo en cuenta lo planteado entre la relación del concepto de delegación y el de descentralización existe gran similitud en algunos aspectos entre ellos las ventajas y desventajas como por ejemplo las ventajas son:

- ✓ Los jefes que descentralizan se ven más aliviados de determinados trabajos y con posibilidades de abarcar otros de mayor envergadura.
- ✓ Se incrementa la velocidad en la solución de los problemas, así como el aporte de iniciativas por los ejecutores.
- ✓ Mejora y amplía la toma de decisiones al llevarla hacia los niveles inferiores.
- ✓ La capacitación y el desarrollo de los niveles inferiores se incrementa.
- ✓ Aumenta la motivación de los subordinados en el trabajo.
- ✓ Amplía la posibilidad de mejorar el control.

CENTRALIZACIÓN

La expresión centralización significa la acción de centralizar que expresa la reunión, agrupamiento de varias cosas en un centro o núcleo común o hacerlas depender de un poder central, esto es en sentido general, en nuestro caso para las organizaciones se harán algunas precisiones al respecto.

Por ejemplo, en una organización podemos centralizar varias cosas tales como: actividades, recursos (sus distintos tipos), autoridad. En este trabajo se tratará sobre la centralización de autoridad.

En el concepto expuesto anteriormente de centralización en las organizaciones se planteó como la "restricción de la delegación de la autoridad, manteniéndose esta última en la parte más alta de la estructura organizacional".



En sentido general hoy día los criterios se inclinan cada vez más a su limitación en el uso y sólo para determinados casos que esta se requiera, realmente esta es la tendencia actual.

FACTORES QUE CONDICIONAN LA CENTRALIZACIÓN

Existen un grupo de aspectos que condicionan o promueven la utilización de la centralización entre los que podemos citar: necesidad de utilizar un tratamiento uniforme por alguna razón ya sea de equidad o bajo situaciones en las cuales se requiera la actuación de personal especializado, cuando hay incidencias desde o hacia otras áreas y una decisión no centralizada puede ocasionar algún perjuicio, otro aspecto es la falta de personal o que este no esté capacitado adecuadamente para asumir la toma de decisiones y un desarrollo correcto del trabajo.

Igualmente, existen aspectos que se oponen a la centralización y podemos citar algunos como: actividades independientes, lejanía o dispersión territorial que dificulte una comunicación eficaz, imposibilidad de garantizar una información adecuada, se pueden situar otras o profundizar en estas.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CENTRALIZACIÓN

No obstante, lo antes mencionado, existen jefes que poseen un estilo de trabajo que mantiene la centralización sobre sus subordinados, veremos los aspectos en pro y en contra que la misma nos ofrece.

Ventajas:

- ✓ Posibilita que la organización funcione con pocos jefes y sobre todo situados en los niveles más altos de dirección.
- ✓ Permite la uniformidad tanto en la toma de decisiones como en la aplicación de políticas y métodos de trabajo.

Desventajas:

- ✓ No permite el desarrollo de los niveles más bajos de la organización.
- ✓ Puede ocasionar demoras en la llegada de la orientación a los niveles inferiores.
- ✓ El trabajo de los directivos superiores esta recargado.
- ✓ En ocasiones no se toman las mejores decisiones con respecto a un nivel determinado porque las mismas carecen del conocimiento directo del que realiza el trabajo.
- ✓ Disminuye la motivación debido a la poca participación en las decisiones por los niveles inferiores.
- ✓ Los ejecutores realizan una labor reactiva y no proactiva mermando las posibilidades de éxito.

LA ADMINISTRACIÓN BASADA EN LAS RELACIONES HUMANAS

ORÍGENES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

- 1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración,** liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
- 2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas,** en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
- 3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin,** fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.
- 4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne,** llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

OBJETIVOS

La teoría de las relaciones humanas se preocupó por estudiar la opresión del hombre a manos del desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo destaca que, mientras la eficiencia material aumentó, la capacidad para el trabajo colectivo no mantuvo el mismo ritmo de desarrollo. El progreso industrial fue seguido de un desgaste del sentimiento espontáneo de cooperación. Mayo afirma que la solución a este problema es que debe haber una nueva concepción de las relaciones humanas en el trabajo.

TEORIA CLÁSICA

- ✓ Trata la organización como una máquina.
- ✓ Hace énfasis en las tareas o en la tecnología
- ✓ Se inspira en sistemas de ingeniería.
- ✓ Autoridad centralizada.
- ✓ Líneas claras de autoridad.
- ✓ Especialización y competencia técnica.
- ✓ Acentuada división del trabajo.
- ✓ Confianza en reglas y reglamentos.
- ✓ Clara separación entre línea y staff.

TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

- ✓ Trata la organización como grupos de personas.
- ✓ Hace énfasis en las personas.
- ✓ Se inspira en sistemas de Psicología.
- ✓ Delegación plena de la autoridad.
- ✓ Autonomía del trabajador.
- ✓ Confianza y apertura.
- ✓ Énfasis en las relaciones humanas.
- ✓ Confianza en las personas.
- ✓ Dinámica grupal interpersonal.

ORÍGENES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La teoría clásica de la administración pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo que se presentó con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

En definitiva la teoría de las relaciones humanas se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón a las limitaciones que presentan las teorías clásica y científica de la administración, que con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio llegó al extremo de la explotación de los trabajadores. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a dichas teorías de la administración.

Teoría Clásica	Teoría de las Relaciones Humanas
Trata la organización como una máquina	Trata la organización como grupos de personas
Hace énfasis en las tareas o en la tecnología	Hace énfasis en las personas
Se inspira en sistemas de ingeniería	Se inspira en sistemas de psicología
Autoridad centralizada	Delegación plena de la autoridad
Líneas claras de autoridad	Autonomía del trabajador

Especialización y competencia técnica	Confianza y apertura
Acentuada división del trabajo	Énfasis en las relaciones humanas
Confianza en reglas y reglamentos	Confianza en las personas
Clara separación entre líneas y staff	Dinámica grupal de interpersonal

Teoría de relaciones humanas Vs. Teoría científica y clásica de la administración

ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN

1) El enfoque empírico o de situación práctica. Como su nombre lo indica, este enfoque analiza la administración desde el punto de vista práctico y real, cotidiano de situaciones o casos que han ocurrido en la vida real, de esta forma se lleva al estudio de los típicos "casos". Tómese en cuenta que las soluciones de cada caso es una situación en particular la que no será necesariamente la correcta para otro caso, por lo tanto, lo más que se puede hacer es intentar sacar, después de varios análisis de casos, conclusiones generales que puedan ser correctas a la mayoría de las situaciones que se puedan presentar.

En el enfoque operacional, los análisis de casos reales aportan experiencia administrativa y además proporcionan una suerte de historia de la administración la que sería útil para no volver a cometer errores similares en el futuro.

2) El enfoque del comportamiento interpersonal. Lo principal de este enfoque radica en el verdadero sentido de lo que el administrador realiza cotidianamente, que es relacionarse con otras personas, o con un grupo de personas que están en busca de un objetivo en común. Este enfoque es el punto de vista humano de la administración y la psicología juega un papel importante pues en las relaciones humanas están en juego muchos aspectos de personalidades, intereses personales y dinámica de grupo. Entonces a partir de esto, la psicología es parte necesaria del trabajo de un administrador y que va en el enfoque operacional como asunto importante en las relaciones interpersonales.

3) Enfoque de comportamiento grupal. Este enfoque no debe ser confundido con el de comportamiento interpersonal. El enfoque de comportamiento grupal analiza el comportamiento de grupo dentro de una organización y es estudiado por la psicología social y la sociología. Está muy ligado con el estudio del comportamiento de la organización entendiendo a la organización como el sistema formado por un conjunto de relaciones de grupo dentro de la empresa.

En el enfoque operacional, las relaciones interpersonales y la de grupo están muy relacionadas, pero no deben confundirse, así mismo, es importante entender que dentro de la organización además de personas, existen grupos de personas que se relacionan entre sí y es de vital importancia en la administración.

4) Enfoque de sistemas sociales cooperativos. El estudio de las relaciones interpersonales y de grupo se apoya en sistemas sociales, debido a la tendencia de analizar los fenómenos como sistemas. Es de saber, que todo administrador opera en un sistema social y en el enfoque operacional esto se incluye como un punto de vista importante, ahora, no todos los sistemas sociales son cooperativos como los encontrados en una organización de una empresa. Este enfoque resulta más amplio que los dos anteriores.

5) Esquema de sistemas sociotécnicos. En las organizaciones no solo existen las relaciones entre personas y grupo. También, hoy más que nunca, existe una componente tecnológica muy importante dentro de cualquier organización que genera un sistema sociotécnico que tiene que ver con las relaciones de las personas con la tecnología, es decir, cómo los sistemas tecnológicos afectan a los sistemas sociales. Se sabe que el comportamiento de personas es afectado también por otras personas y grupos, pero también influye el factor tecnológico en esto, y si este efecto es negativo se debe buscar la manera de cambiar o modificar el sistema tecnológico para producir la armonía necesaria. Es claro que, en el enfoque operacional, este enfoque de sistemas sociotécnicos debe estar incluido, pues afecta de significativa manera a la administración y en este es causa de estudio de la ingeniería industrial.

6) Enfoque de la teoría de decisión. Podría decirse con buena razón que el análisis de la teoría de la administración podría enfocarse como aspecto fundamental a la teoría de la decisión, puesto que lo que cotidianamente hace el administrador o un conjunto de personas organizadas es decidir entre varias alternativas la que más convenga bajo un pensamiento racional y motivaciones de índole económica u otros que sean de importancia para el caso en particular.

Recordando que, en el enfoque operacional, se tienen todos los demás enfoques, la teoría de decisiones va más allá al incluir los aspectos sociales y psicológicos tanto dentro como fuera de la organización.

7) Enfoque de centro de comunicaciones. Este enfoque se considera a partir de la visión del administrador como un centro de comunicaciones análogo a un conmutador telefónico donde se recibe, almacena, elabora y disemina la información. Esta idea va muy de la mano con el enfoque de teoría de la decisión ya que básicamente el administrador debe recibir y procesar la información y luego de esto está en condiciones de tomar decisiones. Pero la verdadera importancia de este enfoque tiene que ver con trasladar este centro de comunicaciones a una computadora con la aplicación para la toma de decisiones que se vuelve sumamente conveniente.

El inconveniente de este enfoque para el enfoque operacional está en la estrechez de este al no tener una visión más amplia de relación con los demás enfoques, no tiene el poder de clasificar el conocimiento administrativo a diferencia. Por ejemplo, del enfoque de sistemas sociales o de comportamiento interpersonal.

8) Enfoque matemático o de ciencia de la administración. El enfoque matemático surge a partir de reconocer a la administración como un sistema de modelos, de donde se infieren variables conocidas y desconocidas y del análisis y resultado deducir la decisión más conveniente. Por esto, el enfoque matemático está muy ligado al enfoque de teoría de la decisión.

El enfoque matemático es también el punto de vista del análisis de la investigación de operaciones donde la concepción fundamental está en que el proceso de administración y toma de decisiones es un proceso lógico que con una ayuda de términos y símbolos se intenta el modelo que más se ajuste a la realidad y encontrar las metas seleccionadas.

9) El enfoque operacional reúne a todos los demás enfoques como un sistema que extrae información y conocimiento útil de otras áreas del conocimiento. Sin embargo, como núcleo central se tiene el conocimiento en la administración propiamente al y que tiene relación con temas propios de ella como, staff, patrones de departamentalización, áreas de administración y evaluación administrativa. También otros elementos que se derivan de otros campos como lo son la teoría de sistemas, teoría de decisiones, motivación, liderazgo, etc. Como puede verse, el enfoque operacional reúne áreas del conocimiento que son universalmente aplicables a otras disciplinas que definitivamente son relevantes para nuestro caso, el de la administración.

DIAGRAMA DE PARETO

Con el Diagrama de Pareto se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves. Ya que, por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.

La minoría vital aparece a la izquierda de la gráfica y la mayoría útil a la derecha. Hay veces que es necesario combinar elementos de la mayoría útil en una sola clasificación denominada otros, la cual siempre deberá ser colocada en el extremo derecho. La escala vertical es para el costo en unidades monetarias, frecuencia o porcentaje.

La gráfica es muy útil al permitir identificar visualmente en una sola revisión tales minorías de características vitales a las que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción correctiva sin malgastar esfuerzos.

Algunos ejemplos de tales minorías vitales serían:

- ✓ La minoría de clientes que representen la mayoría de las ventas.
- ✓ La minoría de productos, procesos, o características de la calidad causantes del grueso de desperdicio o de los costos de reelaboración.
- ✓ La minoría de rechazos que representa la mayoría de las quejas de la clientela.
- ✓ La minoría de vendedores que está vinculada a la mayoría de las partes rechazadas.
- ✓ La minoría de problemas causantes del grueso del retraso de un proceso.
- ✓ La minoría de productos que representan la mayoría de las ganancias obtenidas.
- ✓ La minoría de elementos que representan al grueso del costo de un inventario.

El Diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Joseph Juran en honor del economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923) quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menor parte de la riqueza. Con esto estableció la llamada "Ley de Pareto" según la cual la desigualdad económica es inevitable en cualquier sociedad.

Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema.

Por lo tanto, el Análisis de Pareto es una técnica que separa los "pocos vitales" de los "muchos triviales". Una gráfica de Pareto es utilizada para separar gráficamente los aspectos significativos de un problema desde los triviales de manera que un equipo sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar. Reducir los problemas más significativos (las barras más largas en una Gráfica Pareto) servirá más para una mejora general que reducir los más pequeños. Con frecuencia, un aspecto tendrá el 80% de los problemas. En el resto de los casos, entre 2 y 3 aspectos serán responsables por el 80% de los problemas.

En relación con los estilos gerenciales de Resolución de Problemas y Toma de Decisiones (Conservador, Bombero, Oportunista e Integrador), vemos como la utilización de esta herramienta puede resultar una alternativa excelente para un gerente de estilo Bombero, quien constantemente a la hora de resolver problemas solo "apaga incendios", es decir, pone todo su esfuerzo en los "muchos triviales".

¿CUÁNDO SE UTILIZA?

- ✓ Al identificar un producto o servicio para el análisis para mejorar la calidad.
- ✓ Cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problema o causas de una forma sistemática.
- ✓ Al identificar oportunidades para mejorar.
- ✓ Al analizar las diferentes agrupaciones de datos (ej.: por producto, por segmento, del mercado, área geográfica, etc.).
- ✓ Al buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones.
- ✓ Al evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso (antes y después).
- ✓ Cuando los datos puedan clasificarse en categorías.
- ✓ Cuando el rango de cada categoría es importante.

Pareto es una herramienta de análisis de datos ampliamente utilizada y es por lo tanto útil en la determinación de la causa principal durante un esfuerzo de resolución de problemas. Este permite ver cuáles son los problemas más grandes, permitiéndoles a los grupos establecer prioridades. En casos típicos, los pocos (pasos, servicios, ítems, problemas, causas) son responsables por la mayor parte el impacto negativo sobre la calidad. Si enfocamos nuestra atención en estos pocos vitales, podemos obtener la mayor ganancia potencial de nuestros esfuerzos por mejorar la calidad.

Un equipo puede utilizar la Gráfica de Pareto para varios propósitos durante un proyecto para lograr mejoras:

- ✓ Para analizar las causas.
- ✓ Para estudiar los resultados.
- ✓ Para planear una mejora continua.
- ✓ Las Gráficas de Pareto son especialmente valiosas como fotos de "antes y después" para demostrar qué progreso se ha logrado. Como tal, la Gráfica de Pareto es una herramienta sencilla pero poderosa.

¿CÓMO SE UTILIZA?

1. Seleccionar categorías lógicas para el tópico de análisis identificado (incluir el periodo de tiempo).
2. Reunir datos. La utilización de un Check List puede ser de mucha ayuda en este paso.
3. Ordenar los datos de la mayor categoría a la menor.
4. Totalizar los datos para todas las categorías.
5. Calcular el porcentaje del total que cada categoría representa.
6. Trazar los ejes horizontales (x) y verticales (y primario – y secundario).
7. Trazar la escala del eje vertical izquierdo para frecuencia (de 0 al total, según se calculó anteriormente).
8. De izquierda a derecha trazar las barras para cada categoría en orden descendente. Si existe una categoría "otros", debe ser colocada al final, sin importar su valor. Es decir, que no debe tenerse en cuenta al momento de ordenar de mayor a menor la frecuencia de las categorías.
9. Trazar la escala del eje vertical derecho para el porcentaje acumulativo, comenzando por el 0 y hasta el 100%

10. Trazar el gráfico lineal para el porcentaje acumulado, comenzando en la parte superior de la barra de la primera categoría (la más alta).
11. Dar un título al gráfico, agregar las fechas de cuando los datos fueron reunidos y citar la fuente de los datos.
12. Analizar la gráfica para determinar los "pocos vitales".

CONSEJOS PARA SU CONSTRUCCIÓN/INTERPRETACIÓN

Como hemos visto, un Diagrama de Pareto es un gráfico de barras que enumera las categorías en orden descendente de izquierda a derecha, el cual puede ser utilizado por un equipo para analizar causas, estudiar resultados y planear una mejora continua.

Dentro de las dificultades que se pueden presentar al tratar de interpretar el Diagrama de Pareto es que algunas veces los datos no indican una clara distinción entre las categorías. Esto puede verse en el gráfico cuando todas las barras son más o menos de la misma altura.

Otra dificultad es que se necesita más de la mitad de las categorías para sumar más del 60% del efecto de calidad, por lo que un buen análisis e interpretación depende en su gran mayoría de un buen análisis previo de las causas y posterior recogida de datos.

En cualquiera de los casos, parece que el principio de Pareto no aplica. Debido a que el mismo se ha demostrado como válido en literalmente miles de situaciones, es muy poco probable que se haya encontrado una excepción. Es mucho más probable que simplemente no se haya seleccionado un desglose apropiado de las categorías. Se deberá tratar de estratificar los datos de una manera diferente y repetir el Análisis de Pareto.

Esto nos lleva a la conclusión que para llevar a cabo un proceso de Resolución de Problemas /Toma de Decisiones (RP/TD) es necesario manejar cada una de las herramientas básicas de la calidad, tanto desde el punto de vista teórico como desde su aplicación.

La interpretación de un Diagrama de Pareto se puede definir completando las siguientes oraciones de ejemplo: "Existen (número de categorías) contribuyentes relacionados con (efecto). Pero estos (número de pocos vitales) corresponden al (número) % del total (efecto). Debemos procurar estas (número) categorías pocos vitales, ya que representan la mayor ganancia potencial para nuestros esfuerzos."

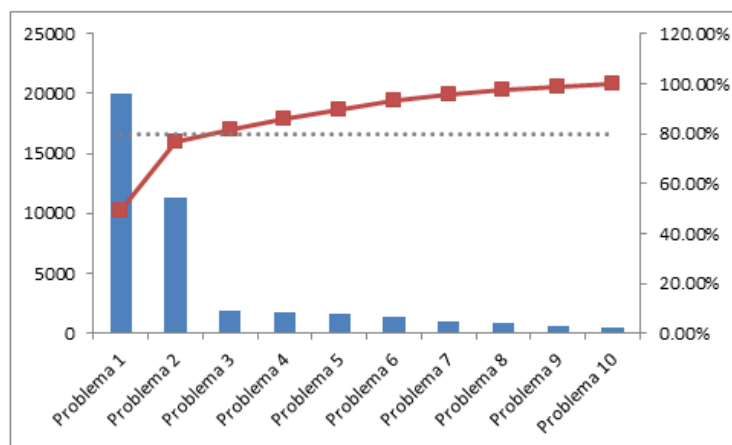
RELACIÓN CON OTRAS HERRAMIENTAS

Un Diagrama de Pareto generalmente se relaciona con:

- ✓ Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa).
- ✓ Check List de Revisión.
- ✓ Check List de reunión de datos.
- ✓ Matriz para la Planeación de Acciones.

Ejemplo:

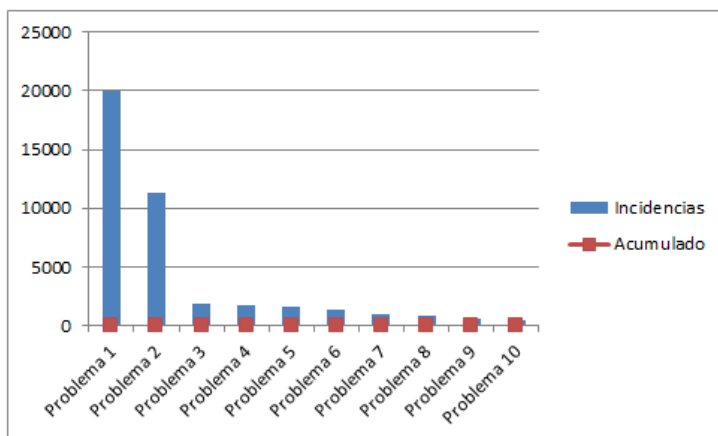
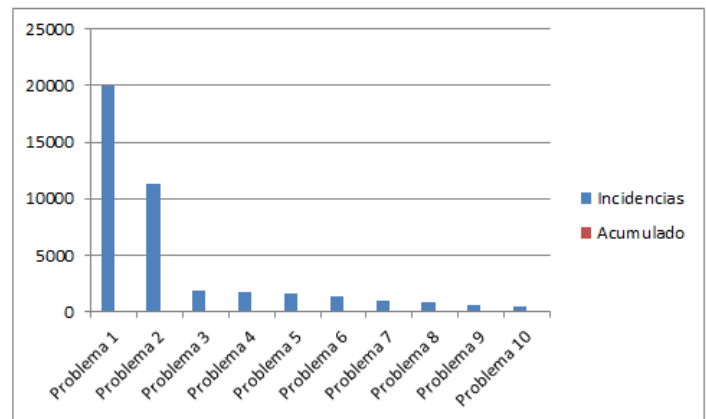
El eje vertical es la frecuencia con la que ocurren los valores individuales y el eje vertical derecho es el porcentaje acumulado.



	A	B	C
1	Problema	Incidencias	Acumulado
2	Problema 1	19974	49.00%
3	Problema 2	11379	76.92%
4	Problema 3	1849	81.45%
5	Problema 4	1751	85.75%
6	Problema 5	1599	89.67%
7	Problema 6	1374	93.04%
8	Problema 7	990	95.47%
9	Problema 8	829	97.51%
10	Problema 9	555	98.87%
11	Problema 10	462	100.00%

El propósito del diagrama de **Pareto** es resaltar los valores individuales más importantes y hacer notar cómo el 20% de ellos suma generalmente el 80% del total acumulado, lo cual conocemos como la regla del 80-20 o como **principio de Pareto**. Para crear un **diagrama de Pareto** debemos preparar los datos.

Posteriormente insertar una gráfica de columnas seleccionando toda la tabla de datos.

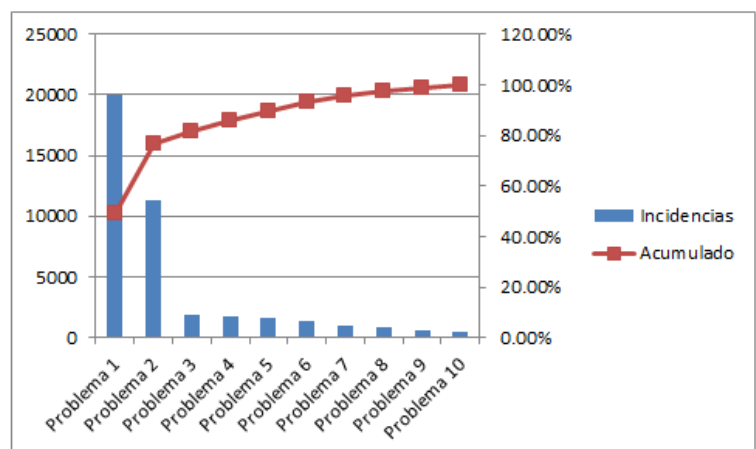


Ahora debemos convertir el gráfico del porcentaje acumulado en un gráfico de línea. Si no estás seguro de cómo hacer este cambio consulta el artículo Gráficos combinados.

Ahora debemos agregar el eje secundario. Para ello se selecciona la gráfica de línea y en las opciones de Formato elige trazar el eje secundario. Para mayor detalle sobre cómo hacer este cambio consulta el artículo Eje secundario de un gráfico.

Ahora que tenemos un **diagrama de Pareto** básico podemos terminar dándole algún formato especial y de manera opcional agregar una línea que muestre una constante del 80% como la imagen mostrada al inicio de este artículo.

Fuente (ejemplo): <https://exceltotal.com/diagrama-de-pareto-en-excel/>



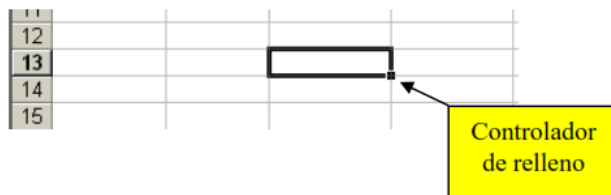
PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA DE PARETO EN MS EXCEL

El siguiente texto presenta paso a paso cómo elaborar un análisis de Pareto con MS Excel. A fin de facilitar la comprensión de este, se utiliza como ejemplo la determinación de las principales causas de un problema x. Se utilizan solo 7 categorías, las cuales son denominadas con una letra de la A a la G.

1. Construimos la tabla de frecuencias, con las columnas que necesitamos: CAUSAS, FRECUENCIA, PORCENTAJE y PORCENTAJE ACUMULADO.

2. Calculamos el PORCENTAJE, para lo cual debemos dividir el valor de la frecuencia de cada causa por el total de la muestra. Para ello, posicionados en C2, ingresamos fórmula: $=B2/B9$ e inmediatamente presionamos la tecla de función F4 una sola vez para indicar que la celda B9 (que contiene el valor de la muestra) es una referencia absoluta.

3. Obtenido el valor, procedemos a copiar la fórmula en las celdas restantes mediante el pinchado y arrastrado del controlador de relleno.



Microsoft Excel - ejemplo PARETO

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Da

Arial 10 N K S

C2 = $=B2/\$B\9

	A	B	C	D	E
	Causa	frecuencia	%	Acum. %	
2	A	50	25%		
3	B	15	8%		
4	C	72	36%		
5	D	3	2%		
6	E	18	9%		
7	F	9	5%		
8	G	33	17%		
9	total	200	100%		
10					

4. Una vez hecho esto, ordenamos los datos de manera que queden ordenadas de manera descendente las causas que más se repiten (es decir las de mayor frecuencia). Para ello, seleccionamos solamente los valores que se encuentran dentro de la tabla, tal como muestra la ilustración.

5. Vamos al menú DATOS y seleccionamos ORDENAR. Ordenamos por **FRECUENCIA**, de manera **descendente** y hacemos clic en aceptar. Con los datos ordenados de mayor a menor ya estamos en condiciones de calcular el PORCENTAJE ACUMULADO.

6. Calculamos el PORCENTAJE ACUMULADO, para lo cual nos posicionamos en la celda D2. Introducimos la fórmula $=C2$ y de esta manera obtendremos una copia del primer valor de la columna de PORCENTAJE. Posteriormente, nos posicionamos en la celda D3 e introducimos la fórmula $=D2+C3$ obteniendo el acumulado. Para las demás celdas, copiamos la fórmula pinchado y arrastrando el controlador de relleno.

Microsoft Excel - ejemplo PARETO

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana

Arial 10 N K S

A2 = A

	A	B	C	D	E	F
	Causa	frecuencia	%	Acum. %		
2	A	50	25%			
3	B	15	8%			
4	C	72	36%			
5	D	3	2%			
6	E	18	9%			
7	F	9	5%			
8	G	33	17%			
9	total	200	100%			
10						

Microsoft Excel - ejemplo PARETO

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana

Arial 10 N K S

D2 = $=C2$

	A	B	C	D	E
	Causa	frecuencia	%	Acum. %	
2	C	72	36%	36%	
3	A	50	25%	61%	
4	G	33	17%	78%	
5	E	18	9%	87%	
6	B	15	8%	94%	
7	F	9	5%	99%	
8	D	3	2%	100%	
9	total	200	100%		
10					

7. Ya tenemos la tabla completa y estamos en condiciones de realizar el Diagrama de Pareto. Para ello, vamos al menú INSERTAR y elegimos GRAFICO. Una vez dentro, vemos que tenemos dos solapas que muestran una lista de los posibles gráficos que podemos utilizar. Vamos a la solapa de TIPOS PERSONALIZADOS y elegimos el gráfico LINEAS Y COLUMNAS 2. Hacemos clic en siguiente.

8. Desplegamos la ventana de RANGO DE DATOS haciendo clic en el icono



9. Una vez hecho esto, seleccionamos el rango de datos de la columna PORCENTAJE y PORCENTAJE ACUMULADO. Presionamos ENTER para volver a la ventana de selección del rango de datos.

10. En la misma ventana, pasamos a la solapa SERIE. En la opción de ROTULOS DEL EJE DE CATEGORÍAS X, desplegamos la ventana de la misma manera como lo hicimos en el punto 8 y seleccionamos los datos de la columna CAUSAS, tal como muestra la ilustración. Presionamos ENTER para volver y hacemos clic en SIGUIENTE.

Asistente para gráficos - paso 2 de 4: datos de origen - Rótulo...

=Sheet1!\$A\$2:\$A\$8

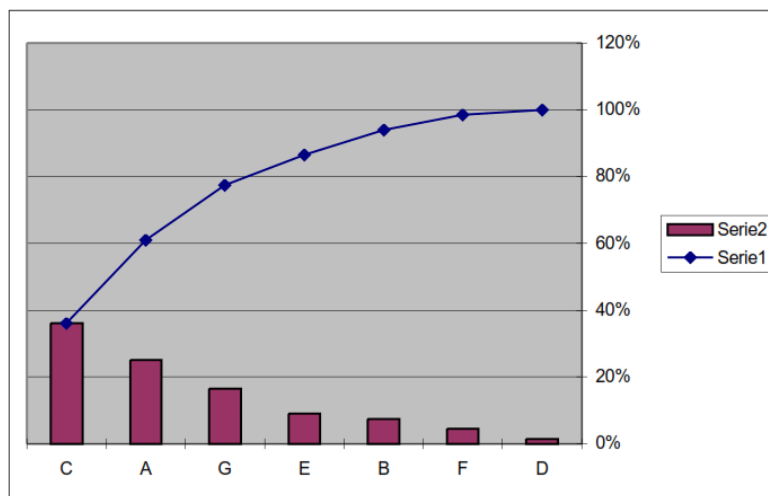
	Causa	frecuencia	%	Acum. %
2	C	72	36%	36%
3	A	50	25%	61%
4	G	33	17%	78%
5	E	18	9%	87%
6	B	15	8%	94%
7	F	9	5%	99%
8	D	3	2%	100%
9	total	200	100%	

11. Finalmente, para alinear el gráfico de líneas con el de columnas, debemos realizar lo siguiente. En la solapa EJE, en el apartado de EJE PRINCIPAL, deseccionamos la opción de EJE DE VALORES Y.

12. Una vez hecho esto, pasamos a la solapa de LINEAS DE DIVISIÓN y, en el apartado de EJE DE VALORES (Y) elegimos la opción de LINEAS DE DIVISIÓN PRINCIPALES. Hacemos clic en FINALIZAR.

13. Ahora nuestro Diagrama de Pareto está casi listo, solo resta darle el formato que necesitemos para una mejor visualización y presentación.

Resultado final: Diagrama de Pareto:



La utilización de esta herramienta permitió visualizar que el 80% de las fallas son ocasionadas principalmente por las causas C y A, y en menor medida por la causa G. De esta manera, se obtiene una lectura fácil sobre cuáles deben ser las causas del problema que deben ser atacadas mediante un Plan de Mejora.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de administración estratégica, dinámico por naturaleza, está formado por el conjunto de compromisos, decisiones y actos que la empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio.

Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.

Es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto interno como externo), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos de una empresa, puede que no tengan ni siquiera la idea clara de que es lo que se necesita organizar. También es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, funciones y actividades de trabajo, las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa. Una de las razones más significativas es que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización.

IMPACTO EN LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA E INNOVADORA EN LAS EMPRESAS

La actividad emprendedora e innovación corporativa va ligada con la administración estratégica y algunos conceptos se manejan en esta área como la inversión, innovación y la imitación. Existen ciertas características con las que un emprendedor tiene que contar, tales como agresividad, proactividad e innovación.

La actividad empresarial corporativa es vital en las empresas, ya que es el conjunto de capacidades que posee una compañía para producir o adquirir productos y servicios nuevos y dirigir el proceso de innovación, esto es hoy en día algo muy esencial en las organizaciones, ya que el papel de los líderes consiste en inspirar a los miembros de la organización para que trabajen en equipos para obtener resultados significativos y así crear una actitud corporativa favorable para el desempeño de sus actividades.

BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Desde siempre el mayor beneficio de la administración estratégica ha constituido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. Estos beneficios se pueden dividir de la siguiente manera:

- 1) Beneficios financieros:** Algunas investigaciones demuestran que las organizaciones que aplican los conceptos de administración estratégica son más rentables y exitosas que las que no lo hacen.
- 2) Beneficios no financieros:** Son aquellos beneficios tangibles, por ejemplo, una mayor alerta ante las amenazas externas, mayor comprensión de las estrategias, etc.

Otros beneficios:

1. Permite detectar oportunidades, clasificarlas por prioridad y explotarlas.
2. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
4. Reduce las consecuencias ante los cambios adversos.
5. Permite la mejora de asignación de recursos.
6. Disminuye la cantidad de tiempo y recursos que se dedican a corregir decisiones equivocadas.
7. Constituye un marco para la comunicación interna.
8. Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.
9. Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
10. Fomenta el razonamiento.
11. Ofrece un enfoque cooperativo.
12. Propicia una actitud positiva ante los cambios.
13. Brinda disciplina y formalidad a la administración del negocio.

INNOVACIÓN EMPRESARIAL

En estos días en el mundo de los negocios parece ser que hablar de innovación está totalmente de moda, oigo que las personas hablan de innovación, los medios hablan de innovación, pero en sí muy pocas personas pueden explicar y definir lo que es una innovación empresarial. Es por ello que me he dedicado a realizar este artículo, para definir de la forma más clara posible: qué es una innovación empresarial y cómo se puede aplicar en una pyme o negocio.

Una **innovación empresarial** es una mejora en el modelo de negocio que tiene una empresa, es realizar grandes cambios organizacionales, productivos o tecnológicos en la propuesta que hace un negocio al mercado con el único fin de ser más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado o incluso crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores. Algunas de las virtudes principales que tienen las empresas que realizan innovaciones empresariales son:

- ✓ Ellas se adaptan fácilmente a los cambios en el mercado.
- ✓ Son empresas ágiles internamente para desarrollar nuevos productos y servicios.
- ✓ Tienen una visión de largo plazo destinada a cambiar el status quo de una industria.
- ✓ Crean ventajas competitivas que son absolutamente arrolladoras.

Es preciso señalar que existen dos fines principales que tiene una innovación empresarial. El primero es aumentarla **eficacia competitiva** que tiene una empresa, esto mediante la realización de cambios sustanciales en los procesos internos de la empresa para que la organización sea mucho más competitiva por sobre el resto de los miembros de una industria. El segundo fin se centra en aumentar el valor que perciben los clientes con los productos y servicios que ofrece un negocio, esto mediante una reconversión del modelo de negocio de la empresa, donde la investigación y desarrollo es fundamental para encontrar oportunidades a explotar en un cierto mercado.

Por otra parte, **Phillip Kotler**, el padre de la mercadotecnia, nos dice que el camino que debe seguir toda empresa que tenga una posición de líder de mercado, es realizar una continua innovación en sus productos y servicios. Esto le ayudará al negocio a proteger su apreciada posición en el mercado y a evadir ataques frontales de los competidores de la industria. De igual forma nos indica que una estrategia de innovación empresarial aplicada en un negocio se debe traducir en llevarle al mercado los siguientes cuatro beneficios:

- ✓ Generar continuamente nuevos productos.
- ✓ Ofrecer mejor calidad en el servicio para el cliente.
- ✓ Reducir los costos de la empresa.
- ✓ Disponer de canales de distribución más eficientes para hacer llegar sus productos.



Un recurso que puede ser muy útil en torno a la generación de una estrategia de innovación empresarial, es mediante la aplicación de la famosa **estrategia de océano azul**. Esta estrategia se basa en crear un producto de alto valor agregado para los clientes, que sea totalmente diferente a lo que hoy en día se oferta en el mercado, para convertir a todas esas personas que no son clientes de un producto en nuevos clientes. Esta reconversión en el modelo de negocio de una empresa está fundamentada en 4 pilares: crear, incrementar, reducir o eliminar, cualquier variable importante por la que se compita en una industria.

Espero que mediante esta entrega puedas tener mucho más en claro qué es una innovación empresarial y puedas aplicar estos fundamentos para fortalecer tu pyme. Por otra parte, me gustaría invitarte a que nos dejes tus comentarios, dudas y experiencias sobre este tema.

ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Un emprendedor es una persona que aprende de sus errores y sigue intentando hasta lograr consumir una idea o sueño en una realidad, y se puede ser emprendedor no solo haciendo empresa sino también trabajando dentro de esta. En todo caso, un emprendedor irradia energía y contagia su ilusión de cada día para lograr metas y generar compromiso con quienes lo rodean desempeñándose como líder en su grupo. Pues bien podemos concluir diciendo que es emprendedor el niño que vende limonadas en una esquina.

Características psicológicas de la persona emprendedora

Necesidad de Logro.- Característica relacionada con aquellas personas que son responsables de la resolución de problemas, marcar objetivos y alcanzarlos por su propio esfuerzo. Estas personas también tienen la necesidad de saber cuán bien están haciendo las tareas (retroalimentación), alto rango de pensamiento y no trabajan sólo por dinero.

Propensión a Tomar Riesgos. Característica relacionada con aquellas personas que toman decisiones bajo situaciones de incertidumbre, McClelland (1961).

Tolerancia a la ambigüedad. Característica relacionada con aquellas personas que encuentran las situaciones ambiguas como retadoras y las administran con la intención de tener un resultado favorable transformando la situación desconocida y manejando la incertidumbre, Mitton (1989).

Confianza en sí mismo. Característica relacionada con aquellas personas que creen que son capaces de obtener lo que se proponen y de no descanzar hasta lograrlo.

EXISTEN DOS TIPOS DE EMPRENDEDORES

1. Los emprendedores por oportunidad, que son aquellos que libre y espontáneamente inician un negocio para aprovechar las oportunidades que proporciona el mercado.
2. Los emprendedores por necesidad, que establecen un negocio por falta de otra opción laboral, es decir como estrategia de supervivencia. El llamado recurso es un tipo especial de emprendimiento por necesidad, pues parte de una persona que en lugar de mendigar o esperar la asistencia de instituciones, prefiere auto emplearse para sobrevivir, ya sea brindando un servicio o proveyendo un producto.

¿El ecuatoriano es emprendedor por deseos de superación o por necesidad?

Ambas cosas, pues muchos emprendimientos son impulsados por la necesidad como estrategia de supervivencia, la mayoría de empresas surge para aprovechar las oportunidades de los mercados, es decir una necesidad no satisfecha por la población, claro que también se incluyen otros aspectos tales como el deseo de superación, la convicción de salir adelante por nuestros propios esfuerzos y los altos niveles de desempleo.

GLOBALIZACIÓN



La globalización es un fenómeno inevitable en la historia humana que ha acercado el mundo a través del intercambio de bienes y productos, información, conocimientos y cultura. En las últimas décadas, esta integración mundial ha cobrado velocidad de forma espectacular debido a los avances sin precedentes en la tecnología, las comunicaciones, la ciencia, el transporte y la industria.

Si bien la globalización es a la vez un catalizador y una consecuencia del progreso humano, es también un proceso caótico que requiere ajustes y plantea desafíos y problemas importantes.

La globalización ha desencadenado uno de los debates más intensos de la última década. Cuando la gente critica los efectos de la globalización, suele referirse a la integración económica. La integración económica se produce cuando los países reducen los obstáculos, como los aranceles de importación, y abren su economía a la inversión y al comercio

con el resto del mundo. Los detractores se quejan de que las disparidades que se producen en el sistema comercial mundial de hoy perjudican a los países en desarrollo.

Los defensores de la globalización señalan que los países como China, Vietnam, la India y Uganda que se han abierto a la economía mundial han reducido notablemente la pobreza. Los críticos sostienen que el proceso ha significado la explotación de gente en los países en desarrollo, producido perturbaciones masivas y aportado pocos beneficios. Para que todos los países puedan beneficiarse de la globalización, la comunidad internacional debe seguir esforzándose por reducir las distorsiones en el comercio internacional (disminuyendo las subvenciones a la agricultura y los obstáculos comerciales) que favorecen a los países desarrollados y por crear un sistema más justo.

LOS ORÍGENES DE LA GLOBALIZACIÓN

Para algunos, la globalización es inherente a la naturaleza humana: habría comenzado con el inicio de la historia humana, hace unos 60.000 años. A lo largo de la historia, las sociedades humanas han tendido a intercambiar cada vez más y más entre sí. Desde la antigüedad, las diferentes civilizaciones han desarrollado rutas comerciales, intercambios culturales, también han experimentado fenómenos migratorios que han contribuido a los intercambios entre las poblaciones. Este fenómeno ha continuado en todo el mundo a lo largo de la historia, notablemente a través de contiendas militares y grandes exploraciones. Sin embargo, la mundialización se ha visto acelerada principalmente por los adelantos tecnológicos en el transporte y las comunicaciones. Es particularmente a partir de la segunda mitad del siglo XX que el comercio mundial se ha acelerado hasta el punto en que se utiliza el término «mundialización» por primera vez.

¿CÓMO FUNCIONA LA GLOBALIZACIÓN?

A menudo se hace referencia a la globalización como un fenómeno económico y financiero (con el desarrollo del comercio y los intercambios monetarios y financieros), pero **abarca un ámbito mucho más amplio que la simple circulación de bienes, servicios y capitales**. De hecho, la globalización tiene varias dimensiones.

1. **Globalización económica:** desarrollo de los intercambios comerciales, con actores transnacionales como las empresas multinacionales.
2. **Globalización financiera:** emergencia de las finanzas globales, con intercambios financieros internacionales, intercambios monetarios...
3. **Globalización cultural:** la interpenetración de las culturas en toda su diversidad, pero también el surgimiento de una supercultura globalizada.
4. **Globalización política:** desarrollo e influencia creciente de organizaciones internacionales como la ONU o la OMS. También de las ONG's internacionales.
5. **Globalización sociológica:** circulación de información en tiempo real, la interconexión e interdependencia de los acontecimientos y sus consecuencias.
6. **Globalización geográfica:** la nueva organización y priorización de las diferentes regiones del mundo, en constante cambio.

GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA

Históricamente, parece que **la mundialización económica es la primera dimensión de la globalización**. De hecho, es el comercio el que ha impulsado la dinámica de interacción entre las diferentes partes del mundo.

A partir de los años 60, y especialmente a partir de los años 70, fue la apertura de las economías mundiales y el desarrollo de las políticas de libre comercio lo que realmente desencadenó la aceleración de la globalización. Entre 1950 y 2010, las exportaciones mundiales se multiplicaron por 33, lo que contribuyó significativamente a aumentar las interacciones entre los diferentes países y regiones del mundo

GLOBALIZACIÓN FINANCIERA

Al mismo tiempo, **las finanzas también se han globalizado**. Desde los años 80, bajo el impulso de las políticas neoliberales, el mundo de las finanzas se ha abierto gradualmente. Muchos estados (los Estados Unidos bajo Ronald Reagan, el Reino Unido bajo Margaret Thatcher) han implementado lo que se llama la **-política 3D-: desintermediación, descompartimentación y desregulación**.

El objetivo era simplificar las normas financieras, eliminar los intermediarios financieros y romper las barreras entre los centros financieros a fin de **facilitar el intercambio de capital entre los diversos agentes financieros del**

mundo. Esta globalización financiera ha contribuido a la aparición de un mercado financiero mundial en el que se han multiplicado los intercambios de valores y capitales.

Algunos países se han beneficiado de la globalización:

- ✓ India: ha reducido a la mitad la tasa de pobreza en las últimas dos décadas.
- ✓ China: la reforma ha propiciado la mayor disminución de la pobreza de la historia. El número de pobres en las zonas rurales pasó de 250 millones en 1978 a 34 millones en 1999.

Pero no ha sido así para otros:

Muchos países de África no se han beneficiado de la globalización. Sus exportaciones han seguido limitándose a unos cuantos productos básicos.

Algunos expertos señalan que las deficiencias de las políticas y la infraestructura, la debilidad de las instituciones y la corrupción en los organismos públicos han marginado a diversos países.

Otros creen que algunos aspectos geográficos y climáticos desfavorables han dejado a algunos países fuera del crecimiento mundial.

GLOBALIZACIÓN CULTURAL

Con la globalización económica y financiera, ha habido obviamente una globalización cultural. De hecho, el aumento de los intercambios económicos y financieros ha ido acompañado de una **aceleración de los intercambios humanos: migración, expatriación, viajes, etc.**

Estos intercambios humanos han contribuido al desarrollo de los intercambios culturales. Con la **digitalización del mundo** y la aparición de internet, estos intercambios culturales se han multiplicado. Así es como, hoy, en todo el mundo, se puede degustar la cocina de diferentes países, tener acceso a la literatura o al cine de todo el planeta... así pues, la globalización ha hecho que la diversidad cultural internacional sea más accesible.

Pero, paradójicamente, **la globalización también tiende a homogeneizar las culturas del mundo.** De hecho, ciertas particularidades culturales tienden a desaparecer en favor de la mundialización. Algunas culturas se imponen, otras desaparecen. Así es como el cine estadounidense se está convirtiendo en una referencia en todo el mundo, a veces en detrimento de las industrias cinematográficas locales.



CONSECUENCIAS DE LA GLOBALIZACIÓN

La globalización es un fenómeno complejo, profundo y mundial. Como tal, tiene una influencia considerable en la realidad de las sociedades contemporáneas y notables consecuencias en casi todos los ámbitos.

CONSECUENCIAS ECONÓMICAS DE LA GLOBALIZACIÓN

Las consecuencias más visibles de la globalización son, sin duda, las que afectan al mundo económico. La mundialización ha dado lugar a un marcado aumento de los intercambios comerciales y económicos, pero también a un aumento de los intercambios financieros.

Esta aceleración del comercio económico dio lugar a un fuerte crecimiento económico mundial. Ha permitido un **desarrollo industrial global rápido.** Según algunos analistas, la globalización también ha contribuido a mejorar las condiciones económicas globales, creando muchas riquezas económicas.

Sin embargo, este crecimiento económico impulsado por la globalización no se ha logrado sin suscitar críticas. Las consecuencias de la globalización distan mucho de ser homogéneas: **desigualdades en los ingresos, en el desarrollo y en los términos de intercambio.** Algunos actores (países, empresas, individuos) se benefician más

de los fenómenos de la globalización, mientras que otros son a veces percibidos como los «perdedores» de la globalización.

REPERCUSIONES DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL MEDIO AMBIENTE

Muchos críticos también han señalado que la globalización tiene efectos negativos sobre el medio ambiente. Por lo tanto, el desarrollo masivo del transporte que ha sido la base de la globalización también es responsable de graves problemas ambientales: las emisiones de gases de efecto invernadero, el calentamiento global, la contaminación del aire...

El crecimiento económico mundial y la productividad industrial, que son a la vez el motor y las principales consecuencias de la globalización, también tienen importantes consecuencias para el medio ambiente: agotamiento de los recursos naturales, deforestación, destrucción de los ecosistemas.

DIFERENCIAS ENTRE GLOBALIZACIÓN Y MUNDIALIZACIÓN

Aunque a veces se utilizan como términos con el mismo significado, mundialización y globalización hacen referencia a aspectos distintos. Mundialización significaría la transformación del mundo en un sistema mundial con normas y procesos cada vez más homogéneos, mientras que la globalización significaría la multiplicación de las interacciones y las conexiones entre los diversos agentes mundiales.

En este contexto, un fenómeno como el desarrollo del comercio internacional, el intercambio cultural y el intercambio humano formaría parte de la mundialización, mientras que el surgimiento de un capitalismo global liberal a nivel mundial sería una forma de globalización.

GLOBALIZACIÓN, DESARROLLO SOSTENIBLE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Como fenómeno que afecta a todos los sectores de actividad a más o menos gran escala, la globalización económica se enfrenta inevitablemente a los problemas del desarrollo sostenible y la responsabilidad social de las empresas.

A priori, de hecho, al promover la producción a gran escala y una circulación globalizada de bienes, la mundialización se opone a conceptos como la sobriedad, el ahorro de recursos y energía o la limitación de las emisiones de gases de efecto invernadero. Como resultado, los críticos de la globalización a menudo argumentan que contribuye a acelerar el calentamiento global y no respeta los principios ecológicos.

Las consecuencias de la deslocalización (destrucción de puestos de trabajo en países de alto costo, degradación de las condiciones de trabajo en países de bajo costo) también están reñidas con los criterios de un enfoque de responsabilidad social corporativa. Además, la ideología subyacente a la globalización (crecimiento económico, búsqueda continua de la productividad) hace difícil diseñar una economía basada en la resiliencia.

Por otro lado, la globalización es también una de las oportunidades para la transición a un mundo más sostenible, ya que sólo una sinergia global sería realmente capaz de permitir una verdadera transición ecológica. Cuestiones como el calentamiento global requieren una respuesta coordinada de todos los actores del mundo: la lucha contra las emisiones de CO₂, la reducción de los residuos y el cambio a la energía renovable. Lo mismo se aplica a la contaminación de los océanos o del aire, o a la acidificación de los océanos, que no puede resolverse sin una acción global.

La difusión de las ideas ecológicas también depende de la capacidad de los actores comprometidos para hacerlas oír a nivel mundial.

IMPORTANCIÓN Y EXPORTACIÓN

La importación es la actividad de comprar productos o servicios producidos por otros países, mientras que la exportación es el término utilizado cuando se venden productos o servicios al exterior. Ambas son actividades primordiales en el comercio internacional de un país.

	Importación	Exportación
Qué es	Es la entrada de bienes o servicios a un país desde el exterior.	Es la salida de bienes y servicios de un país hacia el exterior.

	Importación	Exportación
Motivo	Atender la demanda de productos que no pueden ser producidos en el país.	Entrar en nuevos mercados, encontrar demanda para un determinado producto y disminuir el excedente.
Procedencia del producto	Producido en el exterior.	Producido en territorio nacional.
Factores significativos	La importación depende directamente del tipo de cambio de la moneda local.	El tipo de cambio de la moneda local también influye directamente en la exportación.

¿QUÉ ES IMPORTACIÓN?

La importación está relacionada con la entrada de bienes o servicios en territorio nacional, provenientes de otros países.

La principal razón para la importación de productos es atender a la demanda de bienes que no pueden ser producidos en el mercado interno. Esto puede ocurrir en el caso de la tecnología, cuando los recursos son obsoletos o caros, o cuando determinado producto o servicio no puede ser producido internamente por falta de habilidades o recursos.

El nivel de importación depende directamente del tipo de cambio de la moneda local. Si la moneda local es fuerte (lo que significa que su moneda tiene una buena cotización comparada con otras monedas), puede comprar más monedas extranjeras y, por consiguiente, más bienes extranjeros, entonces el nivel de importación aumenta. Si su moneda local es débil, el nivel de importación tiende a disminuir.

Ejemplo: en México los productos más importados son maquinaria eléctrica, combustible, plásticos, hierro y acero.

¿QUÉ ES EXPORTACIÓN?

La exportación se produce cuando las empresas nacionales venden sus productos o servicios en el extranjero.

Hay varias razones por las que las empresas deciden exportar sus productos. Primero, pueden querer entrar en mercados nuevos, y así, expandirse e internacionalizarse. Algunas empresas también deciden exportar para atender una demanda que existe en el exterior, pero que no existe internamente. La exportación también es una gran manera de disminuir el excedente de la oferta y hacer la producción más eficiente.

El nivel de exportación también está estrictamente relacionado con el tipo de cambio de la moneda local. Si el cambio es débil, lo que significa que un país de moneda fuerte puede comprar más de su moneda y de sus bienes, el nivel de exportación aumenta.

Ejemplo: entre los productos más exportados por México están los automóviles y las piezas de repuestos, computadoras, teléfonos, y petróleo crudo.

ÉTICA EMPRESARIAL

En el mundo empresarial y en la sociedad actual se habla mucho de ética, pero ¿Sabemos realmente qué es la ética? ¿Es importante que una empresa sea ética? ¿Por qué? ¿Qué ventajas nos ofrece el hecho de ser éticos? ¿Se aplica la ética en la práctica tal y como se explica en la teoría?

Podemos encontrar la definición del concepto de ética en varios manuales, según el Diccionario de la Real Academia Española:

Ética: "1. adj. Perteneciente o relativo a la ética. 2. adj. Recto, conforme a la moral. 3. m. desus. Persona que estudia o enseña moral. 4. f. Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. 5. f. Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana."

Si profundizamos desde el punto de vista empresarial, la ética busca el modo correcto de vivir, así como el modo correcto de desarrollar la vida de la empresa. Cuando una empresa se propone ser ética, trata de aplicar unos principios éticos a la hora de tomar decisiones o realizar acciones concretas.

Según los siguientes autores, la **ética de la empresa** consiste en:

- 1) Para Adela Cortina, Catedrática de Ética de la Universidad de Valencia, directora de la Fundación Ética de los Negocios y las Organizaciones (Étnor), "el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista al ámbito peculiar de la empresa, lo cual requiere entenderla según un modelo comunitario".
- 2) Para la European Business Ethic NetWork (EBEN): "La ética de los negocios es una reflexión sobre las prácticas de negocios en las que se implican las normas y valores de los individuos, de las empresas y de la sociedad".

Definimos la ética empresarial como el conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa, cuyo objetivo es alcanzar una mayor armonía con la sociedad y permitir una mejor adaptación de los trabajadores en el entorno laboral, respetando los derechos de estos en su doble papel de empresarios y de personas.

Contestando la pregunta inicial, creo que la palabra indicada en cuanto a la necesidad de la ética empresarial no es necesaria sino imprescindible. Una empresa que no incluya la ética de manera intrínseca en su día a día podrá "tener suerte" y alcanzar en un momento dado unos beneficios importantes a corto plazo, pero está claro que será una empresa que desaparecerá del mundo empresarial en breve, ya que seguro que no habrá tenido ni tendrá un apoyo lejano ni por parte de los trabajadores, que son la materia prima fundamental de cualquier empresa, y tampoco la aceptación a nivel social.

Toda la vida se ha escuchado que, si se trata bien al cliente, este volverá. Pues bien, en eso se basa la ética. La empresa no debe sólo mirar por el interés propio sino por el de todos los afectados por la misma, los stakeholders. Si una empresa actúa de forma ética se incrementará la motivación y la satisfacción del trabajador, se generará una cohesión empresarial y se mejorará la imagen empresarial. Todo esto se traslada hacia un aumento de la probabilidad de éxito empresarial.



Es fundamental la ética empresarial. Es obvio que una empresa, que ofrece un buen producto por un precio ajustado, hace partícipes a sus trabajadores de la marcha de la empresa, les retribuye con un salario justo, añade valor a los accionistas, atiende a los proveedores y se preocupa por su entorno natural y social, llegará muy lejos y permanecerá más tiempo en el mercado y por supuesto que será un bien para la sociedad.

Un ambiente de respeto laboral contribuye a que el trabajo sea más eficiente. Las entidades que observan una conducta ética en la mayoría de sus actividades y de verdad y transparencia en sus datos financieros, disfrutan de una gran ventaja frente a la competencia: credulidad y fidelidad pública y la confianza de la gran mayoría de sus trabajadores.

INFORMACIÓN (INCLUIDA EN ESTE DOCUMENTO EDUCATIVO) TOMADA DE:**Sitios web:**

- 1) <https://sites.google.com/site/empreswaites/centralizacion-versus-descentralizacion>
- 2) <https://www.gestiopolis.com/delegacion-descentralizacion-centralizacion/>
- 3) <https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>
- 4) <https://www.significados.com/centralizacion-y-descentralizacion/>
- 5) http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/teoria_y_gestion/delegacin_centralizacindescentralizacin.html
- 6) <http://www.psicologico.cl/proyecto-transversal-redpsi-red-de-estudiantes-de-psicologia/>
- 7) <https://www.un.org/es/aboutun/booklet/globalization.shtml>
- 8) <https://www.un.org/es/aboutun/booklet/globalization.shtml>
- 9) <https://www.diferenciador.com/importacion-y-exportacion/>
- 10) <https://portal.sat.gob.gt/portal/acuerdos-y-tratados-internacionales/>
- 11) <https://www.eade.es/blog/134-etica-empresarial-es-necesaria-la-etica-empresarial>
- 12) <https://trabajoypersonal.com/globalizacion/>