

LAS RELACIONES CON EL ENTORNO: Microentorno.

Toda organización se encuentra inmersa en un entorno que la condiciona y con el que interactúa.

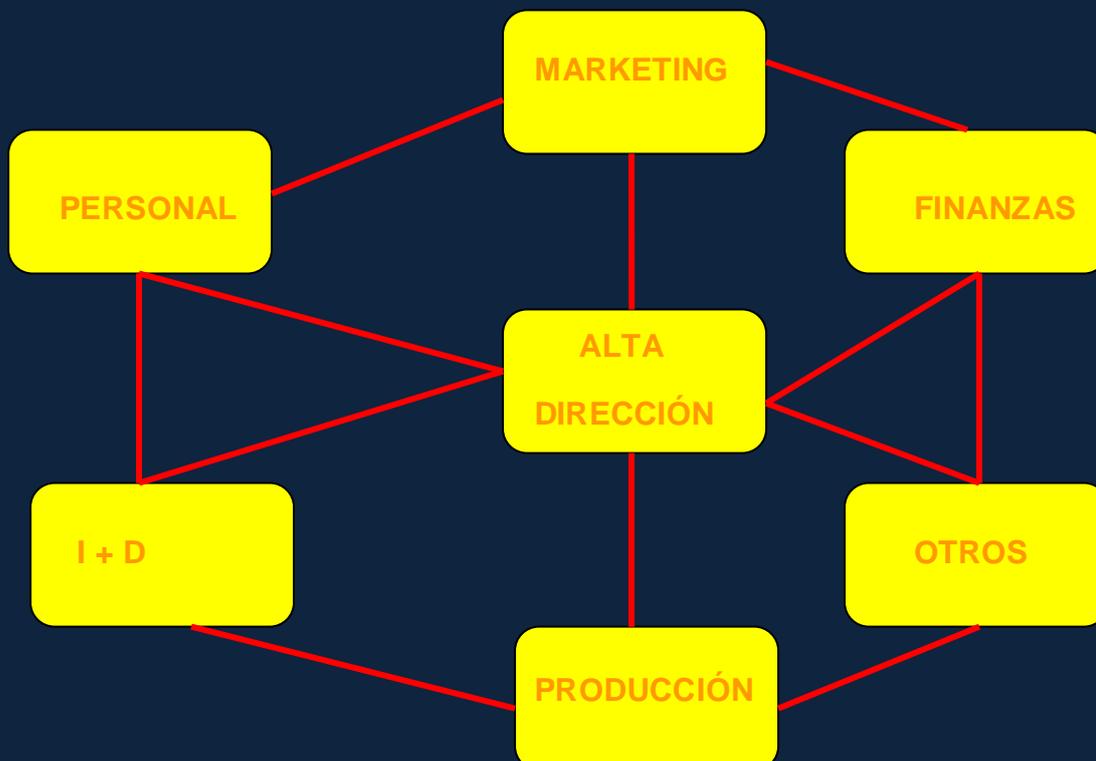
Una de las actividades más importantes de los directivos es precisamente la de identificar el entorno y vigilar constantemente su evolución para descubrir en él oportunidades y amenazas, tanto actuales como potenciales.

El entorno no es todo aquello ajeno a la empresa, es decir, está dado por un conjunto de fuerzas y factores que escapan a su control y pueden tener un impacto sobre ella.

Acerca del entorno, debe considerarse:

- ✗ El microentorno: el mismo está formado por todos aquellos factores y fuerzas que tienen una influencia puntual e inmediata.
- ✗ El macroentorno, definido por un conjunto de grandes fuerzas que afectan en forma global de la empresa.

MICROENTORNO



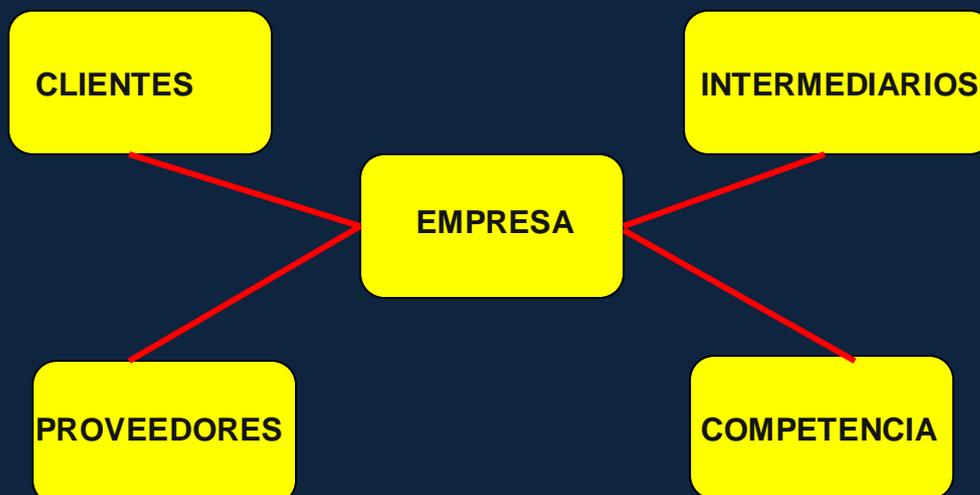
ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

El ambiente interno de la Organización:

La dirección general de la empresa expone en el marco de su plan general de objetivos de cada departamento o dirección debe aprender.

A partir de ahí, las relaciones que se plantean entre los departamentos que entran en un marco de colaboración para alcanzar estos objetivos, pero, en ocasiones, surgen discrepancias entre éstos debido a que los distintos objetivos pueden encontrarse en conflicto.

Una de las tareas principales de un directivo consiste en el conocimiento y dominio de este ambiente interno, con el objeto de asegurar que no afecte la forma negativa a la gestión empresarial.



Para este caso particular, por operación debe entenderse la actividad que la empresa desarrolla con el fin de atender las necesidades y deseos de sus clientes. Para ello, la empresa hace funcionar una compleja red de relaciones con proveedores e intermediarios para satisfacer a los clientes, que a su vez, pueden verse afectados por una acción de sus competidores. Por lo tanto, para satisfacer sus funciones, usted como directivo también debe establecer relaciones con los diferentes grupos externos que tienen alguna influencia sobre las operaciones de la empresa en sus mercados.

Por ejemplo, las relaciones con los proveedores y la gestión de surtido de materia prima o artículos terminados en su caso, suele ser de gran importancia. La calidad del material, el precio, tiempo de entrega, influirán en las decisiones para conseguir la calidad deseada de nuestros productos o de los servicios que ofrecemos.

Los intermediarios son el conjunto de personas y organizaciones que facilitan el flujo de inventarios y servicios desde los productores hacia los mercados. Tenemos la obligación de diseñar y gestionar el sistema de distribución de la empresa, lo que se conoce como logística, y para ello tendremos que conocer los distintos intermediarios existentes, sus características, su evolución en el futuro, etc., con vistas a facilitar la elección del más adecuado.

Los clientes constituyen el factor de más relevancia en el entorno de la empresa. Así es que es fundamental que la dirección detecte a los clientes potenciales y analice sus deseos y necesidades. Éste conocimiento debe orientar a la empresa en el diseño de una oferta que permite atender tales necesidades y deseos de forma satisfactoria.

Por último, la competencia constituye otro factor vital para la organización. En este sentido, en el análisis del entorno competitivo, las primeras preguntas que plantearnos son las siguientes:

¿Quiénes son mis competidores?

¿Cuál es su influencia en el mercado?

¿Cómo nos afecta?

Al contestar estas preguntas tendremos una idea muy clara sobre el entorno competitivo y sobre cómo deberemos actuar respecto a él.

Medite lo siguiente.

- ✘ Analice los diferentes aspectos de análisis del micro entorno empresarial. Cada uno estos aspectos seleccionan los que piensen ellos con prospectos organización:
 - Ambiente interno de la organización.
 - Ambiente de operaciones.
- ✘ ¿Cómo afecta su organización? ¿Cuáles son las oportunidades y los peligros? ¿Qué puede hacer usted para adaptarse mejor a este microentorno o bien, para que el microentorno se adapte a usted?

Las relaciones con el entorno: Macro entorno.

En la relaciones de la organización con su entorno, como directivos debemos considerar el macro entorno, está definido por un conjunto de grandes fuerzas que afectan globalmente al empresa. Para realizarlo deben considerarse todos los puntos como se listan a continuación:



El entorno físico o natural:

El entorno físico del empresa viene definido por los recursos naturales, las condiciones climáticas, y las características geográficas del área donde la empresa desarrolla su actividad. Como es natural, se entiende que el entorno físico ejerce una influencia notable sobre la actividad empresarial. El agotamiento de los recursos naturales, la contaminación, etc., son algunas de las manifestaciones de este deterioro, que hace que algunas organizaciones internacionales analicen con cautela la ubicación de sus centros de trabajo e instalaciones.

El entorno demográfico:

una de las dimensiones más relevantes del macro entorno es la que se refiere a la demografía, en la cual se estudian, en el marco de los límites demográficos previamente definidos, diversos aspectos de la población, tales como tamaño, densidad, edad, sexo, etc. Por lo tanto, los cambios en la estructura de la población afectan grandemente a la demanda de bienes y servicios y al comportamiento de los consumidores. Con esta idea, hay que analizar y prevenir las tendencias en el que se manifiesten, con objeto de que se adapte la empresa a la nueva situación.

El entorno económico.

El entorno económico viene dado por un conjunto de factores y tendencias que determinan o influyen la capacidad o poder de compra de un mercado. En este sentido debemos prestar especial interés a factores tales como: el nivel de las utilidades, las cargas fiscales, el crédito, el nivel de precios, las tasas de interés, el tipo de cambio, etcétera.

El entorno tecnológico.

La tecnología está íntimamente relacionada con la ciencia y el desarrollo del conocimiento. El entorno, en este sentido, cambia a pasos agigantados debido a que con las nuevas tecnologías, cada vez surgen con mayor rapidez productos nuevos y mejores. El efecto que la aplicación de la tecnología produce en la sociedad es tan poderoso que cambiar los estilos de vida y modificar los patrones de consumo.

Por otro lado, el espectacular desarrollo de la informática y telecomunicaciones conduce a las empresas a que tengan más información sobre el entorno a nivel mundial y que las relaciones con otras empresas sean mucho más rápidas y efectivas.

La empresa debe estar a la altura de las circunstancias. Esta forma de comunicación sistematizada y electrónica, como lo es el Internet, pone a nuestro alcance gran cantidad de información. Debemos obtener todo el provecho de esta tecnología para una mejor valoración de las posibles acciones empresariales a seguir.

El entorno sociocultural.

Esta dado por factores culturales y sociales que afectan y determinan el comportamiento de las personas que al final de cuentas, son las que componen a nuestro mercado.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

En todas las sociedades hay valores culturales básicos y el comportamiento de las personas está fuertemente influido por las creencias, costumbres, normas y leyes que conforman a esa sociedad en particular.

Algunas organizaciones optan por adaptarse esta cultura y otras intentan cambiar las actitudes y hábitos del consumidor para venderles nuevos productos y servicios. Es importante que usted esté cerca de sus mercados y que con la globalización, conozca cómo adaptar sus productos y servicios a cada uno de ellos.

En entorno político-legal.

No podemos descuidar el sistema político ni tampoco al conjunto de normas, reglamentos y leyes que nos regulan y que además definen el marco en el que las personas y las organizaciones llevan a cabo sus actividades sociales, profesionales y familiares.

Estamos hablando de la política fiscal, política monetaria, programas públicos dirigidos a determinados sectores industriales etc., que son fundamentales para considerarlos dentro de nuestra toma de decisiones.

Finalmente, si bien antes se consideraba el macro entorno como la variable más inmediata que afectaba a las organizaciones de punto de vista externo, hoy en día con la globalización de los mercados internacionales nos afectan tanto a lo que sucede en el país como lo que ocurre en cualquier otra parte del mundo por ejemplo China o Brasil o la India. Si no tenemos en cuenta esto para nuestra toma de decisiones en cuanto al análisis de nuestro macro entorno o variables externas, no tendremos una información esencial para el desarrollo eficaz de nuestra empresa y quedaremos sin duda a merced de cualquier acontecimiento sorpresivo que nos pueda deparar el mercado y nuestros propios competidores.

En resumen, las relaciones con el entorno deben estar siempre activas y las empresas tienen que observar y anticiparse a los cambios en este entorno se produzca en cualquiera de sus variables, para así estar en continua mejora y poder seguir en el mercado de una manera competitiva y eficaz.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Medite usted sobre:

- Su entorno físico o natural.
- Entorno demográfico.
- Entorno económico.
- Entorno tecnológico.
- Entorno sociocultural.
- Entorno politicolegal.
- ¿Cómo afecta a su empresa?
- ¿Cuáles son las oportunidades y los peligros que se presentan?
- ¿Qué puedo hacer para adaptarla mejor a estas variables externas o macro entorno, o qué puedo hacer para que el mismo se adapte a mí?

La comunicación en organización.

La comunicación es la base fundamental en toda dinámica empresarial. Tradicionalmente el directivo no le ha dado la suficiente importancia ni se le ha tomado tampoco en serio al grave problema de la comunicación deficiente. Gran parte de los fracasos de una dirección corporativa se debe a una nula o deficiente comunicación.

Tanto por exceso, como por ausencia, la información debe fluir en organización por los canales adecuados; si no fuera así, la organización lo pagará caro.



La dirección tiene que conocer muy bien cuáles deben ser los canales de comunicación y utilizarlos.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

A los influenciadores se les conoce como aquellas personas, que por sus propias características, tienen una influencia sobre el resto del personal, también se les puede considerar como líderes positivos y en su caso negativos. Pueden ser técnicos muy calificados, empleados en puestos estratégicos, líderes informales o prácticamente cualquier persona. Es lo que denomino “**El poder atrás del poder**”.

El directivo debe conocer cuáles son los canales que no se utilizan o bien si se utilizan se utilizan en forma eficiente. Cualquier estrategia de comunicación que se utilice debe conocer esto.

A través de sus canales de comunicación fluya de la comunicación formal e informal. Si hablamos de la comunicación informal estamos hablando de aquello que no suele quedar reflejado en ningún sitio y que da lugar a chismes o a lo que se conoce como radio pasillo, comunicación que viajan forma incontrolada a través de los canales de comunicación.

La comunicación formal se divide en:

- **Comunicación descendente.**
- **Comunicación ascendente.**
- **Comunicación horizontal.**

La comunicación descendente es la que va desde la dirección hasta el resto de la empresa o sea de arriba a abajo. Esta comunicación se utilizará por la dirección para conseguir los soldados empresariales mediante la dirección en el más amplio sentido de la palabra.

¿Qué incluye esta comunicación formal?

1. **Visión, misión, políticas y objetivos de la organización. Como afecta a la tarea de cada miembro de la organización.**
2. **Órdenes e instrucciones relacionadas con el trabajo. La dirección por objetivos puede ser una gran ayuda, ya que cambia las órdenes por objetivos a alcanzar.**
3. **Metodología, procedimientos. Nos dice mucho sobre las obligaciones que tienen las personas, así como sobre sus derechos y de cómo tienen que desarrollar su trabajo.**
4. **Comunicación sobre el desempeño de una función. Por lo general está en la comunicación descendente y en ella los directivos establecen como se tiene que hacer el trabajo, como será medido el desempeño de los empleados y qué resultados se esperan de ellos.**

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

5. Los valores culturales, que cada vez toma más forma para que toda la empresa los asuma y comparte.

La **comunicación ascendente** es la que la dirección instrumenta para que pueda fluir de abajo hacia arriba sin ninguna distorsión. La dirección utiliza este tipo de comunicación ascendente para tomar el pulso de la organización y obrar en consecuencia. Es importante conocer lo que ocurre en la organización para corregir los errores.

¿Qué factores incluye la comunicación ascendente?

1. Problemas importantes acerca de su trabajo, sobre la forma en que éste se desenvuelve.
2. Informes de rendimiento, que suelen enviarse periódicamente la dirección para su conocimiento.
3. Reclamaciones y toda forma de queja por el que el empleado puede estar descontento por algo que está viviendo en determinado momento.
4. Propuestas de mejora, debido a que el empleado se siente más integrado en organización y se realizan esfuerzos para que así sea. Estas ideas deben ser canalizadas a través de comunicación directa con el director, buzón de sugerencias, entrevista personal, etc.
5. La comunicación horizontal es la que permite que entre puestos iguales estén informados. Si funciona defectuosamente origina muchos malos entendidos.

¿Qué incluye esta comunicación horizontal?

1. Solución de problemas entre departamentos, ya que siempre existen cuando hay ausencia de comunicación y si ésta se da nunca se resuelve.
2. Coordinación interdepartamental. Los departamentos deben comunicarse entre sí sobre lo que están haciendo y que afecta a otros departamentos. Son los clientes y proveedores internos de la empresa.
3. Clarificación de los objetivos departamentales en función del objetivo principal de la organización.

La **comunicación informal** es la comunicación clandestina u oculta, y suele inquietar mucho a la dirección General, debido a que su equipo de comunicación muy difícil de controlar.

¿Qué incluye la comunicación informal?

1. Rumores. (Radio pasillo)
2. Chismes.
3. Críticas negativas y destructivas.
4. Información totalmente sesgada sobre cambios, es decir distorsionada, o inclusive totalmente falsa.
5. Malentendido sobre la política o estrategia de la organización.
6. Apodos, críticas hacia los compañeros y hacia los jefes, formas de destrucción de los compañeros de trabajo para que los corran, simplemente por envidia o por algún pleito personal. Es lo que se conoce como la jungla de asfalto.

Todos estos puntos son necesarios controlarlos en la medida de lo posible, y se puede conseguir a través de personas estratégicamente situadas para captar estas informaciones, o sea los infiltrados, y comunicarla directamente a la dirección. He observado que estas personas son inmediatamente detectadas por los empleados, por lo que las mismas deben ser muy discretas y actuar normalmente sin obviedades.

En otro sentido, la dirección puede tener situadas en distintos. La organización a personas que difundan rumores que le interesan la dirección.

Si usted desea hacer un director efectivo y eficaz, hará bien en conocer a fondo las comunicaciones entre los miembros de su organización y potenciar la con el fin de conseguir los objetivos fijados en la organización.

Personas y calidad.

Se ha puesto de moda desde hace varios años el proceso de los ISO's, pero debe usted preguntarse:

1. ¿Para quién es importante?
2. ¿Este logro perdurará en el tiempo?
3. ¿De quién dependerá para que tenga continuidad y permanencia?

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Evolución de la calidad y de las personas en la actualidad.

En realidad, las personas siempre han estado unidas de una forma u otra en cuanto al concepto evolutivo de la calidad.

Hace cuatro décadas la calidad se entendía como un lujo. Hace tres décadas la calidad era controlada. Hace dos décadas la calidad se verifica hoy se aseguraba. Hace una década se ha mantenido algunos de los sistemas de aseguramiento y control, pero sobre todo, la calidad actualmente es una herramienta estratégica que no puede pasarse por alto.

Sea cual fuera la concepción de calidad, siempre han existido elementos comunes en dicha evolución: **EL PERSONAL.**

Las personas son clientes que acaban por reconocer la calidad que han obtenido. Actualmente esta calidad que las personas son capaces de reconocer, por suerte, no está sólo en el propio producto, sino en el servicio que el personal de las empresas es capaz de ofrecer.

La calidad no es cumplir con los requisitos del proceso, la calidad es reconocerla.

Un proyecto de empresa es la forma de hacer frente a ese cambio que queremos que las personas respecto a su involucramiento en la calidad. Esto quiere decir una nueva organización, lo que es más importante, una cultura conocida y aceptada por todos y enfocada siempre hacia el cliente.

Empresa, calidad y desertores.

El concepto de empresa continuamente está cambiando, originado porque los clientes también cambian. En el fondo son los mismos clientes quienes acaban dirigiendo y orientando las divisiones de la empresa; son éstos, los clientes quienes conocen y reconocen la calidad, pero no como un resultado final del trabajo de un conjunto de personas que cumplen ciertos requisitos, sino como el auténtico perceptor de la eficacia de la interrelación de servicios profesionales que son capaces, en ellos mismos, de poner en alerta sus sentidos, hacerle sentir especiales y sorprenderles en todo momento.

En este tipo de enfoque donde el cliente es capaz de reconocer la calidad que percibe, es imperativo para tener alguna de las grandes respuestas del por qué de las deserciones de los clientes.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Por ejemplo, de encuestas realizadas se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El 15% de los clientes desertaron por razones de baja calidad.
- El 15% desertó por el alto precio.
- El 70% desertó porque lo le gustó lo que oía o veía, al hacer negocios con el proveedor.

¿**Cuál es la razón para cambiarme a la competencia?** El trato del personal anterior era de mala calidad. Esto se concluyó con él 49% de los encuestados.

El punto clave está en el tipo de relación que se establece con el cliente y en el cambio del concepto de trabajo por parte del proveedor. Cada uno de los proveedores con los que se trata representa un servicio profesional de la empresa y, por tanto, es la propia empresa. Lo importante es que cada persona tenga el concepto de que se trata es su propia empresa.

Entre el 70 y 90% de las decisiones que se toman de no volver a comprar algo, no tiene nada que ver con el producto y el precio, tienen que ver con algún aspecto del servicio.

Es imperativo para la calidad sentirnos propietarios o dueños de lo que hacemos.

¿Quiénes son las personas con calidad?

Si tuviéramos que buscar la respuesta esta pregunta, Crosby (Gurú de la Calidad Total y Quality without Tears) describe a la calidad como la **ausencia de defectos**. Esto es muy difícil encontrarlo.

Es decir, nos cuesta ver como la persona que está detrás del proceso de trabajo se puede sentir única, sólo por el hecho de cumplir con los requisitos del proceso de trabajo y por lo tanto, es improbable que en estos clientes puedan reconocer a las personas excelentes como características de los productos que están comprando.

Tom Peter dice: “debemos evitar la plaga de la indiferencia de los productos”.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

El gran culpable de estas indiferencias ha sido la prolongada obsesión en esta década por los procesos de cero defectos, que no necesariamente significa que estén mal, sino que no se ha sabido todavía consolidar el papel de las personas como verdadera diferenciadora de la calidad, no en el proceso de fabricación del producto, sino en el papel que juegan en el proceso total del servicio.

La indiferencia la podemos ir venciendo a partir del reconocimiento de las personas en cada uno los momentos de servicio al cliente a partir de:

- Considera a las personas como únicas integrantes del proceso.
- Despertar en los clientes la admiración de cada una de las partes del servicio.
- Utilizar intensamente la marca de la empresa.
- Hacer vivir al personal la marca de la empresa.
- Valorar si la experiencia de las personas puede ser una carga nociva.
- Allegarse de gente creativa.
- Aceptar la diversidad de personas.

¿Quiénes son los clientes fieles a la calidad?

Pensamos que son aquellos a los que las empresas son capaces de sorprender constantemente. Usted como directivo se sentiría muy orgulloso si le dijeran “nunca había visto un modelo igual a éste antes, que es excelente”.

De hecho la fidelidad de los clientes a la calidad no puede basarse solamente en el producto en el precio sino que debe basarse en:

- El servicio.
- Detalles del servicio.
- Atención en todo momento al servicio.

Si quiere usted como respuesta ganar y obtener la fidelidad con el servicio, lo debe hacer a partir de:

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- Hacer que los clientes, más que comprar, quieran poseer aquello que vendemos. (Observe algunas firmas como manipulan este aspecto: automotrices (BMX, Audi, Porsche; moda: ejemplo Palacio de Hierro, tarjetas de crédito: American Express, etc.)
- Premia al personal de la empresa que está obsesionado por el cliente.
- Siempre estar sorprendiendo e innovando con el servicio (en cafeterías ahora ya tienen servicio domicilio, lo cual antes era imposible; Supermercados que ahora van a su casa; Automotrices que recogen su vehículo en su oficina y una vez terminado el servicio se lo regresan a donde usted indique, etc.).
- Cambiar el concepto de emplear personas para movilizar y organizar a personas. Las personas originales son las que deben automatizarse y organizarse.

La calidad en Europa.

La calidad consiste en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, empleados, empresas relacionadas y de la sociedad en general.

Los europeos parten de la siguiente premisa: **La satisfacción del cliente de los empleados y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que dirija la política y estrategia, la gestión de las personas, los recursos y los procesos, para que en última instancia obtengan la excelencia en los resultados del negocio.**

A partir de esta premisa, la fundación europea para la gestión de calidad emplea un cuestionario de autoevaluación. Esta autoevaluación es una herramienta de diagnóstico del nivel de implantación de la dirección de la calidad total en una organización, que busca que las empresas inicien y comprueben en cada momento su progreso en el camino hacia la calidad total.

La autoevaluación muestra los puntos fuertes y las áreas de mejora, se lleva a cabo por personas internas, examina una empresa u organización de forma más completa que una auditoría, incluyendo resultados y puede resultar motivadora para que todo el personal participe.



ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

AGENTES

1. LIDERAZGO (Prorratear 100 puntos)

Implicación clara en el liderazgo de la calidad total.	
Cultura consistente en calidad total.	
Reconocimiento oportuno y apreciación de los esfuerzos y éxitos individuales y de trabajo en equipo.	
Apoyo a la calidad total mediante la provisión de los recursos y asistencia adecuados.	
Implicación con clientes y proveedores.	
Promoción activa de la calidad total fuera de la organización.	
TOTAL	

2. Gestión del personal. (Prorratear 90 puntos)

¿Se planifica y mejorar la gestión de los recursos humanos?	
¿Se conserva y desarrolla la experiencia y capacidades a través de la contratación, formación y promoción de carreras profesionales?	
¿Las personas y equipos acuerdan los objetivos y éstos se revisan continuamente?	
¿La empresa promueve el involucramiento de todo su personal en la mejora continua y la facultad para tomar las iniciativas adecuadas?	
¿Se consigue una comunicación ascendente, descendente, horizontal y eficaz?	
T O T A L	

3. Política y estrategia. (Prorratear 80 puntos)

Están formuladas desde el concepto de calidad total.	
Se basan en información que relevante y comprensible.	
Se aplican en toda la empresa.	
Se comunican dentro y fuera de la organización.	
Son revisadas constantemente, actualizadas mejoradas.	
T O T A L	

4. RECURSOS (Prorratear 90 puntos)

Los recursos financieros.	
Los recursos de información.	
Los proveedores, inventarios, activo fijo.	
La aplicación de tecnología	
TOTAL	

5. PROCESOS (Prorratear 140 puntos)

¿Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito del negocio?	
¿Cómo la empresa, de forma sistemática, gestiona sus procesos?	
¿Cómo se revisan los procesos y se establecen los objetivos de mejora?	
¿Cómo la empresa estimula la innovación y creatividad en la mejora del proceso?	
¿Cómo la empresa implementa cambios en los procesos y evalúa los resultados?	
TOTAL	

6. Satisfacción del Personal (Prorratear 90 puntos)

Percepción que tienen los empleados de su empresa.	
Medidas complementarias relacionadas con la satisfacción de los empleados	
TOTAL	

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

7. Satisfacción de los clientes. (Prorratear 200 puntos)

Percepción que los clientes tienen de su empresa, de sus productos, servicios y relaciones con el cliente.	
Medidas complementarias relacionadas con la satisfacción de los clientes de la empresa.	
TOTAL	

8. Impacto en la Sociedad. (Prorratear 60 puntos)

Opinión de la sociedad en general sobre el impacto social de su empresa.	
Medidas complementarias relacionadas con el impacto en la sociedad.	
TOTAL	

9. Resultados del negocio. (Prorratear 150 puntos)

Medidas económicas del éxito de su empresa.	
Medidas no económicas del éxito de su empresa	
TOTAL	

SUMAR 5+6+7+8+9=..... PUNTOS (MÁXIMO 500 puntos)

Usted puede utilizar este cuestionario para conocer más de los aspectos en los que necesita que se implanten medidas necesarias para que su empresa pueda alcanzar la Calidad Total.

Próximo tema: PERSONA A PERSONA