

AMBIENTE EXTERNO Y SU INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES

Por: LOURDES GARCIA MONTERO

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales en su afán de consolidarse en los mercados intentan tener un control cada vez más eficaz en los diferentes factores que puedan influir en su desarrollo, siempre en pro de alcanzar sus objetivos.

El que una empresa pueda tener cierto control en el ambiente en el cual se desarrolla puede definir su capacidad de respuesta, llevando a cabo el aprovechamiento de oportunidades en mercados incipientes y sobre todo la recaudación adecuada de recursos.

Es por eso que toda organización requiere contar con un desglose general de las relaciones que tiene con otras empresas, para plantear un plan de contingencia eficaz.

El ambiente externo de una empresa forma parte integral del desarrollo de una organización, debido a que se deberán realizar planes estratégicos en diferentes rubros, lo cual les ampliara la visión del panorama actual identificando los inconvenientes a los cuales se pueda ver expuesta

LAS ORGANIZACIONES Y SU AMBIENTE EXTERNO

Debido a la interacción que poseen con otras entidades las organizaciones son consideradas sistemas abiertos, cuya finalidad es la obtención de ciertas metas, por lo que es indiscutible que existe una relación elemental entre cada empresa y el ambiente que le rodea.

De manera habitual todas las organizaciones tendrán que contender por algunos recursos, que se encuentran limitados, la alta gerencia tiene la responsabilidad de identificar los elementos que podrían afectar en beneficio o perjuicio el funcionamiento de la organización.

En una entidad se puede encontrar el ambiente externo general que es todo lo que deriva de actividades socio económicas (factores sociales, políticos, tecnológicos y culturales) en este caso la organización posee injerencia limitada, sin embargo podrá realizar proyecciones de datos que le ayuden a tomar alguna decisión.

El entorno específico son los ámbitos en los que se encuentra más estrechamente ligado y se podrán controlar con mayor facilidad. Según J. Cabanelas (1997) existen cinco niveles para definir el marco en el que se desenvuelve una organización:

- **Primer nivel constituido por la organización misma como núcleo del marco:** Se inicia teniendo como base central a la empresa, con forma la capacidad de negociación se incrementa ir progresando a través de diferentes marcos moviendo sus barreras.
- **Segundo nivel Se encuentra definido por un concepto denominado como sector:** El sector hace hincapié en la competencia a la cual se estará expuesto, vinculado directamente con los objetivos de la empresa y la capacidad de negociación que esta posee.
- **Tercer nivel cadena de actividades empresariales:** Es un concepto muy parecido a lo que se conoce como distrito industrial, que son diferentes empresas que producen determinado producto, como la materia prima, este concepto se divide en cadena de actividades principales, las actividades de apoyo, las funciones de suministros adicionales y las de equipamiento.
- **Cuarto nivel área, lugar geográfico:** Puede definirse como cierto lugar donde las cadenas empresariales despliegan sus actividades, además pueden ser una región, o un sector económico, para identificar lo que Porter

denomina como ventaja competitiva de las naciones, se puede tomar en cuenta el llamado “diamante” que está constituido por cuatro elementos

- Las condiciones de los factores: Recursos disponibles para realizar la actividad.
 - Las condiciones de la demanda: Distintivos del mercado al cual será dirigido el producto
 - Servicios de apoyo: Perfeccionamiento de la interacción con clientes y proveedores, incrementando el ambiente competitivo entre las diferentes organizaciones.
 - Estrategia y rivalidad de las empresas: Elevar el grado de competitividad de las empresas mediante la implementación de estrategias y reestructurando áreas.
- **Quinto nivel: Entorno global:** Incluye el análisis de los niveles anteriores creando un criterio más amplio debido a la ampliación de la actividad económica, tomándose en cuenta características como: condiciones de la economía, tecnología, naturaleza, hechos fortuitos y actividad empresarial.

TÉCNICAS DE MANIPULACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO

Las empresas al tratar de ser más competitivas y funcionales intentan manipular los elementos existentes a su alrededor para lo cual se apoya en el uso de dos técnicas

- **Establecimiento de vínculos inter organizacionales:**
 - PROPIEDAD En algunos casos las organizaciones adquieren participación o acciones de otras empresas similares, lo cual les brindará acceso a recursos a los cuales no tendría acceso de otra manera.

- ALIANZAS ESTRATEGICAS FORMALES: Existe cuando no hay una adquisición directa de bienes , sin embargo las empresas se llegan a complementar una a la otra mediante las habilidades y características de cada una de ellas por medio de firma de contratos, estos contratos, estos contratos brindan seguridad.
 - COOPTACIÓN INTERCONEXIÓN DE DIRECTORES: Sucede cuando algún directivo de cierto sector forma parte de la directiva de otra empresa , convirtiéndose en la conexión entre ellas el cual podrá tomar decisiones.
 - RECLUTAMIENTO EJECUTIVO: Traspaso de colaboradores
- **Control de dominio del entorno:** Generalmente las compañías intentan comprender y direccionar los elementos con los que se desenvuelven, para ello echan mano de cuatro tácticas.
 - Cambio de dominio: El tipo de mercado al cual estará dirigido el producto o servicio ofertado depende de la compañía misma, que elige que producto sacará a la venta, por lo que pueden identificar su existe mucha competencia, o si es necesario entablar relaciones especiales, en caso de no favorecerle podrán elegir cambiar de rubro.
 - Actividad política: En algunas ocasiones el apoyo político suele existir en caso de tener cierta influencia en la toma de decisiones de algunos legisladores, como fuese el caso de una incipiente ley o norma en perjuicio de la organización.
 - Asociaciones comerciales: Es bien conocido que la sinergia brinda beneficios a todos los participantes por lo cual en el ámbito comercial no es la excepción, las organizaciones tienden a asociarse con empresas de un rubro similar para obtener beneficios mutuos, como regulaciones, relaciones públicas, etc.

- Actividades ilegítimas: Aunque es claro que cualquier actividad considerada ilícita no es ética y no se debe realizar, es un hecho que en muchas organizaciones son llevadas a cabo para obtener algún fin determinado, como sobornos al gobierno o aportaciones económicas a partidos políticos inclusive chantaje.

¿CÓMO AFECTA EL ENTORNO EXTERNO A LAS ORGANIZACIONES?

Todas las características que definen el entorno en el cual se desenvuelve una organización, la afectarán en mayor o menor grado, según de cual se trate, un entorno podrá definirse como estable o inestable o por la cantidad de recursos que intervienen en el.

Cuando una organización entrara en un mercado necesitará recopilar toda la información posible para realizar un plan de acción en caso de suscitarse algún inconveniente, también necesitan garantizar que los elementos necesarios para llevar a cabo las actividades se encuentren disponibles.

Cuando no se adquiere la información adecuada la probabilidad de que se presente un fracaso aumenta de manera significativa y la proyección de costos será inexacta

Las organizaciones tendrán que identificar la necesidad de recabar datos acerca de su entorno y la necesidad que tiene referente a los recursos que le pueda brindar en entorno mismo, esto clasificará el entorno en diferentes dimensiones.

- Dimensión simple – compleja: Determina la relación que tiene la empresa con otros elementos de su entorno, entre más factores intervengan en este proceso más complejo se convierte.

- **Dimensión estable – inestable:** Hace referencia el estado de los factores de un entorno, es decir si el entorno se encuentra de la misma manera por un periodo prolongado hablaremos de un entorno estable, por el contrario si sus elementos tienen a cambiar drásticamente será inestable.

Cada vez que un ambiente externo se vuelve más complejo la organización deberá responder de manera adecuada mediante la colaboración de sus departamentos, en muchos casos se genera el denominado departamento de amortiguamiento cuyo propósito es resolver las vicisitudes que pudieran presentarse.

Cuando el ambiente externo tiende a ser volátil las organizaciones comienzan a delegar autoridad y responsabilidad a los niveles más bajos, para una mayor cantidad de respuesta, fomentando así la integración de los colaboradores

TIPOS Y CARACTERISTICAS DEL AMBIENTE EXTERNO

El ambiente externo tendrá dos importantes divisiones:

MACROAMBIENTE

Los integran elementos externos que tendrán gran influencia en el microambiente, se manejan seis elementos que la empresa deberá poner gran énfasis en analizar:

- **Elementos económicos:** Existen diversos factores económicos que la organización deberá tomar en cuenta para asegurar el éxito, como la economía global del país donde se desarrollaran las actividades, los precios que impongan la competencia directa, inclusive los salarios que se pagarán

en las zonas elegidas para instalar las fábricas y la oferta de mano de obra, todos estos factores resultarán cruciales a la hora de realizar el análisis, identificando las oportunidades y amenazas a las cuales será expuesta.

- **Elementos tecnológicos:** Hoy en día la tecnología está enmarcando o delimitando el crecimiento de las organizaciones, debido al nacimiento de nuevas tecnologías, sepultando las anteriores, esto deriva en la apertura y cierre de mercados, una organización que requiera permanecer en circulación deberá fomentar el desarrollo tecnológico interno, para producir nuevos productos o servicios.
- **Elementos político – legales:** Aunque no lo parezca el ambiente político resulta ser parte crucial del desarrollo empresarial, debido a que en ciertas ocasiones el gobierno pueden tener una aplicación rígida o flexible de las leyes, lo cual deriva en el desempeño adecuado de las actividades por lo que toda organización deberá poseer la información adecuada de las regulaciones legislativas y de los comportamientos históricos referentes a situaciones similares.
- **Elementos naturales:** Como su nombre lo dice son los relacionados con el entorno natural, que puedan provocar alteraciones en la forma habitual de realizar las actividades de la empresa, por ejemplo el suministro de materias primas, logística de entrega recepción de materiales, inclusive potencial sísmico.
- **Elementos demográficos:** El análisis detallado de la población al cual estará dirigido el mercado, en qué proporción se encuentra distribuido, si continuará con la tendencia actual de crecimiento, por lo que, al momento de incrementar la población, la posible demanda aumenta, teniendo que modificar posiblemente la capacidad de la empresa.

- **Elementos socio – culturales:** Son los comportamientos elementales que realiza un determina sector poblacional en el cual la organización se debe basar para lanzar un nuevo producto al mercado, está constituido por seis elementos básicos: Valores, normas, tecnología, creencias, símbolos y lenguaje. Este tipo de factores pueden afectar directamente en el comportamiento de los clientes, que pueden provocar una modificación de la demanda del producto o servicio.

MICROAMBIENTE

Son los elementos que tienen mayor proximidad con la organización, de las cuales dependerá el correcto desempeño de la misma, dentro de los más representativos se pueden mencionar:

- **La competencia:** Analizar las características de los competidores más cercanos, buscar deficiencias para tratar de solventarlas, se deberá identificar el sector en el cual se compite, analizar la posibilidad de una inclusión en nuevos mercados.
- **Los clientes:** Los denominados clientes consumidores son todas aquellas personas que compran un producto para su consumo final, los clientes empresariales, son aquellos que adquieren un producto para adicionarlo a su cadena de producción para que puedan obtener un producto final, se debe realizar una proyección de los posibles clientes que acaparará la organización mediante la oferta del producto.
- **Los proveedores:** Son todos aquellos que proporcionan un bien o servicio a la organización con el fin de continuar con el proceso de producción y poder ofertar un producto terminado, se debe analizar la calidad y cantidad de

proveedores con los cuales podrá contar la organización determinando así una posible amenaza.

- **Los intermediarios:** Son todas aquellas entidades que apoyan a la organización a llegar al cliente, este tipo de apoyo puede ser de manea financiera, psicológica y física, entre los principales intermediarios se encuentran los bancos, financieras, agencias publicitarias y expendios mayoristas y minoristas.
- **Los sustitutos:** En diversos rubros existen productos que pueden satisfacer las necesidades del producto ofertado, es decir tiene características, tecnología, presentaciones diferentes pero cumplen con la misma función, indudablemente estos pueden representar una amenaza para la empresa, las cuales deben de ser plenamente identificadas para desarrollar tácticas que la puedan neutralizar.

INFLUENCIA DEL ENTORNO EN LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

H. Mintzberg planteo algunas hipótesis referentes a la influencia del entorno en las organizaciones, dentro de ellas podemos encontrar las siguientes:

- **Cuanto más dinámico sea el entorno de una organización, más dinámica será la estructura.** Cuando un entorno es sumamente estable la organización podrá realizar adecuadas proyecciones, realizando procedimientos estándar, sin embargo si el ambiente fluctúa de manera considerable se produce una situación de inestabilidad, volviendo la estandarización obsoleta, la organización debe comportarse de manera flexible con una estructura orgánica.

- **Cuanto más complejo sea el entorno de una organización más descentralizada será su estructura.** Mientras más complejo y volátil se convierta un entorno la estructura organizacional deberá ser menos centralizada y burocrática, dividiendo a las personas para la toma de decisiones, por el contrario, si se trata de un entorno sencillo y estable la mejor opción será la burocratización.
- **Cuanto más divisiones existan en el mercado al cual está dirigido el producto, existirá una mayor probabilidad de que exista la separación de unidades.** Una empresa que se enfrenta a un mercado dividido ya sea de manera geográfica, o por el tipo de productos que maneja se verá en la necesidad de diversificar y esto representa realizar divisiones, para que cada representante de ellas pueda comprender las necesidades y riesgos que enfrenta su división.
- **La hostilidad del entorno obliga a la empresa a centralizar transitoriamente su estructura.** La agresividad del entorno fomenta la descentralización para comprender el entorno, pero al mismo tiempo le exige que se actúe con rapidez, por lo que la empresa tendrá que centralizar de manera supuesta el poder para poder salir delante de la crisis que enfrenta, sin embargo si la crisis se alarga la empresa será incapaz de sobrevivir.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por permitirme un día más de vida, a mi esposo que emprende esta nueva aventura conmigo brindándome siempre su apoyo incondicional, al Instituto Tecnológico de Orizaba por darme una excelente formación académica en nivel licenciatura y ahora abrirme nuevamente las puertas en el área de postgrado, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por ayudarme a cumplir mis sueños, al Dr. Fernando Aguirre y Hernández por abrirme los ojos ante un mundo lleno de posibilidades y caminos vagamente explorados.