

## La organización en interacción con su ambiente

Las organizaciones están insertas en un de un sistema mucho más amplio que es la sociedad en la que desarrollan sus actividades. Tienen estrecha relación con su ambiente ya que toman recursos de éste para transformarlos y devolverlos en forma de productos y servicios. Los empleados de las organizaciones pertenecen a la comunidad en donde ella se desenvuelve, también sus proveedores, así como los bancos, las agencias de gobierno, las ligas de consumidores, los sindicatos, los medios de comunicación, y sus propios **clientes**.

Es así que el Administrador debe mirar hacia el entorno o ambiente que lo rodea y analizar cuales son los componentes que lo componen y como se están comportando y relacionando con la organización en un período dado. Esto le preemitirá avizorar como se desarrolla el ambiente competitivo y cuales son las variables que más lo pueden afectar del mismo en ese momento.

En un **sentido amplio el entorno o ambiente organizacional es infinito** pues incluye todo lo que está fuera de la organización, pero para el análisis de las organizaciones es útil acotarlo solo a los aspectos del entorno ante los cuales es sensible la organización y a los que debe responder para cumplir con sus fines y objetivos.

### Ambiente Organizacional:

Por lo tanto al ambiente organizacional lo definimos como **todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que tienen el potencial de afectarla en todo o en parte**.

Por la definición vemos la diferencia entre el concepto de ambiente que sería todo lo que está fuera de la organización (así se convierte en casi infinito) del de ambiente organizacional que es aquel que está restringido a los elementos con los que se relaciona o tiene potencial factibilidad de relación la organización, que permite acotar de esta manera el vasto espectro ambiental.

### Modelos de análisis contextual

Para ello utilizaremos un **modelo clásico** de caracterización del ambiente o contexto de las organizaciones, **utilizado por Kast y Rosenweig y Robbins entre otros**.

El modelo divide al ambiente en dos: **Ambiente Específico y Ambiente General**, en función no solo de la cercanía con la organización sino del tipo de influencia que ejerce sobre la misma.



**El Ambiente Específico o Entorno Inmediato:**

Es el más cercano a la organización y cuyos componentes se relacionan directamente con esta. Esto quiere decir que cualquier acción de alguno de estos componentes va afectar en forma directa y más rápidamente que los factores del medio general.

En este actúan las fuerzas más específicas que son importantes en los procesos de transformación y toma de decisiones.

Este ambiente es particular para cada organización y de alguna manera estas lo determinan al elegir la actividad, los productos o servicios que van a ofrecer, el mercado al que se va a dirigir y de la manera en que van a desarrollar los proceso de transformación.

**El ambiente general o entorno mediato:**

Es aquel que se encuentra más alejado de la organización y cuyos factores se relacionan indirectamente con esta. Esto quiere decir que cualquier modificación en de alguno de estos factores va afectar al organización a través de alguno de los componentes del medio específico.

Esto es fácil de entenderlo con un ejemplo. Si tomamos un factor del medio ambiente general como ser el económico, un elemento de este sería el precio del dólar y vemos que producido un

aumento en la cotización del dólar del 10 % esto va a afectar a la organización negativamente a través de un aumento del valor de los insumos o tecnología importada que nos venden nuestros proveedores. Pero a su vez puede impactar positivamente en un mayor valor obtenido de nuestras ventas a los clientes en el exterior.

Este ambiente es el mismo para todas las organizaciones aunque no todas se vinculen de la misma manera con él y no las afecte a todas igual.

Este es propio de una sociedad, país o región determinada. Mientras se siga vinculado a estas no se lo puede elegir, salvo irse a otro país o región.

## **Descripción de los componentes y factores ambientales**

### **Ambiente específico**

#### **Consumidores:**

Son aquellos que consumen los productos/servicios de la organización. Estas existen para satisfacer las necesidades de los consumidores. Estos pueden ser llamados clientes, usuarios, beneficiarios, etc.

Es de entender que los clientes representan una incertidumbre potencial para las organizaciones pues sus gustos pueden cambiar o sentirse insatisfechos con lo que recibieron. El grado de exigencia o poder de negociación que tengan estos variará en función de la cantidad y dispersión de los mismos. Cuanto más cantidad sean y más dispersos menos poder de negociación sobre precios y condiciones de compra tendrán y viceversa. También dependerá de la posibilidad de agrupación y representación que tengan.

Las relaciones que se puede presentar es por ejemplo que los consumidores exijan mayor calidad de servicios a causa de que la competencia ha mejorado al respecto. Pueden exigir más pronta entrega o menor precio. Otra puede ser mayor seguridad o confiabilidad a los productos o servicios.

**Proveedores:** son todos aquellos que aportan algún tipo de recurso a la organización (materiales, humanos, tecnológicos, financieros, etc.). Para cada caso habrá que analizar la disponibilidad, calidad y confiabilidad de los proveedores de recursos. Siendo el objetivo de los gerentes el de asegurar un flujo continuo de los recursos necesarios al precio más bajo posible. Los proveedores los puedo dividir en proveedores de materia prima e insumos, en proveedores de financiamiento e inversión (instituciones financiera e inversores), de tecnología, y de recursos humanos (personal).

Un proveedor de toner para una imprenta le ofrece una marca nacional al la mitad de precio que la importada, pero con una calidad inferior.

Hoy el Banco Nación me va a poder ofrecer un préstamo a una tasa menor y con menores condiciones de otorgamiento.

**Competidores:**

Son todos aquellos que ofrecen el mismo producto o servicio. También podemos incluir (en este modelo) dentro de estos a los que ofrecen productos o servicios sustitutos. Con ellos existe una disputa por una porción del mercado. Esta puja puede ir de una competencia feroz a una actitud colaborativa.

Por ello el empresario o gerente estratégico no debe perder de vista lo que hacen los competidores. Cuanto mayor sea el número de competidores o más concentrados estén, mayor serán las concesiones o servicios que deberán ofrecer la organización para mantener a sus clientes.

Un ejemplo puede ser si Coto ahora rebaja los precios un 15 % le obliga al resto de las cadenas de supermercados a rebajar sus precios o a resignar perder una porción de su mercado.

**Gobierno:**

Los gobiernos influyen en lo que las organizaciones pueden o no pueden hacer. Pues es el gobierno el que tiene la función de velar por el interés de todos y no solo por los que pueden consumir en los mercados. Tiene la función de control y regulador del mercado para conseguir situaciones más equitativas.

Aquí ubicaremos a los entes reguladores, a los entes fiscalizadores, a los organismos de gobierno, incluso a la justicia y a las legislaturas, así como otros.

**Grupos de Presión o de Interés:**

Estos son grupos que defienden intereses especiales y con su accionar pueden afectar directamente a la organización a través de huelgas, boicots, protestas, etc.; o indirectamente creando una conciencia a través de la opinión pública.

Ejemplos de estos son los sindicatos, los grupos ecologistas, grupos por los derechos humanos, asociaciones profesionales, ligas de amas de casa, etc.

**Ambiente General**

Los factores del ambiente general de cada organización presentan características comunes en el sector en que se encuentra la organización y afecta a todas por igual.

Los factores que componen este ambiente son cuatro:

**Factor económico:**

Son las variables macroeconómicas como el Ingreso, el PBI, la inflación, el tipo de cambio de las monedas, una devaluación, el nivel de ingreso, la distribución del mismo, etc.

También hay variables macroeconómicas como, las características de la demanda y la oferta de la economía o de un sector, la capacidad productiva, el nivel de inversión, los tipos de mercado y las características de las relaciones económicas, etc.

**Factores políticos y legales:**

Aquí analizaremos la naturaleza de la organización política, el grado de concentración o dispersión del poder, la pluralidad y la apertura a la participación ciudadana, el clima político, la estabilidad institucional, la naturaleza del sistema legal, las leyes específicas y las jurisdicciones, etc.

Aquí se analizará también lo referente a la estabilidad jurídica y a la legislación aplicable a la industria o el marco regulatorio, etc.

**Condiciones sociales y culturales:**

Aquí se analizará aspectos relacionados con la cultura, las costumbres y los valores así como las condiciones de vida (nivel de pobreza o indigencia, violencia o inseguridad, etc.), educativas, demográficas y sociológicas (por ej. Estructura de clases, movilidad social, organización social y desarrollo de las instituciones).

Los cambios en los hábitos de consumo, las costumbres y los gustos de los clientes provocan modificaciones en la forma de gestionar una empresa.

**Condiciones tecnológicas:**

La más cambiante de los cuatro factores variables. El avance científico y tecnológico no solo afecta a las empresas, sino que también a las restantes variables del ambiente

Tiene que ver con el nivel de adelanto científico y tecnológico en la sociedad, tanto en sus aspectos hard como soft.

Esto va a afectar directamente a los proveedores de tecnología del medio específico.

Por ejemplo el descubrimiento de una vacuna contra el cáncer de piel obliga a las facultades de medicina, a los laboratorios a ponerse en contacto con estos descubrimientos y en la medida de lo posible transmitirlos o aplicarlos a los hospitales.

Es muy importante que los administradores consideren todas estas variables ya que las empresas no son sistemas cerrados y autosuficientes, sino que son completamente permeables e interdependientes a sus ambientes. El grado de flexibilidad necesario se acentúa en contextos como el argentino en donde el ambiente es extremadamente cambiante y teñido de un alto grado de incertidumbre.

**Caracterización del ambiente**

Podemos decir que el ambiente organizacional se caracteriza hoy en día por su alto nivel de incertidumbre.

Por lo tanto podemos decir que existen ambientes de mayor o menor grado de incertidumbre. Pero es casi imposible de hablar de ambientes de total certidumbre.

La **incertidumbre** se puede dividir a su vez (según Robbins) en **dos dimensiones** determinadas por: **el grado de cambio y el grado de complejidad**.

**El grado de cambio** lo calificamos de **estable** si el mismo se produce lentamente o si es predecible. En cambio lo calificamos de **dinámico** cuando los cambios son abruptos o rápidos e impredecibles.

**El concepto de complejidad** ya ha sido visto cuando estudiamos la teoría general de sistemas.

El **grado de complejidad** va a estar en relación a la cantidad de componentes que intervienen en el ambiente y que se relacionan con la organización y con la cantidad y variedad de interacciones que existen entre ellos y con la organización.

Cuanto menos componentes e interacciones existen decimos que los ambientes son más simples, de lo contrario estamos hablando de ambientes complejos.

Otra forma de medir la complejidad es el grado de conocimiento que la organización y especialmente sus administradores necesita tener para comprender su ambiente.

Si no se necesitara mucho conocimiento o este estaría ya disponible y acumulado en la organización y es actual la organización se enfrentaría a un ambiente simple de lo contrario sería complejo.

**Otra variable** que se puede utilizar (según Mintzberg) para caracterizar el ambiente es **la hostilidad**.

**La hostilidad** está influida por la competencia, el accionar de los grupos de presión, las relaciones con el gobierno, y por la disponibilidad de recursos (proveedores) en principio por el accionar de todos los componentes del ambiente y puede variar de hostil a liberal.