

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 3.3

- Describa las características de una cultura ética, una de innovación, una sensible al cliente y una que apoye la diversidad.
- Explique por qué la espiritualidad en el centro de trabajo parece ser un asunto importante.
- Describa las características de una organización espiritual.

Vaya a la página 65 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 3.4 ▶ EL ENTORNO

Nuestra exposición en el capítulo 2 sobre la organización como un sistema abierto planteó que una organización interactúa con su entorno debido a que toma recursos de él y los transforma en productos que luego se distribuyen nuevamente al entorno. Cualquiera que cuestione el efecto que tiene el ambiente externo sobre la administración debe considerar lo siguiente:

- El aumento desmesurado de los costos de los alimentos alrededor del mundo ha provocado que los economistas estudien con urgencia el asunto. Aunque muchos factores contribuyen a este aumento, el factor principal es la incontrolable demanda.
- El Congreso de Estados Unidos ordenó que para 2012 los focos debían ser al menos 25 por ciento más eficientes.
- Aunque los sistemas para automatizar tareas y procesos han existido durante mucho tiempo, ahora se están interconectando a través de estándares comunes para el intercambio de datos y para representar procesos de negocios en bits y bytes.⁴⁸

Como muestran estos ejemplos, las fuerzas ambientales representan un papel importante al moldear las acciones de los gerentes. En esta sección identificaremos algunas de estas fuerzas que afectan a los gerentes y muestran cómo limitan sus criterios.

CÓMO DEFINIR EL AMBIENTE EXTERNO

El término **ambiente externo** se refiere a los factores y fuerzas de fuera de la organización que afectan su desempeño. Como muestra la figura 3-9, éste incluye dos componentes: el entorno específico y el entorno general.

Figura 3-9

El ambiente externo

**ambiente externo**

Factores y fuerzas de fuera de la organización que afectan su desempeño.

El entorno específico. El **entorno específico** incluye fuerzas externas que afectan directamente las decisiones y acciones de los gerentes y tienen importancia directa para el logro de los objetivos de la organización. El entorno específico de una organización es único. Por ejemplo, Timex y Rolex fabrican relojes, pero sus entornos específicos difieren debido a que operan en nichos de mercado totalmente diferentes. Las principales fuerzas que conforman el ambiente son los clientes, proveedores, competidores y grupos de presión.

Clientes Una organización existe para satisfacer las necesidades de los clientes que utilizan sus productos. Los clientes representan cierta incertidumbre para una organización debido a que sus gustos pueden cambiar o pueden quedar insatisfechos con los productos o servicios de la organización. Por ejemplo, los compradores se confunden por los distintos sistemas de clasificación de alimentos, “opciones inteligentes”, “soluciones sensibles”, “mejor vida”, etcétera. Las cadenas de supermercados han implantado medidas para ayudarles, como –por ejemplo– la creación de formas más sencillas de evaluar los alimentos que compran.⁴⁹

Proveedores Los gerentes buscan garantizar un flujo estable de recursos necesarios (suministros) al precio más bajo posible. Cuando los suministros de una organización están limitados o su entrega se retrasa, las decisiones y acciones de los gerentes pueden inhibirse. Por ejemplo, Disney World debe garantizar que cuenta con suministros de bebidas gaseosas, computadoras, alimentos, flores y otros productos infantiles, productos de papel, etcétera. Los proveedores también brindan recursos financieros y laborales. Por ejemplo, la falta de enfermeras calificadas sigue siendo un serio problema para los profesionales de la salud, lo que afecta su capacidad de satisfacer la demanda y de mantener altos niveles de servicio.

Competidores Todas las organizaciones, con o sin fines de lucro, tienen competidores. Los gerentes no pueden darse el lujo de ignorar la competencia. Por ejemplo, las tres principales cadenas de comunicación (ABC, CBS y NBC) acostumbraban controlar lo que veía en su televisión. Ahora enfrentan la competencia del cable digital, satélite, DVDs e Internet, los cuales ofrecen a los clientes una gama mucho más amplia.

Grupos de presión Los gerentes deben reconocer los grupos de intereses especiales que intentan influir en las acciones de las organizaciones. Por ejemplo, la presión de PETA (acrónimo inglés de Gente para el Tratamiento Ético de los Animales) sobre McDonald’s con respecto al manejo de los animales al sacrificarlos, llevó a la compañía a detener la compra de carne a uno de sus proveedores hasta que éste cumpliera con estándares más elevados en el procesamiento de la carne de res. Y sería una semana rara si no leyéramos sobre ambientalistas o activistas por los derechos humanos que se manifiestan, boicotean o amenazan a alguna organización para hacer que sus directivos modifiquen ciertas decisiones o acciones.

El entorno general. Las amplias condiciones económicas, político-legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales que afectan a una organización se incluyen en el **entorno general**. Aunque estos factores externos no afectan a las organizaciones hasta el grado en que lo hacen los cambios en su entorno específico, los gerentes deben considerarlos cuando planean, organizan, dirigen y controlan.

Condiciones económicas. Las tasas de interés, la inflación, los cambios en el ingreso disponible, las fluctuaciones en el mercado y el estado del ciclo general del negocio son algunos factores económicos que pueden afectar las prácticas gerenciales de una organización. Por ejemplo, muchos minoristas de especialidades, como IKEA, Gap, y Williams-Sonoma, están muy conscientes del efecto que el ingreso disponible de los consumidores tiene sobre sus ventas. Cuando los ingresos de los consumidores bajan o cuando su confianza en la seguridad de sus empleos disminuye, pospondrán cualquier compra que no sea necesaria.

Condiciones político-legales. Las leyes federales, estatales y locales, así como las normas globales y las leyes y reglamentos de otros países, influyen en lo que las organizaciones pueden y no pueden hacer. Ciertas legislaciones federales tienen implicaciones importantes. Por ejemplo, la Ley de Estadounidenses con Discapacidades (ADA) de 1990 hace necesario que los trabajos y las instalaciones sean más accesibles para la gente con discapacidades, ya sean clientes o empleados. La figura 3-10 presenta algunas de las legislaciones estadounidenses más importantes que afectan a los negocios de ese país.

Aunque las organizaciones invierten mucho tiempo y dinero en cumplir las normas gubernamentales, los efectos van más allá del tiempo y del dinero; reducen las posibilidades

Figura 3-10 Leyes importantes

Ley	Propósito
Ley de Seguridad y Salud Ocupacional de 1970 (Occupational Safety and Health Act of 1970)	Establece que el empleador debe proporcionar un entorno laboral libre de peligros para la salud.
Ley de Seguridad a los Productos de Consumo de 1972 (Consumer Product Safety Act of 1972)	Establece estándares sobre productos seleccionados, exige etiquetas de advertencia y ordena el retiro de productos.
Ley de Igualdad de Oportunidad de Empleo de 1972 (Equal Employment Opportunity Act of 1972)	Prohíbe la discriminación en todos los ámbitos de la relación entre empleador y empleado.
Ley de Notificación de Ajustes y Capacitación del Trabajador de 1988 (Worker Adjustment and Retraining Notification Act of 1988)	Exige a los empleadores con 100 o más empleados que notifiquen con 60 días de anticipación acerca del cierre de la empresa o de un despido masivo.
Ley de Estadounidenses con Discapacidades (ADA) de 1990 (Americans with Disabilities Act of 1990)	Prohíbe que los empleadores discriminen a individuos con discapacidades físicas o mentales, o enfermedades crónicas; incluso, exige a las organizaciones que ubiquen de manera razonable a estas personas.
Ley de los Derechos Civiles de 1991 (Civil Rights Act of 1991)	Reafirma y fortalece la prohibición de la discriminación; permite que los individuos demanden castigos en caso de discriminación intencional.
Ley de Licencia Familiar y Médica de 1993 (Family and Medical Leave Act of 1993)	Otorga a los empleados una licencia de 12 semanas al año sin goce de sueldo por el nacimiento o adopción de un hijo o para atender al cónyuge o padres en estado grave de salud; comprende organizaciones con 50 o más empleados.
Ley de Protección y Seguridad Infantil de 1994 (Child Safty Protection Act of 1994)	Establece los requerimientos de etiquetado en ciertos juguetes que contienen partes o empaques que pudieran dañar a los niños y exige a los fabricantes de tales juguetes informar a la Comisión de Seguridad de Productos de Consumo cualquier accidente grave o muerte de niños.
Ley de Espionaje Económico en Estados Unidos de 1996 (U.S. Economic Espionage Act of 1996)	Cataloga como delito federal al robo o la posesión de mala fe de secretos comerciales.
Ley de Firmas Electrónicas en el Comercio Mundial y Nacional de 2000 (Electronic Signatures in Global and National Commerce Act of 2000)	Concede a los contratos en línea (los firmados por computadora) la misma fuerza legal que sus equivalentes en papel.
Ley de Sarbanes-Oxley de 2002 (Sarbanes-Oxley Act of 2002)	Impone a las empresas altos estándares de divulgación y gobierno corporativo.
Ley de Transacciones Crediticias Justas y Precisas de 2003 (Fair and Accurate Credit Transactions Act of 2003)	Establece que los empleadores deben “destruir” la información personal sobre sus empleados antes de decidir su destino, si obtuvieron la información de un reporte de crédito.

de los gerentes al limitar las opciones disponibles. Considere la decisión de despedir a un empleado.⁵⁰ Históricamente, los empleados eran libres de renunciar a una compañía en cualquier momento, y los patrones tenían el derecho de despedir a un empleado en cualquier momento, con o sin razón. Sin embargo, las leyes y las decisiones de los tribunales han limitado lo que pueden hacer los patrones. Se espera que los empleadores se relacionen con los empleados apegándose a los principios de buena fe y trato justo. Los empleados que creen que fueron despedidos injustamente pueden llevar su caso a la corte, donde el jurado decide lo que es “justo”. Esta tendencia ha dificultado que los gerentes despidan a empleados con mal desempeño o que presenten conductas inapropiadas fuera del trabajo.

Otros aspectos político-legales son las condiciones políticas y la estabilidad de un país donde opera una organización, así como las posturas que los oficiales del gobierno en funciones presenten ante un negocio. Por ejemplo, en Estados Unidos, las organizaciones generalmente operan en un ambiente político estable. Sin embargo, la administración es una actividad global, y los gerentes deben estar conscientes de los cambios políticos en los países en que trabajan, ya que estos cambios pueden afectar sus decisiones y acciones.⁵¹

entorno específico

Fuerzas externas que afectan directamente las decisiones y acciones de los gerentes y tienen importancia directa para el logro de los objetivos de la organización.

entorno general

Amplias condiciones externas que pueden afectar a una organización.

Una encuesta reciente encontró que el salario, el poder y el prestigio que motivaron las carreras de muchos baby boomers, se encontraban casi al final de la lista de cosas que los miembros de la generación X esperaban de sus trabajos. Ellos prefieren relaciones positivas, trabajos interesantes y oportunidades constantes de aprender. ¿Qué atraerá y motivará a los miembros de la generación Y, como la joven mujer de la fotografía?



Condiciones socioculturales. Kraft Foods y otros productores de alimentos han respondido a los cambiantes gustos alimentarios de los clientes, ofreciéndoles versiones más sanas de sus bocadillos favoritos. Los gerentes deben adaptar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en la que operan. Conforme cambien estos valores, costumbres y gustos, los gerentes también deben cambiar. Por ejemplo, como los trabajadores han comenzado a buscar formas de vida más equilibradas, las organizaciones han tenido que ajustarse, ofreciendo políticas de permisos por cuestiones familiares, horarios de trabajo más flexibles e incluso guarderías en las mismas instalaciones de la compañía. Las tendencias socioculturales pueden limitar potencialmente las decisiones y acciones de los gerentes.

Condiciones demográficas. Las condiciones demográficas abarcan tendencias en las características de la población como género, edad, nivel de educación, ubicación geográfica, ingresos, y composición familiar. Los cambios en estas características puede afectar la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. Por ejemplo, los investigadores en población han identificado grupos específicos de edad en Estados Unidos: el grupo de la depresión (nacidos entre 1912 y 1921), el grupo de la Segunda Guerra Mundial (nacidos entre 1922 y 1927), el grupo de la posguerra (nacidos entre 1928 y 1945), los baby boomers (nacidos entre 1946 y 1964), la generación X (nacidos entre 1965 y 1977), y la generación Y (nacidos entre 1978 y 1994). Aunque cada grupo tiene características propias, la generación Y es de particular interés, ya que sus miembros aprenden, trabajan, compran y juegan de maneras fundamentalmente diferentes que están comenzando a afectar la forma en que las organizaciones son dirigidas. En el capítulo 13 explicaremos algunos de los desafíos de manejar diferencias generacionales.

Condiciones tecnológicas. En términos del entorno general, los cambios más rápidos han ocurrido en la tecnología. Por ejemplo, el código genético humano ha sido descifrado. ¡Sólo piense en las implicaciones de tal conocimiento! Los aparatos de información cada vez son más pequeños y más poderosos. Tenemos oficinas automatizadas, reuniones vía electrónica, manufactura robotizada, el láser, circuitos integrados, microprocesadores más rápidos y potentes, combustibles sintéticos y modelos completamente nuevos para hacer negocios en una era electrónica. Las compañías que aprovechan la tecnología, como General Electric, eBay y Google, prosperan. Además, muchas tiendas minoristas, como Wal-Mart, utilizan sistemas de información sofisticados para mantenerse a la cabeza de las tendencias en las ventas. La tecnología ha cambiado las formas básicas en que las organizaciones están estructuradas y las formas en que los gerentes dirigen.

Condiciones globales. Al terminar esta década, Nigeria tendrá más población que Rusia, Etiopía tendrá más gente que Alemania, y Marruecos estará más poblado que Canadá.⁵² ¿Estos hechos le sorprenden? No deberían. Esto simplemente refleja que la globalización es uno de los factores principales que afectan a los gerentes y a las organizaciones. Los gerentes enfrentan el reto de un número creciente de competidores y mercados globales como parte del ambiente externo. En el capítulo 4 abordaremos con detalle este componente del ambiente externo.

CÓMO AFECTA EL ENTORNO A LOS GERENTES

Saber *cuáles* son los diversos componentes del entorno es importante para los gerentes. Sin embargo, comprender *cómo* afecta el entorno a los gerentes tiene la misma importancia. Hay dos formas en las que el ambiente afecta a los gerentes: primero, a través del grado de incertidumbre ambiental presente, y, segundo, a través de las relaciones entre la organización y sus partes interesadas externas.

Evaluación de la incertidumbre ambiental. Los entornos difieren en términos de lo que llamamos **incertidumbre ambiental**, la cual es el grado de cambio y complejidad del entorno de la organización (vea la figura 3-11).

La primera dimensión de incertidumbre es el grado de cambio. Si los componentes del entorno de una organización cambian frecuentemente, lo llamamos entorno *dinámico*. Si el cambio es mínimo, lo llamamos entorno *estable*. Un entorno estable podría ser uno en el que no hay competidores nuevos, pocos avances tecnológicos de los competidores actuales, poca actividad por parte de los grupos de presión para influir en la organización, etcétera. Por ejemplo, Zippo Manufacturing, mejor conocido por sus encendedores Zippo, enfrenta un entorno relativamente estable. Hay pocos competidores y poco cambio tecnológico. Es probable que la principal inquietud ambiental para la compañía sea la tendencia a la disminución de los fumadores de tabaco, aunque los encendedores tienen otros usos y los mercados globales siguen siendo atractivos.

En cambio, la industria de la música grabada enfrenta un entorno dinámico (muy incierto e impredecible). Los formatos digitales y los sitios de descarga de música han puesto de cabeza a la industria y han traído incertidumbre. Si el cambio es predecible, ¿se considera dinámico? No. Piense en tiendas departamentales que generalmente realizan de un cuarto a un tercio de sus ventas en diciembre. La caída de diciembre a enero es significativa; sin embargo, como el cambio es predecible, no consideramos que el entorno sea dinámico. Cuando hablamos de grado de cambio, queremos decir que el cambio no es predecible. Si el cambio puede anticiparse con exactitud, no es incertidumbre lo que los gerentes deben enfrentar.

La otra dimensión de incertidumbre describe el grado de **complejidad ambiental**. El grado de complejidad se refiere al número de componentes en el entorno de una organización y el grado de conocimiento que la organización tiene sobre dichos componentes. Por ejemplo, Hasbro Toy Company, la segunda fabricante de juguetes más grande (después de Mattel), simplificó su entorno al comprar a muchos de sus competidores.

Figura 3–11
Matriz de incertidumbre ambiental

		Grado de cambio	
		Estable	Dinámico
Grado de complejidad	Simple	Celda 1 Entorno estable y predecible. Pocos componentes en el entorno. Los componentes son de cierto modo similares y permanecen prácticamente iguales. Necesidad mínima de conocimiento sofisticado de los componentes.	Celda 2 Entorno dinámico e impredecible. Pocos componentes en el entorno. Los componentes son de cierto modo similares pero cambian continuamente. Necesidad mínima de conocimiento sofisticado de los componentes.
	Complejo	Celda 3 Entorno estable y predecible. Muchos componentes en el entorno. Los componentes no son parecidos entre sí y permanecen básicamente iguales. Necesidad elevada de conocimiento sofisticado de los componentes.	Celda 4 Entorno dinámico e impredecible. Muchos componentes en el entorno. Los componentes no son parecidos entre sí y cambian continuamente. Necesidad elevada de conocimiento sofisticado de los componentes.

incertidumbre ambiental
Grado de cambio y complejidad del entorno de una organización.

complejidad ambiental
Número de componentes en el entorno de una organización y el grado de conocimiento de la organización sobre dichos componentes.

Cuanto menos competidores, clientes, proveedores, agencias gubernamentales, etcétera, tiene una organización, menos complejo e incierto es su entorno.

La complejidad también se mide en términos del conocimiento que una organización necesita sobre su entorno. Por ejemplo, los gerentes de E*TRADE deben saber mucho sobre las operaciones de sus proveedores de Internet, si quieren garantizar que su sitio Web esté disponible y sea confiable y seguro para sus clientes. Por otra parte, los gerentes de las librerías universitarias necesitan conocimientos sofisticados mínimos sobre sus proveedores.

¿Cómo influye en los gerentes el concepto de incertidumbre ambiental? De nuevo revise la figura 3-11; cada una de las celdas representa combinaciones diferentes del grado de complejidad y de cambio. La celda 1 (entorno estable y simple) representa el nivel más bajo de incertidumbre ambiental, y la celda 4 (entorno dinámico y complejo) el más elevado. No sorprende que los gerentes tengan mayor influencia sobre los resultados de la organización en la celda 1 que en la 4. Debido a que la incertidumbre es una amenaza para la efectividad de una compañía, los gerentes tratan de minimizarla. Si existe la opción, los gerentes preferirían operar en entornos de menor incertidumbre. Sin embargo, rara vez controlan esa opción. Además, la mayoría de las industrias actuales enfrentan cambios más dinámicos, lo que hace que sus entornos sean más inciertos.

Administración de las relaciones entre las partes interesadas. ¿Qué hizo que VH1 se convirtiera en *el* canal de cable para los baby boomers melómanos? Una razón es que detectó la importancia de construir relaciones entre las diversas partes interesadas: espectadores, celebridades de la música, anunciantes, estaciones afiliadas de TV, grupos de servicio público, entre otros. La naturaleza de las relaciones entre las partes interesadas es otra forma en la que el entorno influye a los gerentes. Cuanto más abiertas y seguras sean estas relaciones, más influencia tendrán los gerentes sobre los resultados organizacionales.

Las **partes interesadas** son todos los elementos del entorno de una organización que se ven afectados por sus decisiones y acciones. Estos grupos tienen interés en la organización o se ven significativamente influenciados por ella. A su vez, pueden influir en la organización. Por ejemplo, piense en los grupos que pueden verse afectados por las decisiones y acciones de Starbucks: cafetaleros, empleados, competidores especializados en café, comunidades locales, etcétera. Algunas de estas partes interesadas, a su vez, pueden influir en las decisiones y acciones de los gerentes de Starbucks. La idea de que las organizaciones tienen partes interesadas ahora es ampliamente aceptada tanto por académicos de la administración como por gerentes en ejercicio.⁵³

La figura 3-12 identifica algunas de las partes interesadas más comunes que puede tener una organización. Observe que estas partes interesadas incluyen tanto grupos internos como externos. ¿Por qué? Debido a que ambos pueden afectar lo que hace una organización y cómo opera.

Figura 3-12

Partes interesadas de una organización

