

2. La responsabilidad social le toca al gobierno.
3. Para qué pago impuestos, si no los van a utilizar adecuadamente.

La responsabilidad social de una empresa implica indagar ante quién se es responsable: trabajadores, clientes, proveedores, socios, gobierno, la comunidad, acreedores y competidores.

Clark Abt resume las áreas de responsabilidad con base en la opinión de un grupo representativo de compañías:

- Obedecer las leyes (del IMSS, Federal del Trabajo, del Impuesto sobre la Renta, del Impuesto al Valor Agregado, entre otras).
- Dar un trato humano a los empleados.
- Otorgar trato honesto y equitativo a otras empresas, clientes y empleados.
- Dar información veraz y oportuna.
- Eliminar prácticas discriminatorias.
- Contribuir en obras de beneficio social.
- Cuidar el medio ambiente.
- Mejorar el nivel de vida de los empleados, clientes y ciudadanos.
- Pagar impuestos en tiempo y forma.

### Definición de ética

La ética tiene que ver con el análisis de las elecciones individuales en el marco de determinadas reglas de conducta o estándares normales. Alguien puede tomar una decisión que cumple con la ley y al mismo tiempo parece poco ético porque no cumple con los principios morales que espera la sociedad. Cumplir es lo que hay que hacer, ética es lo que debes hacer. A menudo hacemos lo que no queremos.

A la mayoría de las empresas les preocupan los asuntos éticos, por lo que pueden intentar desarrollar enfoques para mejorar este aspecto. El comportamiento ético en las organizaciones empieza por el director general, quien define los valores y principios que se utilizarán para orientar las decisiones. De ahí se dirigirá hacia las demás partes que conforman la empresa.

Para lograr lo anterior, cada organización deberá establecer un código de ética que permita normar los criterios de conducta dentro de éstas.

## II.4 La cultura corporativa

La cultura corporativa se refiere a los valores, creencias, principios comerciales, tradiciones, maneras de operar y ambiente de trabajo interno de una compañía.

Cada compañía tiene una cultura organizacional única, puesto que posee una filosofía, principios comerciales, formas de abordar problemas y de tomar decisiones y su propio ambiente de trabajo.

La cultura corporativa surge de sus líderes o fundadores, y el personal que labora en ella debe ser leal a ésta y a sus tradiciones.

Cuando la cultura de una empresa no concuerda con lo que se necesita para el éxito, ésta debe modificarse.

### Compañías con culturas fuertes

Los valores y principios se utilizan para tomar decisiones dentro de las organizaciones y no cambian con el paso del tiempo. Estas compañías se identifican porque:

1. Existe un fundador o líder que establece los valores.
2. Hay un compromiso sincero y permanente de operar con base en las normas y valores establecidos.
3. Existe una preocupación genuina por los clientes, empleados y accionistas.

### Compañías con culturas débiles

Las compañías con culturas débiles se caracterizan por manejar distintas subculturas en la organización, reflejándose pocos valores y tradiciones además de la falta de entidad corporativa.

### Incorporación de la ética en la cultura

Muchos ejecutivos están convencidos de que las compañías tienen que interesarse en cómo hacer negocios, de lo contrario su reputación y desempeño se ponen en riesgo. Los valores morales y las normas éticas sirven como piedra angular para la construcción de la cultura y como método

para crear conciencia corporativa. Las siguientes ideas se consideran en la formación de una cultura corporativa:

- Temas que abarcan las declaraciones de valores.
- Importancia de los clientes y atención a éstos.
- Compromiso con la calidad.
- Compromiso con la innovación.
- Respeto por cada empleado.
- Importancia de la honradez, integridad y normas éticas.
- Deber hacia los accionistas.
- Deber hacia los proveedores.
- Importancia de proteger el medio ambiente.

Una vez que los valores y normas éticas han sido formulados formalmente, deben institucionalizarse y arraigarse en las políticas, prácticas y conducta real de la compañía.

## **II.5 La competitividad**

En la actualidad, la competitividad es un factor importante, necesitamos ofrecer calidad, precio y servicio a nivel de las mejores organizaciones. No hacerlo es correr el riesgo de desaparecer. La competitividad es una estrategia para conseguir los resultados deseados, proponerse metas y conseguirlas. Asimismo, es necesario que existan resultados para observar la competitividad, los cuales se relacionan con la excelencia y el cumplimiento de expectativas. Las estrategias se plantean a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Qué están comprando los consumidores?
- ¿Quién es la competencia?
- ¿Cómo se ve en comparación con nuestra compañía?

Las empresas que buscan ser competitivas se ven en la necesidad de realizar ciertos cambios a fin de lograr sus metas, algunos de éstos son: abarcar otros mercados (mediante la exportación), modificar las estrategias de endeudamiento, no limitarse a la inversión extranjera, etcétera. Existen diversos factores que se convierten en limitantes de la competitividad.

Algunos son:

- Altos costos y escasez de financiamiento.
- Burocratismo.
- La debilidad del mercado interno.
- La corrupción y hostilidad de los sindicatos.
- Control de precios por medio del gobierno.
- Falta de continuidad de políticas económicas.
- Incumplimiento de proveedores.
- Inseguridad pública.

Nuestro país es ejemplo de varias empresas competitivas que han logrado superar las limitaciones que mencionamos anteriormente, algunas de ellas son: Bimbo, Cementera Cruz Azul, Teléfonos de México, etcétera.

## **II.6 Los negocios internacionales y la globalización**

En la actualidad, las organizaciones operan en un mundo determinado por la globalización y la revolución de la información, lo que deja a optar por dos vías: adaptarse o desaparecer.

La economía mundial se globaliza a un ritmo acelerado, obligando a las empresas a abrir sus mercados; las nuevas tecnologías, como el Internet, han aportado a esta dinámica la reducción de la distancia geográfica. Es común ver en la actualidad que las empresas están empeñadas en crecer rápidamente, amarrando posiciones competitivas en el mercado.

Las empresas están cambiando a un enfoque global, consiguiendo oportunidades para vender, comprar y manufacturar bienes y servicios por todo el mundo.

### **La globalización**

Se puede interpretar como una fórmula de interdependencia entre países, ligada al desarrollo del comercio internacional. Algunas de las características de interdependencia son las siguientes:

- Producción y distribución compartida por diferentes países.

- Desarrollo de tecnología más avanzada.
- Elaboración de productos que se empleen a nivel mundial, con un mínimo de adaptaciones en cada mercado.

Los negocios internacionales dependerán de las importaciones y de las exportaciones de cada país, como parte de una economía mundial dinámica. Se entiende como importación a la compra de bienes, productos y servicios que realiza un país a otro; es comprar de un proveedor extranjero lo que se necesita para operar. La exportación es la venta y embarque que se realiza a otro país.

Las importaciones y exportaciones de un país intervienen de manera importante en la economía de los negocios internacionales. Aquí participan dos factores importantes que se relacionan con los negocios internacionales:

1. **Balanza comercial:** es la relación determinada entre el valor de las importaciones y el valor de las exportaciones sea en déficit o superávit comercial. Por ejemplo: cuando un país importa más productos de los que exporta, la balanza comercial del país es deficitaria. Si por el contrario, exporta más productos de los que importa, la balanza comercial será superavitaria.
2. **Balanza de pagos:** es la suma de los pagos realizados a otras naciones menos los pagos que ha recibido de otros países durante un tiempo específico (regularmente un año). Incluye la balanza comercial y los pagos por ayuda extranjera.

### Acciones gubernamentales en los negocios internacionales

En las relaciones económicas internacionales, los países dependen de las acciones que ejerza el gobierno en materia de comercio internacional, que afectarán de manera directa a la inversión extranjera y al valor de las divisas. El gobierno debe diseñar políticas que balanceen los intereses de las empresas, los trabajadores y los consumidores nacionales.

Cada país se encarga de establecer políticas para proteger las empresas nacionales de la competencia extranjera, a éste hecho se le conoce como proteccionismo. Existen diferentes tipos:

- **Aranceles:** impuestos tributarios sobre los bienes, productos y servicios importados. Son fuente significativa de ingreso para el gobierno y generalmente los productos a los que se les aplican tienden a ser costosos.

- **Cuotas:** límites fijados para la cantidad de importaciones que un país permite sobre un producto específico. Son designadas por miembros de un grupo minoritario. Surgieron cuando los aranceles perdieron confianza con los años.
- **Subsidios:** se subsidian los productos nacionales para mantener precios más bajos que los de la importación.
- **Estándares restrictivos:** es una forma de mantener fuera las importaciones, aventajando a los productores nacionales. Algunos países exigen licencias especiales para ciertos negocios y más tarde dificultan a otros países obtener una licencia. En ocasiones se establecen estándares hasta por componentes y los costos son transferidos a los consumidores en forma de precios más elevados.
- **Las represalias:** son leyes para responder a las prácticas comerciales desleales de países extranjeros. En Estados Unidos existe el *dumping* que es una práctica para presionar a las compañías nacionales a bajar los precios y mantener las ventas arriba de los comerciantes extranjeros. En caso de que estos puedan sostenerse, se aplica el *antidumping* para aumentar el precio a los impuestos de importación protegiendo a los productores estadounidenses.

### Los bloques comerciales

También se conformaron los bloques comerciales en donde varios países se organizan, retirando las barreras de comercio entre ellos y generalizando otras para comercializar con las naciones que no son miembros. Algunos ejemplos de estos bloques comerciales lo conforman: México, Canadá y Estados Unidos con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en el año de 1994. El Mercado Común del Sur (MERCOSUR) conformado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay en 1994. O la Unión Europea (UE), que se ha convertido en el bloque comercial más poderoso con un producto interno bruto mayor al de Estados Unidos; está conformado por países como Alemania, Francia, Italia, Reino Unido, Países Bajos, Portugal, Suecia, Polonia, Hungría, República Checa, Grecia, Chipre. El bloque económico de la Unión Europea se caracteriza por haber adoptado una moneda única, el Euro, fortaleciendo así el proceso de integración.

## Formas de actividad en los negocios internacionales

Cualquier empresa puede llegar a estar involucrada en el comercio internacional mediante ciertos rangos de actividades que reflejan un nivel creciente de propiedad, compromiso financiero y riesgo también. Existen cuatro formas básicas de actividad en los negocios internacionales que son:

- **Importación y exportación:** que es la forma más común de los negocios internacionales.
- **Licencias:** acuerdo que concede los derechos a una empresa o compañía para producir o comercializar el producto de otra empresa a cambio de regalías o cuotas; por estos derechos se paga un porcentaje del ingreso de las ventas del producto. Estos acuerdos son de concesión y pueden funcionar también de otra forma, como en la transportación, las barreras comerciales y la incertidumbre de entrada a otro país; así, el concedente se beneficia con la seguridad de comercializar y vender un producto del concesionario.
- **Franquicias:** obtención de los derechos para la reproducción de un producto específico; el franquiciante obtiene los beneficios bajo una cuota o regalía por el usufructo de su producto o marca.
- **Coinversiones y alianzas estratégicas:** donde dos o más compañías comparten los costos de inversión así como las ganancias.

## Las diferencias culturales y cómo manejarlas

Las personas de diferentes culturas difieren en valores, hábitos de compra y consumo, formas de actuar y de ser, así como en la toma de decisiones. Esto afecta la forma de hacer negocios y comercializar bienes, productos y servicios en cada país. Pese a que las diferencias culturales presentan ciertas barreras, debe aprenderse todo lo relacionado con esa cultura, tanto para comercializar como para administrar en un país extranjero.

Entre los puntos más importantes que se deben considerar para manejar las diferencias culturales, se encuentran:

- Evitar estereotipos o ideas preconcebidas procurando actuar e interactuar con los individuos directamente.
- Estar alerta a las costumbres de los seres humanos, tomando en cuenta las diferencias en valores, creencias, expectativas y modismos.
- Saber que los gestos y expresiones significan diferentes cosas en las diversas culturas.

- Adaptar el estilo al de la otra persona.
- Mostrar respeto aprendiendo a comunicarlo en dicha cultura.

## LOS AMBIENTES DE LAS ORGANIZACIONES

---

### III.1 Naturaleza de las organizaciones

El ser humano es social por naturaleza, su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes es inherente. La historia de la humanidad podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales.

Los grupos organizacionales constituyen una parte importante de nuestra existencia. Desde pequeños nacemos en el seno de una familia con la ayuda de una organización médica, el hospital. Pasamos gran parte de nuestra vida en organizaciones educativas. Los grupos informales surgen espontáneamente cuando varias personas que tienen intereses comunes concuerdan para alcanzar metas comunes. Las organizaciones en las que trabajamos absorben gran parte de nuestro tiempo y las relaciones formales o informales que en ellas establecemos, a veces las extendemos a nuestras actividades recreativas, como equipos de boliche o de fútbol. Es evidente que todos pertenecemos a una diversidad de grupos y organizaciones.

El hombre tiene una gran capacidad para crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos. El desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva de las mismas constituyen uno de los logros más grandes del hombre.

Una organización es el conjunto de personas, empleados, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones, dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propios y tienen un objetivo específico. (Bravo, 1985.)

Es importante establecer que los *términos organización y empresa* suelen emplearse como sinónimos, lo cual es un error. Las organizaciones son cualquier tipo de institución social: familia, sindicato, empresa, club deportivo o iglesia; en tanto la empresa es una modalidad específica de organización con una finalidad completamente económica.



Así, todas las empresas son organizaciones, pero no todas las organizaciones son empresas. Por ello, debemos determinar qué es lo que caracteriza a toda organización:

- Una organización siempre incluye personas que interactúan entre sí (es decir, que de alguna forma están involucradas unas con otras).
- Estas interacciones siempre se podrán ordenar o describir conforme al tipo de estructura.
- Todas las personas de una organización tienen objetivos personales, algunos de ellos motivan sus acciones o formas de proceder. Cada persona espera que su participación en la organización ayude al logro de sus objetivos personales.
- Estas interacciones pueden también ayudar a alcanzar objetivos comunes, quizás diferentes, pero relacionados con sus objetivos personales. (Hicks y Ray, 1987.)

Una organización no puede ser entendida en forma abstracta, pues al estar dentro de un entorno se ve influida por éste. Las variables ambientales tienen una importancia crucial en la constitución del sistema organizacional; en las formas que pueden adoptar sus procesos de poder, comunicaciones, motivación; en la relación que la organización establece con sus miembros; en sus posibilidades de reclutamiento, etcétera.

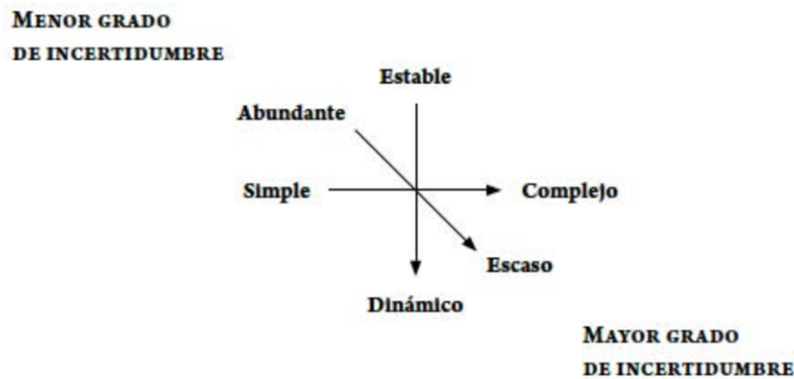
### **III.2 El ambiente macroeconómico**

El ambiente de una organización es un factor importante para ésta, debido a que afecta su desempeño. Cada ambiente es diferente, creando así una incertidumbre ambiental, característica actual de muchas organizaciones. Existen tres dimensiones clave en el ambiente de cualquier organización:

1. Capacidad: grado en el cual puede favorecer el crecimiento. Tiene que ver con la abundancia y la escasez de recursos en una organización.
2. Volatilidad: grado de inestabilidad dentro de un ambiente. Tiene que ver con la estabilidad y el dinamismo de una organización.
3. Complejidad: grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales. Tiene que ver con la simpleza y la complejidad de una organización.

En el siguiente diagrama se puede observar el modelo tridimensional del ambiente; las flechas en la figura indican el movimiento hacia la mayor

incertidumbre ambiental. Las organizaciones que operan en ambientes caracterizados como escasos, dinámicos y complejos enfrentan el mayor grado de incertidumbre, esto se debe a que tienen un margen de error muy pequeño, alto nivel de incertidumbre y diversos grupos de elementos en el ambiente que deben monitorearse constantemente.



Las organizaciones han girado su atención a lo que hoy se conoce como exploración del ambiente o exploración del terreno, que les permite anticipar e interpretar cambios en el medio. El término hace referencia a obtener la suficiente información para detectar tendencias y monitorear acciones con el fin de crear escenarios diferentes. Existen cuatro estrategias para la exploración del ambiente:

1. **Inteligencia competitiva:** consiste en buscar información sobre los competidores con el fin de anticipar las acciones de los otros en lugar de reaccionar a éstas.
2. **Desarrollo de escenarios:** la exploración del ambiente podrá revelar temas y preocupaciones que podrían afectar las operaciones de la organización. Conocer el ambiente permitirá desarrollar diferentes escenarios para disminuir la incertidumbre ambiental.
3. **Pronóstico:** son parámetros para las predicciones de resultados. Existen técnicas para el pronóstico cuantitativo, donde se aplican reglas matemáticas a una serie de datos para predecir resultados; hay otras para el pronóstico cualitativo, que emplean el juicio y las opiniones de individuos bien formados. Estas técnicas son precisas cuando el ambiente es estático, en ambientes dinámicos crean mayor incertidumbre.
4. **Benchmarking:** es la práctica de comparar el desempeño de una operación clave del negocio propio con una similar en otra

organización. Se fundamenta en la idea de que la administración mejora la calidad a través del análisis y la copia de los métodos empleados por líderes en el campo.

¿Qué sucede con la ética de las organizaciones al realizar la exploración del ambiente? Cuando la información se obtiene de recursos disponibles para el público no existe ningún problema para el manejo de la información. Pero, ¿qué sucede cuando esta información se hace mediante la contratación de empleados de la competencia, la colocación de espías en las empresas o la mentira para obtener la información competitiva?

### El ambiente externo de las organizaciones

La organización se encuentra dentro de un ambiente interno y un ambiente externo que afectarán las acciones que realice.

El ambiente externo está delimitado por el ambiente macroeconómico y por el microeconómico. El ambiente macroeconómico determina aquellas variables que afectan la estabilidad de los sectores; el ambiente microeconómico plantea cómo cada una de las variables afecta a la organización. El entorno está conformado por varios sectores; a su vez, la organización tiene un dominio dentro de estos sectores, es decir que el dominio es aquella parte de la organización que se relaciona con los distintos sectores que conforman el entorno externo de una organización.

En el siguiente diagrama podrás observar los distintos sectores que conforman el entorno externo de las organizaciones y los elementos que lo conforman: