



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



Facultad de Contaduría y Administración

MAESTRÍA: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

UNIDAD DE APRENDIZAJE: ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES

LAS ORGANIZACIONES Y SU ENTORNO

MARÍA DEL ROSARIO DEMUNER FLORES

**AGOSTO
2017**

**MATERIAL PROYECTABLE.
SERIE 1**

PRESENTACIÓN

Los evidentes cambios tecnológicos y económicos, entre otros, son producto de la economía basada en el conocimiento. Cambios que conllevan incertidumbre y desconcierto que si las organizaciones no se mantienen a la vanguardia corren el riesgo de desaparecer. Un tema esencial en la literatura sobre la adaptación de la organización, ha sido el intento para identificar las fuerzas que promueven y transforman las organizaciones en respuesta a los cambios del medio ambiente (Liao, Welsch y Stoica, 2003).

Los cambios en el entorno hacen énfasis en el rol proactivo que deben asumir los directivos en la toma de decisiones; su rápida respuesta, ingenio y su capacidad de aprender de los errores los posiciona por arriba de sus competidores. De este conocimiento dependerá la asertividad para reconocer tendencias y posiciones económicas que ayudarán a solucionar los problemas que se presenten.

En este sentido el **objetivo** de este material por un lado, es aportar a los estudiantes de la maestría en Administración de recursos humanos elementos que impulsen y motiven a la identificación de los factores del entorno mexicano general y específico que afectan a las organizaciones y que pueden representarles oportunidades o amenazas. Por otro lado, el material intenta aportar ideas, enfoques temáticos y facilitar la tarea a los docentes que imparten la asignatura o aquellas relacionadas.

...PRESENTACIÓN

Para ello el material se ha dividido en tres series:

SERIE 1.

Objetivo: Desarrollar en los estudiantes de la maestría en Administración (Recursos Humanos), la habilidad para analizar los factores que afectan al entorno mexicano empresarial y que crean un ambiente de incertidumbre, así como identificar los retos del ambiente político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.

Incluye el desarrollo de las unidades 1 y 2 del programa de estudios de la asignatura Entorno en las organizaciones.

SERIE 2.

Objetivo: Desarrollar en los estudiantes de la maestría en Administración de recursos humanos, la habilidad para Identificar en una empresa los retos que enfrenta en cuanto al ambiente político, económico y social.

Incluye el desarrollo de la primera parte de la unidad 3 del programa de estudios de la asignatura Entorno en las organizaciones.

SERIE 3.

Objetivo: Desarrollar en los estudiantes de la maestría en Administración de recursos humanos, la habilidad para Identificar en una empresa los retos que enfrenta en cuanto al ambiente tecnológico, ecológico y legal para realizar una interpretación de la información en respuesta a la organización. Así como, interpretar la información del entorno para dar respuesta a la organización

Incluye el desarrollo de la segunda parte de la unidad 3 y las unidades 4 y 5 del programa de estudios de la asignatura Entorno en las organizaciones.

MATERIAL PROYECTABLE. SERIE 1

Objetivo. Desarrollar en los estudiantes de la maestría en Administración (Recursos humanos), la habilidad para analizar los factores que afectan el entorno mexicano empresarial. Así como, identificar conceptos que intervienen en la incertidumbre que predomina en el ambiente.

CONTENIDO

Unidad 1. Las organizaciones y su entorno

1. Entorno externo, interno
2. Procesos: económico, administrativo
3. Cadena de valor de la industria textil
4. La administración en el nuevo entorno competitivo
5. Toma de decisiones en tiempos de turbulencia
6. Globalización y consecuencias

Unidad 2. Incertidumbre ambiental.

1. Dinamismo empresarial
2. Teoría del equilibrio puntado (equilibrio interrumpido)
3. Complejidad
4. Escasez
5. Elección
6. Sistema de asignación de recursos

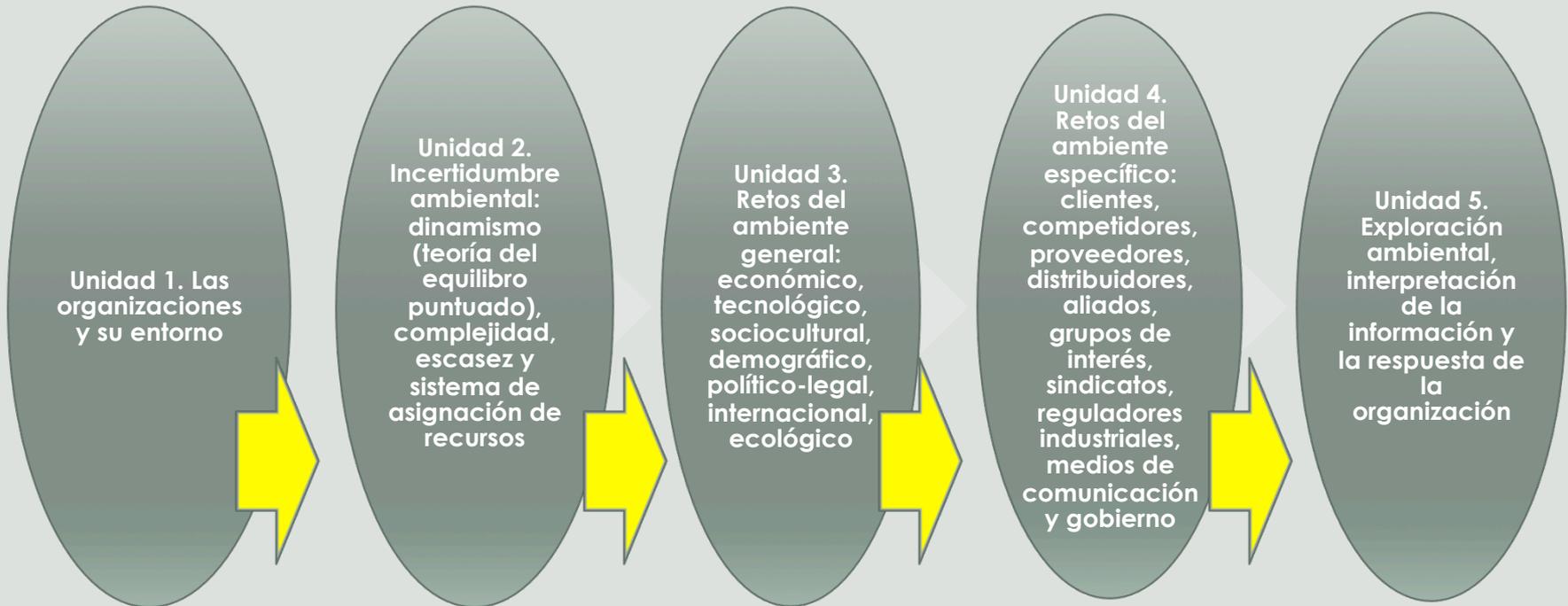
Referencias

GUIÓN EXPLICATIVO

Para el profesor

1. Diapositiva 6. Describir el contenido de la unidad de aprendizaje y señalar mencionar la agenda del semestre, con el fin de que el alumno visualice el temario completo y organice su tiempo.
2. Diapositiva 7. Comentar con los alumnos la forma en que se dará el proceso enseñanza aprendizaje.
3. Diapositiva 8. Se sugiere acudir al uso de la herramienta PESTEL para identificar cada uno de los ambientes que describen el entorno de las organizaciones. Para ello el profesor presentará preguntas detonadoras que guiarán al estudiante durante la trayectoria del semestre con el fin de presentar un PESTEL de la empresa de su elección, al finalizar el semestre.
4. Diapositiva 9. El profesor después de la presentación y discusión teórica, aplicará el conocimiento en forma resumida en el PESTEL macro o genérico.
5. Diapositiva 10. Siguiendo el ejemplo y guiado por el profesor, el alumno elegirá una empresa real o de la Bolsa Mexicana de Valores, para aplicar el conocimiento aprendido en el PESTEL micro o específico

PROGRAMA DE ESTUDIOS



OBJETIVO

Al finalizar el curso, los estudiantes analizarán y comprenderán, en forma global, los factores del entorno general y específico que afectan a las organizaciones y que pueden representarles oportunidades o amenazas. En este curso se hará énfasis en el análisis de la situación mexicana.

PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE



Competencia: Identificar el entorno de una organización empleando PESTEL

TRABAJO FINAL PARA EXPOSICIÓN EN CLASE

Usar la herramienta PESTEL para la identificar cada uno de los ambientes en una empresa real o de la Bolsa Mexicana de Valores. El trabajo debe responde las siguientes preguntas:

¿Cuál es el entorno de la organización en que trabajo?

¿Cómo afecta este entorno a su administración de recursos humanos?

¿Qué decisiones deben tomarse para enfrentar los cambios del entorno?

	Macro o genérico	Específico Mi empresa
P OLÍTICO		
E CONÓMICO		
S OICIAL		
T ECNOLÓGICO		
E COLÓGICO		
L EGAL		

ESTEL es una herramienta de análisis del marketing estratégico para definir el contexto a través de una serie de factores internos y externos, cuyos resultados apoyan la toma de decisiones

MACRO
G
E
N
E
R
I
C
O

P E S T E L	POLÍTICO	
	<ul style="list-style-type: none"> • Política interna • Política externa • Deuda externa • Acuerdos Tratados 	
	ECONÓMICO	
	<ul style="list-style-type: none"> • Política económica • Crecimiento económico • PIB • Inflación 	<ul style="list-style-type: none"> • INPC • Tipo de cambio • Política monetaria • Tasa de interés
	SOCIO-CULTURAL	
	<ul style="list-style-type: none"> • Educación • Alimentación • Salud • Crecimiento de la población 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo • Vivienda • Transporte • Migración
TECNOLÓGICO		
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología • Uso de TI • Apoyo a la ciencia y tecnología • CONACYT • Economía del conocimiento 		
ECOLÓGICO		
<ul style="list-style-type: none"> • Factores ambientales • Aspectos ecológicos y del medio ambiente • Impacto en la industria: turismo, farmacéutica, compañías de seguros. • Creación de nuevos mercados • Disminución o desaparición de productos 		
LEGAL		
<ul style="list-style-type: none"> • Política fiscal • Leyes sobre el empleo • Derechos de propiedad intelectual • Seguridad laboral • Sectores protegidos o regulados 		

M
I
C
R
O

E
S
P
E
C
Í
F
I
C
O

PESTEL es una herramienta de análisis del marketing estratégico para definir el contexto a través de una serie de factores internos y externos, cuyos resultados apoyan la toma de decisiones

P
E
S
T
E
L

POLÍTICO

Giro, industria a que pertenece, número de trabajadores, tamaño, productos
Evolucionado, Imagen al exterior
Misión, visión, estrategias principales, forma de gobierno, liderazgo,
Aliados, alianzas acuerdos

ECONÓMICO

Crecimiento en venta,
Crecimiento en utilidades
Crecimiento en trabajadores
Expansión: sucursales, plantas
Importaciones, exportaciones
Inflación
Futuras inversiones
Deudas

SOCIO-CULTURAL

Prestaciones: alimentación, becas a los hijos
Programa de capacitación, planes para educación
Planes para salud
Trato con la familia
Eventos sociales
Cultura organizacional

TECNOLÓGICO

Uso de TI, tecnología de punta
Apoyo a la ciencia y tecnología
Departamento y actividades de I&D
Gestión del conocimiento

ECOLÓGICO

Responsabilidad social
Cuidado al medio ambiente
Impacto en su comunidad
Creación de nuevos mercados
Disminución o desaparición de productos

LEGAL

Leyes y normatividad interna
Marcas
Patentes y derechos de propiedad intelectual
Seguridad laboral
Condiciones especiales (empresas con riesgo a sus trabajadores)

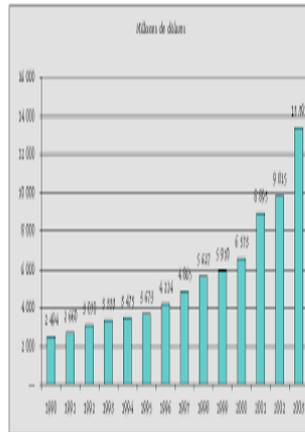
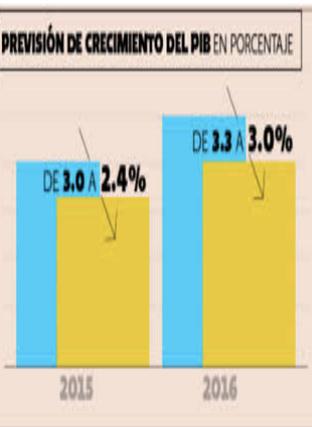
UNIDAD 1

1. Entorno externo
2. Entorno interno
3. Procesos: económico, administrativo
4. Proceso económico
5. Cadena de valor de la industria textil
6. La administración en el nuevo entorno competitivo
7. Toma de decisiones en tiempos de turbulencia
8. Globalización
9. Consecuencias de la globalización
10. Lectura: Cinco prioridades de liderazgo para 2017 (Klaus, 2017)

UNIDAD 1. LAS ORGANIZACIONES EN SU ENTORNO

EXTERNO
MACRO

INTERNO
MICRO



País	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Argentina	1.2	1.5	1.8	2.1	2.4	2.7	3.0
Brasil	2.1	2.4	2.7	3.0	3.3	3.6	3.9
China	7.8	7.6	7.4	7.2	7.0	6.8	6.6
Estados Unidos	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
Francia	1.8	1.9	2.0	2.1	2.2	2.3	2.4
Alemania	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	2.0	2.1
India	5.5	5.7	5.9	6.1	6.3	6.5	6.7
Italia	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8
Japón	1.8	1.9	2.0	2.1	2.2	2.3	2.4
Reino Unido	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	2.0
Estados Unidos	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
China	7.8	7.6	7.4	7.2	7.0	6.8	6.6
India	5.5	5.7	5.9	6.1	6.3	6.5	6.7
Brasil	2.1	2.4	2.7	3.0	3.3	3.6	3.9
Países Bajos	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8
Corea del Sur	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
Rusia	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	4.0	4.1
India	5.5	5.7	5.9	6.1	6.3	6.5	6.7
China	7.8	7.6	7.4	7.2	7.0	6.8	6.6
Estados Unidos	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
Francia	1.8	1.9	2.0	2.1	2.2	2.3	2.4
Alemania	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	2.0	2.1
Italia	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8
Japón	1.8	1.9	2.0	2.1	2.2	2.3	2.4
Reino Unido	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	2.0
India	5.5	5.7	5.9	6.1	6.3	6.5	6.7
China	7.8	7.6	7.4	7.2	7.0	6.8	6.6
Brasil	2.1	2.4	2.7	3.0	3.3	3.6	3.9
Países Bajos	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8
Corea del Sur	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
Rusia	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	4.0	4.1
India	5.5	5.7	5.9	6.1	6.3	6.5	6.7
China	7.8	7.6	7.4	7.2	7.0	6.8	6.6
Estados Unidos	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
Francia	1.8	1.9	2.0	2.1	2.2	2.3	2.4
Alemania	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	2.0	2.1
Italia	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8
Japón	1.8	1.9	2.0	2.1	2.2	2.3	2.4
Reino Unido	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	2.0

ECONOMÍA

- Desempleo
- Salarios de pagos
- Exportaciones
- Inversión Extranjera
- Importaciones
- Tasa de Interés
- Balanza Comercial
- Inflación

Entidad Federativa	1995		2001		2011	
	Abolidos	Relativos	Abolidos	Relativos	Abolidos	Relativos
Aguascalientes	124	3.10	305	1.70	306	2.30
Baja California	22	0.60	104	0.70	104	0.80
Baja California Sur	196	3.10	811	5.40	1,132	5.10
Banquero	376	10.20	1,457	9.30	2,108	9.50
Belice	72	1.90	609	4.00	763	3.30
Bolivia	407	12.70	1,335	8.60	1,896	8.20
Brasil	161	4.40	1,106	7.30	1,688	7.30
Chad	197	14.20	1,780	11.60	2,245	9.80
Chile	111	2.60	373	2.50	587	2.60
Colombia	58	1.60	228	1.50	356	1.60
Costa Rica	71	1.90	283	1.90	383	1.70
Curazao	139	3.30	484	2.70	701	3.10
Dominica	27	0.70	149	1.00	175	1.20
El Salvador	124	3.10	403	2.70	435	2.70
Total regional	1,256	68.77	9,263	61.18	13,287	58.76
Total nacional	1,673	100	15,139	100	22,803	100



ENTORNO EXTERNO



POLÍTICO



ECONÓMICO



SOCIAL



TECNOLÓGICO



ECOLÓGICO



LEGAL

ENTORNO INTERNO



POLÍTICO



ECONÓMICO



SOCIAL



TECNOLÓGICO



ECOLÓGICO

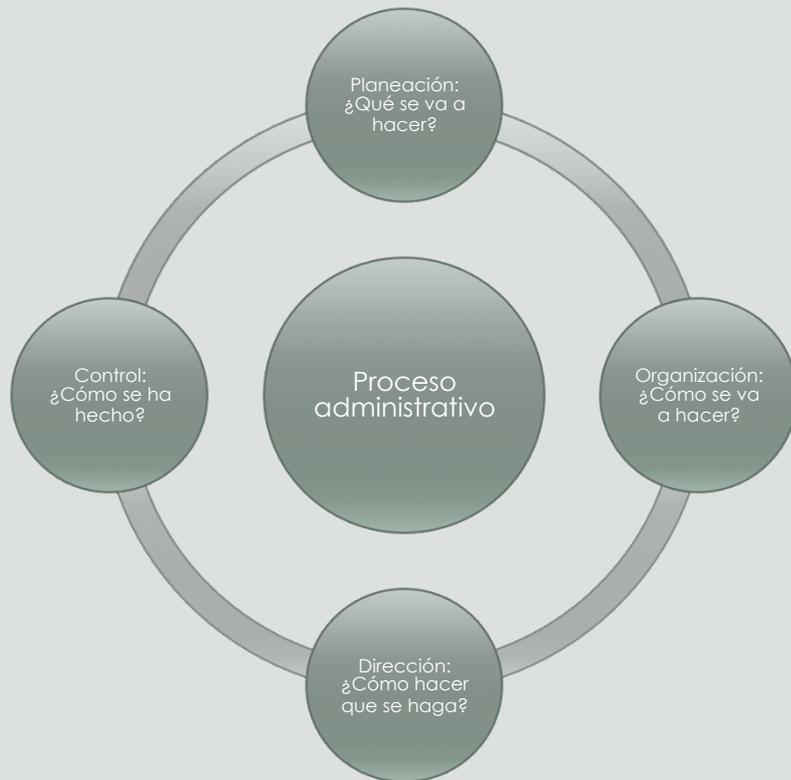


LEGAL

PROCESOS

Administrativo

Conjunto de actividades que se realizan en la organización para lograr su visión



Económico

Conjunto de actividades económicas que realiza el hombre para abastecerse de recursos materiales con el fin de satisfacer sus necesidades



PROCESO ADMINISTRATIVO

- **PLANEACION: DAR VALOR ESTRATÉGICO**

Administrar sistemática toma de decisiones sobre las metas y actividades que individuo, grupo, unidad u organización se propone. El valor significa: la cantidad monetaria asociada con el desempeño de un trabajo, tarea, bien o servicio en función de requerimientos del usuario.

- **ORGANIZACIÓN: FORMAR UNA ORGANIZACIÓN DINÁMICA**

Es la unión y coordinación de recursos (humanos, financieros, físicos, de información) y actividades cuyo fin es atraer a las personas a la organización, especificar las responsabilidades, agrupar las tareas en unidades de trabajo, decidir y asignar los recursos y crear las condiciones para que las personas y las cosas funcionen juntas con el objeto de alcanzar el máximo éxito.

- **DIRECCION: MOVILIZAR A LAS PERSONAS**

Estimular a las personas a desempeñarse mejor. Incluye motivación, comunicación, contacto estrecho y cotidiano, guía e inspiración a metas. La dirección ocurre en equipos, departamentos y divisiones así como en la cima de grandes organizaciones.

- **CONTROL: APRENDIZAJE Y CAMBIO**

Monitoreo del desempeño y realización de los cambios necesarios. Los directivos pueden asegurarse que los recursos de la organización son actualizados de acuerdo con los planes y que la organización está cumpliendo con sus metas de calidad y seguridad.

PROCESO ECONÓMICO

Producción: se orienta a la generación de bienes, donde el valor agregado es la diferencia entre el valor del bien final y el valor del bien intermedio

Sectores económicos de la producción:

- Primario: extracción de recursos naturales, materia prima (ganadería, agricultura, pesca, minería, explotación forestal)
- Secundario: transformación de materias primas en insumos (industria textil, alimenticia, automotriz, construcción)
- Terciario: colocación de bienes para disposición del consumidor (transporte, comunicaciones, comercio, educación, salud)

Circulación: la producción generada se traslada a mercados de intercambio.

Interrelación entre oferentes y demandantes, se fijan precios, se dirigen a mercados minoristas o mayoristas

Distribución: reparto de la riqueza generada entre participantes

Sueldos y salarios, arrendamientos, intereses, impuestos, ganancias

Consumo: justificación del gasto de los agentes en la utilización del producto social para satisfacer necesidades de los individuos y de la producción

Tipos de consumo:

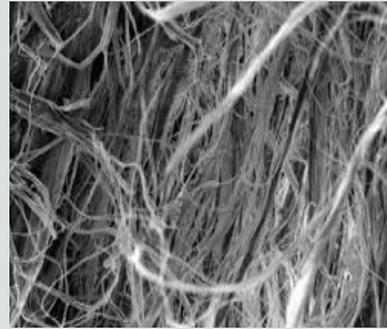
- Privado (familias)
- Público (estado)

CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA TEXTIL

Materia prima
(algodón)



Fibras



Hilados



Tejidos



Bienes intermedios

Prendas de vestir

Diseño

Confección

Acabados



LA ADMINISTRACION EN EL NUEVO ENTORNO COMPETITIVO

- **LA GLOBALIZACION**

Las empresas compiten en una economía abierta, sin fronteras, con oficinas e instalaciones de producción en países de todo el mundo, se enfrentan a fuerte demanda que proviene de los consumidores y negocios ubicados internacionalmente.

- **CAMBIO TECNOLOGICO**

La tecnología tiene importancia vital en el mundo de los negocios, complica la vida, pero crea nuevas oportunidades, los desafíos provienen con la velocidad con que estén cambiando las TI, el transporte, los flujos de información, el conocimiento. La tecnología es un medio para manufacturar bienes y servicios, un canal de distribución, brinda servicio de información, disminuye costos y aumenta la velocidad de la globalización.

- **ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO**

Prácticas cuyo objetivo es el descubrimiento y la explotación de los recursos intelectuales de una organización. La administración del conocimiento trata con descubrimientos, novedades e intercambios que, juntos capitalizan los recursos más preciosos de una organización.

...LA ADMINISTRACION EN EL NUEVO ENTORNO COMPETITIVO

- **INNOVACION**

La innovación es la Introducción de nuevos bienes y servicios. La innovación es el santo grial de la actualidad y al igual que otras fuentes de ventajas competitivas, proviene

de la gente, necesita ser un objetivo estratégico y debe ser administrado con cuidado.

- **CALIDAD**

En términos generales la calidad es la excelencia de productos, bienes o servicios. En la actualidad los clientes requieren servicios y bienes de alta calidad y muy a menudo no aceptan menos que eso. En el pasado calidad hacía referencia a su atractivo, falta de defectos y a la confiabilidad en el plazo de vida.

- **SERVICIO**

Ofrecer con rapidez y confiabilidad a los consumidores lo que desean o necesitan en el momento que lo requieran. Así el servicio se enfoca en la satisfacción continua de las necesidades estableciendo una relación benéfica y reciproca de largo plazo.

...LA ADMINISTRACION EN EL NUEVO ENTORNO COMPETITIVO

- **RAPIDEZ**

Ejecución rápida y oportuna, respuesta y entrega de resultados. La rapidez ya no es únicamente el objetivo de una compañía, es un imperativo estratégico. La combinación de rapidez y calidad es una medida de eficacia de operación de una compañía.

- **COSTOS**

Mantener los costos bajos para vender más y poder obtener utilidades, mediante el ofrecimiento de precios atractivos para los consumidores. Para administrar y mantener bajos los costos se requiere eficiencia; cumplir las metas utilizando los recursos conscientemente y minimizando el desperdicio.

TOMA DE DECISIONES EN TIEMPOS DE TURBULENCIA

1 Características de las decisiones generales

1. Incertidumbre y riesgo
2. Conflicto

2 Etapas en la toma de decisiones

1. Generación de soluciones
2. Evaluación de alternativas
3. Selección de alternativas
4. Implementación de la decisión
5. Evaluación de la decisión
6. La mejor decisión

3 Barreras en la toma de decisiones

1. Sesgos psicológicos
2. Presiones del tiempo
3. Realidades sociales

GLOBALIZACIÓN

En el plano económico, la globalización es el resultado final del rápido proceso de internacionalización de la producción y las transacciones entre países.

"La globalización es el aprovechamiento y conjugación de las ventajas comparativas a escala mundial de diversos mercados de capital, fuerza de trabajo, materias primas y productos semi terminados como insumos en la elaboración de un producto final para su comercialización internacional" (Kundhardt, 1994:175).



CONSECUENCIAS DE LA GLOBALIZACIÓN

- Se debilita la centralidad del mercado nacional como núcleo del intercambio comercial
- Adquiere una nueva dimensión el mercado mundial
- Las empresas trasnacionales se ven forzadas a ampliar sus alianzas estratégicas
- Los estados se obligan a conformar bloques comerciales regionales para ampliar el espacio económico y competir más eficazmente.



RETO ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA: LIDERAZGO

Resumen de lectura: Cinco prioridades de liderazgo para 2017 (Klaus, 2017)

Los líderes deben responder a las demandas de las personas que les han encomendado liderar, al mismo tiempo que proporcionan una visión y un camino adelante, para que la gente pueda visualizar un futuro mejor.

"Liderazgo responsable y que responde": El verdadero liderazgo en un mundo complejo, incierto y ansioso como el nuestro, requiere que los líderes naveguen con un sistema de radar y una brújula. Deben ser receptivos a las señales de un paisaje siempre cambiante, y deben estar dispuestos a hacer los ajustes necesarios; sin desviarse de su verdadero norte, es decir, una visión basada en valores auténticos.

Primer reto: enfrentarse a la Cuarta Revolución Industrial, que está redefiniendo industrias enteras, y creando otras nuevas desde cero, gracias a los innovadores avances en inteligencia artificial, robótica, Internet de las Cosas, automovilismo, impresión, nanotecnología, biotecnología y computación cuántica.

Segundo reto: Los líderes tendrán que construir un sistema dinámico e inclusivo de gobernanza global para las múltiples partes interesadas. Los desafíos económicos, tecnológicos, ambientales y sociales de hoy en día sólo pueden abordarse mediante la colaboración público-privada global.

...RETO ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA: LIDERAZGO

Un tercer desafío para los líderes será restaurar el crecimiento económico mundial. La disminución del crecimiento permanentemente se traduce en niveles de vida más bajos: con un crecimiento anual del 5%, se tarda sólo 14 años en duplicar el PIB de un país; con un crecimiento del 3%, se necesitan 24 años.

Un cuarto desafío será reformar el capitalismo de mercado y restaurar el pacto entre los negocios y la sociedad. Los mercados libres y la globalización han mejorado el nivel de vida y han sacado a la gente de la pobreza durante décadas. Pero sus defectos estructurales, el aumento de la desigualdad en el reparto de la riqueza y el "amiguismo", han alimentado reacciones políticas en los últimos años, lo cual indica la necesidad de crear estructuras permanentes para equilibrar los incentivos económicos con el bienestar social.

Por último, los líderes deberán abordar la crisis omnipresente en la formación de la identidad que ha resultado de la erosión de las normas tradicionales en las últimas dos décadas. La globalización ha hecho que el mundo sea más pequeño, pero también más complejo. Muchas personas ahora temen por su futuro, han perdido confianza en las instituciones y están buscando creencias que puedan proporcionar un sentido de propósito y continuidad.

UNIDAD 2

1. Incertidumbre ambiental
2. Dinamismo empresarial
3. Teoría del equilibrio puntado (equilibrio interrumpido)
4. Complejidad
5. Escasez
6. Elección
7. Sistema de asignación de recursos
8. Referencias



INCERTIDUMBRE AMBIENTAL

- La incertidumbre del entorno representa una contingencia importante para la estructura organizacional y el comportamiento interno.
- Las organizaciones necesitan un ajuste entre estructura y entorno.



¿Cómo administrar una organización en un ambiente incierto?



DINAMISMO EMPRESARIAL

Evolución y composición del tejido empresarial y su papel en la creación de riqueza y generación de empleos.

1. Indicadores relativos a la actividad industrial, la actividad exterior, la trayectoria en la actividad de I+D+i, su contribución al sostenimiento del estado de bienestar y el impacto específico de la crisis
2. Clima empresarial: valoración que tiene la sociedad respecto al ecosistema para la actividad empresarial
3. Contribución de las empresas al desarrollo económico y al empleo, factores que alientan o desmotivan a la iniciativa empresarial
4. Percepción social sobre su posición en la sociedad, dinamismo y cultura empresarial, valoración del capital humano, barreras y palancas para el desarrollo empresarial.

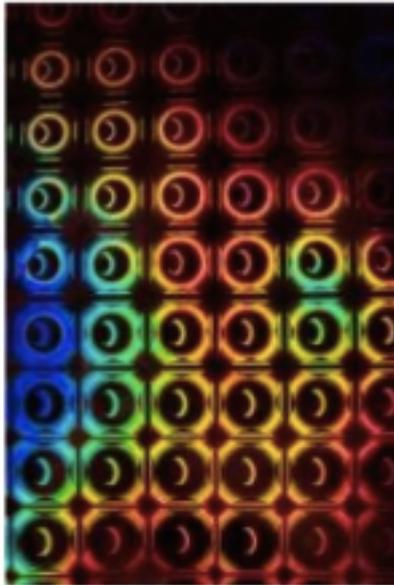
TEORÍA DEL EQUILIBRIO PUNTADO EN LAS EMPRESAS

La mayoría de las grandes organizaciones tienden a seguir una orientación estratégica específica durante 15 a 20 años antes de realizar un cambio de dirección significativo.

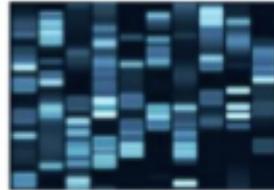
- Este fenómeno, describe a las corporaciones como entes que evolucionan a través de periodos de estabilidad relativamente largos (periodos de equilibrio) interrumpidos por estallidos relativamente cortos de cambios fundamentales (periodos revolucionarios).
- Después de este largo periodo de ajustes de una estrategia existente, se requiere cierto sacudimiento del sistema para motivar a la administración a re evaluar seriamente la situación de la corporación (Wheelen y Hunger 2007:19)

COMPLEJIDAD

De la auto-organización a la auto-eco-organización



"Estamos frente a sistemas extremadamente complejos en donde la parte está en el todo y el todo está en la parte. Esto es válido para la empresa que tiene sus reglas de funcionamiento y, en cuyo interior, juegan las leyes de la sociedad en su totalidad" (Morin, 125)



Todo es complejo por ser el resultado de varias partes

Para conocer la realidad es necesario:

1. Entenderla en su conjunto.
2. Evitar conocimientos fragmentados
3. Desarrollar la capacidad de enfrentar la incertidumbre
4. La gerencia debe ser pro activa ante el entorno, comprender el mundo complejo

...COMPLEJIDAD

Principios que rigen el pensamiento complejo:

1. **Dialógico:** Unir nociones antagónicas para pensar en procesos organizadores y creadores.
2. **Recursión:** los productos y los efectos son los mismos productores y causadores de lo que se produce (los individuos crean la sociedad que desean y la sociedad crea a los individuos) hay auto organización.
3. **La organización es compleja** porque presenta procesos no ordenables relacionados con múltiples fuerzas que vienen de diferentes fuentes

Principios de un sistema complejo en una organización:

1. **Auto organización:** comunicación informal (se auto organizan al margen de las relaciones)
2. **Creatividad:** interacción de varios componentes que pueden generar características que no son propias de ninguno de los miembros
3. **Falta de linealidad:** pequeñas causas causan grandes efectos



LA MANO INVISIBLE



- Para Adam Smith, el Estado debía abstenerse de intervenir en la economía ya que si los hombres actuaban libremente en la búsqueda de su propio interés, había una mano invisible que convertía sus esfuerzos en beneficios para todos.
- Se esboza como una caracterización del modo en que funcionan los mercados

Economía de mercado

El mercado decide qué y cuánto producir

Todo se convierte en mercancías

Todo tiene precio

Oferta e sensible a precios

- Existen posibilidades de obtener más beneficios, aumentando su producción

LA MANO INVISIBLE DEL ESTADO

Una economía ideal es aquella en la que todos los bienes y servicios se intercambian voluntariamente por dinero a precios competitivos de mercado que reflejan las valuaciones de los clientes y de los costos sociales.

Sin embargo, en el mundo real ninguna economía se conforma por completo al mundo idealizado de la mano invisible que funciona sin dificultades. Más bien todas las economías de mercado tienen imperfecciones que producen males como contaminación, desempleo, pobreza o riqueza extrema.

Por este motivo ningún gobierno por conservador que sea, mantiene sus manos alejadas de la economía.



LA MANO INVISIBLE EN LAS ORGANIZACIONES

Imperfecciones que afectan las organizaciones:

- **Mundo turbulento, caos**
- **Sumergidos en la diversidad (marcas y productos)**
- **Acosados por la publicidad**
- **Sumidos en la complejidad**
- **Sistemas complejos: Clima, dinámica de los mercados, Internet, innovación, aprendizaje, resistencia al cambio, codependencia (alianzas) adaptación y auto organización**

SIN ESCASEZ NO PUEDE EXISTIR LA ECONOMÍA

La actividad económica es lo que realiza la gente para afrontar la escasez.

La escasez implica que no pueden conseguirse suficientes recursos para producir lo suficientes satisfactores para cubrir todas las necesidades

- Una empresa necesita una máquina cuyo valor es de \$50,000 y la contratación de especialistas asciende a \$20,000, pero sólo cuenta con \$55,000.
- Un gerente desea ir de vacaciones pero debe terminar un proyecto.



FACTORES DE PRODUCCIÓN (RECURSOS ESCASOS)

Tierra: utilizada en la producción de bienes y servicios. La economía estudia la tierra física ocupada, recursos naturales: minerales, agua, pesquería)

Trabajo: fuerza física y mental de los individuos. Formas de trabajo empleadas (manual, especializada, talento, capacidad de gestión, iniciativa empresarial). La economía estudia la población activa, tasa de natalidad, esperanza de vida, hábitos, edad de retiro, horas de trabajo.

Capital: equipamiento para la producción de bienes (máquinas, edificios, transporte). La economía estudia: activos financieros, formación de capital, incrementos o decrementos a la producción, consumo de capital.

...FACTORES DE PRODUCCIÓN (RECURSOS ESCASOS)

La economía moderna incluye también como recursos escasos:

Tecnología: conocimiento de métodos de producción (Know how), invenciones, innovaciones, que colaboran a la obtención de recursos escasos.

Información: para basar las decisiones de comprar, vender o invertir como clave de éxito para la mayoría de los negocios.

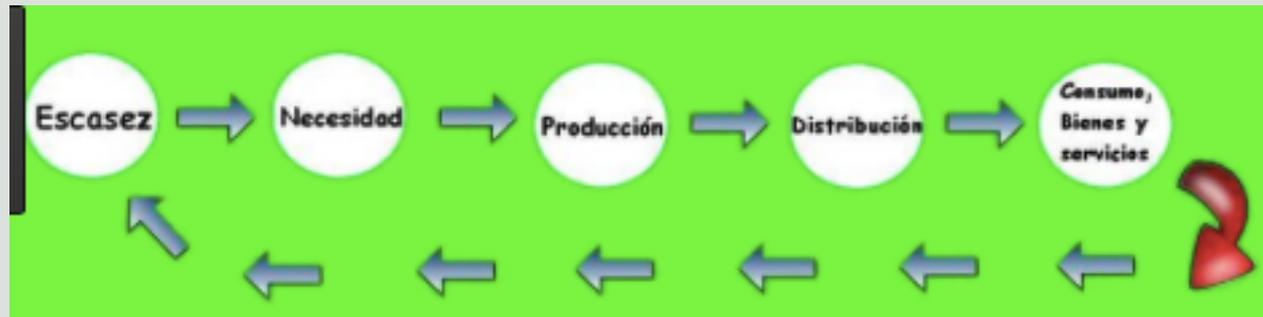
Tiempo: decidir cómo emplearlo en la forma más eficiente

ELECCIÓN

La escasez obliga a la elección, ésta se da cuando no es posible obtener todo lo que se desea, se elige entre las alternativas disponibles.

Se acude a la optimización mediante:

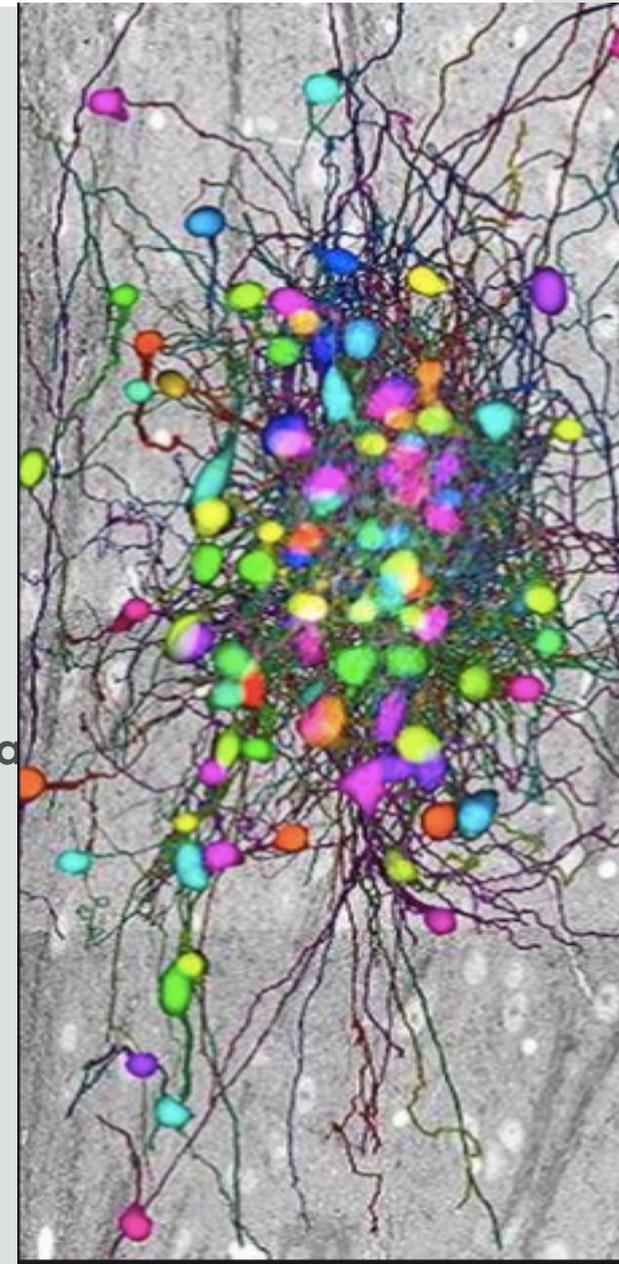
- Proceso de evaluación entre costo y beneficio
- Costo de oportunidad
- Economía - política del Estado
- Marco constitucional



LINEAMIENTOS PARA GESTIONAR LA COMPLEJIDAD EN LA EMPRESA

- Dirección hacia objetivos generales dejando de lado los detalles
- La dirección debe mantener un conjunto simple de reglas para dar mas libertad para trabajar
- Crear espacios para la creatividad relegando el control y generando confianza
- Fomentar la diversidad y la interacción
- Apoyar la iniciativa y la responsabilidad personal
- Diálogo dinámico donde surjan soluciones alternativas al tiempo que afloran problemas y cuestiones
- Aprovechar la posibilidad de la comunicación en red, para que la información sirva a todos
- Perspectivas: Visión conocida por todos
- Auto organización: aporta estabilidad y flexibilidad
- Comunicación, transmisión de ideas
- Facilitar la co evolución creadora (con el entorno)
- Responsabilidad social

Fuente: Cueva (2009).



Asignación de recursos

Consiste en asociar a cada una de las tareas, materiales y personas necesarias para lograr un proyecto.

Qué producir: el mercado lo determina mediante la demanda

Cómo producir: de acuerdo a los recursos disponibles, se toma en cuenta la competencia, optimizar costos

Para quién producir: características de los clientes



Recursos

Asignación de recursos

Productores

Distribución de recursos

Hogares
Otros productores

REFERENCIAS

1. Bateman, T. & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo*. México: McGraw-Hill
2. Cueva, J. (2009). La complejidad y gerencia. Lineamientos para gestionar la complejidad en la empresa. En http://es.slideshare.net/JorgeRicardoCuevaGranda/la-complejidad-y-gerencia-lineamientos-para-gestionar-la-complejidad-en-la-empresa?qid=e6c0e921-4b21-44ad-8fc5-a8f731e44dd2&v=&b=&from_search=1
3. Dabat, A. y Rivera, R. M. A. (1994). *Las transformaciones de la Economía mundial*. Dabat, A. (coordinador) México y la globalización, Cuernavaca: UNAM, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, pp 15-38.
4. Daron, Acemoglu y James A. Robinson. (2014). Por qué fracasan los países. Deusto S.A. Ediciones.
5. Dunning. (1994). *Globalization, economic restructuring and development*. Geneva, UNCTAD, p. 12.
6. Hilbourne A. W. (1995). *Liberalismo, mercado y globalización: aspectos que afectan los derechos económicos y sociales en el Caribe*. En: Globalización. integración y derechos humanos en el Caribe. Bogotá, ILSA, p. 39.
7. Kinicki, A. & Williams, B. (2011). *Management: A Practical Introduction*. Nueva York: McGraw-Hill

.....REFERENCIAS

8. Klaus Schwab en: <https://www.weforum.org/es/agenda/2017/01/cinco-prioridades-de-liderazgo-para-2017>: <https://www.weforum.org/es/agenda/2017/01/ocho-claves-para-la-economia-mundial-en-2017>
9. Kundhardt. B. J. (1994). *Asociaciones internacionales y proceso de globalización*. Dabat, A. (coordinador) México y la globalización, Cuernavaca: UNAM, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias. Pp. 169-196.
10. Liao, J., Welsch, H. and Stoica, M. (2003). Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth Oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 63-85.
11. Méndez Morales, J. (2011). *Problemas Económicos de México* . México: McGraw Hill.
12. Wheelen, T. L y Hunger, J. D. (2007:19). Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos décima edición, Perrson Education.