

# Introducción a la Administración

## Sesión 3. La Función del Administrador

**Objetivo:** “Al finalizar el tema, el alumno explicará los conceptos de la Ética Profesional del Administrador y describirá los aspectos más importantes de su responsabilidad social.”

Subtemas:

### 3.1. La Ética y su responsabilidad social

3.1.1. Principios filosóficos que fundamentan la ética en los negocios.

3.1.2. Los Valores y la Ética del Administrador.

### 3.2. Calidad y responsabilidad con el cliente.

3.2.1. Principios y prácticas de la administración de la calidad.

### 3.3. La globalización y su función internacional.

### 3.4. Sensibilidad ante las diferencias culturales.

## LA ÉTICA Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL

### ETICA EN LOS NEGOCIOS

Entender y practicar una ética correcta en los negocios forma parte importante del trabajo de un administrador. Una de las muchas razones de ello es que los clientes y proveedores prefieren tratar con compañías éticas. La ética es el estudio de las obligaciones morales o del discernimiento entre el bien y el mal.

Una perspectiva útil para entender la ética en los negocios hace hincapié en la intensidad moral, o la magnitud de un acto carente de ética. Cuando un acto carente de ética no tiene consecuencias demasiado grandes, una persona se comporta de modo poco ético, sin pensarlo demasiado. Sin embargo, si el acto tiene consecuencias importantes, la persona debe evitar el comportamiento poco ético o ilícito.

### PRINCIPIOS FILOSÓFICOS QUE FUNDAMENTAN LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS.

Una manera común de entender la toma ética de decisiones consiste en conocer los fundamentos filosóficos en los cuales se basan estas decisiones. Los trabajadores administrativos, cuando quieren decidir qué está bien y qué está mal, se dirigen a su punto focal 1) las consecuencias, 2) los deberes, las obligaciones y los principios, 3) la integridad.

Las personas, cuando quieren decidir qué está bien y qué está mal, a veces dirigen su punto focal hacia las consecuencias de su decisión o acto. Según su criterio, si nadie sale lastimado, la

decisión es ética y en realidad lo que cuenta es las buenas y malas consecuencias o los efectos que se van a ocasionar.

Otro enfoque para tomar una decisión ética consiste en analizar los deberes propios al tomar la decisión, en éste enfoque se consideran principios universales como la honradez, la equidad, la justicia y el respeto por las personas.

El tercer enfoque considera el carácter de la persona involucrada en

la toma de la decisión, quiere decir que si la persona tiene buen carácter tiene principios adecuados y respeta a las demás personas o sea que es una persona íntegra. Y si tiene mal carácter podría ocurrir lo contrario.

## **LOS VALORES Y LA ETICA**

Los valores están muy relacionados con la ética, éstos son enunciados claros de lo que tiene una importancia crítica. La ética se convierte en un vehículo para transformar los valores en actos, o en hacer lo correcto.

Los valores de una persona también influyen en el tipo de comportamiento que considera éticos. A un ejecutivo que valora mucho las utilidades, tal vez no le parezca poco ético subir los precios más de lo necesario para cubrir los gastos adicionales. Otro ejecutivo que concede gran valor a la vida familiar podría sugerir que la compañía invierta dinero en construir una guardería en sus instalaciones.

Los valores son tan importantes porque, cuando son los correctos, generan una ventaja competitiva. Según un analista de negocios, los ejecutivos triunfadores consideran los valores como instrumentos para incrementar la competencia, ya que permiten a sus organizaciones responder rápida y debidamente. Estos ejecutivos invierten tiempo en estimular los valores que, en su opinión, ayudarán a la organización, entre los cuales se pueden mencionar la honradez, la integridad, el trabajo en equipo y el hecho de correr riesgos. Otro valor central es la satisfacción al cliente. Un factor que contribuye al éxito, es que enseña a los empleados a trabajar con más ahínco para complacer a los clientes.

El concepto de administración centrada en la ética ayuda a aprender un análisis abstracto de los valores y su relación con la ética. La administración centrada en la ética subraya que la buena calidad de un producto es más importante que terminarlo a tiempo. A su vez, fija normas de alta calidad para el trato con los empleados y la administración de la producción. Se dice que muchas catástrofes relacionadas con el trabajo se pueden atribuir a un equipo de administradores que no está centrado en la ética.

Factores que contribuyen a generar problemas éticos

Los individuos, las organizaciones y la sociedad misma comparten la responsabilidad de que prevalezca un comportamiento poco ético en el centro de trabajo. Algunas de las cosas que más contribuyen al comportamiento poco ético son la voracidad y codicia individuales, o el deseo de maximizar el beneficio personal a expensas de los demás.

## **TENTACIONES Y VIOLACIONES A LA ÉTICA**

Determinar errores éticos, inclusive los actos ilícitos, son recurrentes en los centros de trabajo. Familiarizarse con estas conductas es de suma utilidad para administrar el comportamiento ético

de los demás, así como para vigilar el propio. A continuación presento una lista de las más frecuentes violaciones a la ética, inclusive los actos delictivos.

Robo a los empleados y clientes.

Los hurtos perpetrados por empleados le cuestan a las empresas grandes cantidades de pérdidas cada año.

Copia ilegal de software.

Un problema que abunda en los centros de trabajo son las copias no autorizadas de software, ya sea para uso personal o de la compañía.

Tratar injustamente a las personas.

Al contrario ser justo con una persona quiere decir tratarla con equidad, reciprocidad e imparcialidad. Un entorno de trabajo justo es aquel donde el desempeño es el único factor que cuenta (equidad). Las expectativas entre empleado y empleador se deben entender y cumplir (reciprocidad). Los prejuicios y favoritismos se deben eliminar (imparcialidad).

Acoso sexual.

El acoso sexual en la actualidad implica que se pide la satisfacción de favores sexuales como condición para el empleo, o se crea un entorno hostil e intimidatorio relativo a los temas sexuales.

Conflicto de interés.

Ser una persona ética consiste, en parte, en elaborar juicios sobre los negocios basándose exclusivamente en los méritos de una situación.

Divulgar información confidencial.

Los demás confían en que una persona ética no divulgará información confidencial a menos de que el bienestar de otros esté en juego.

Mal uso de los recursos de la empresa.

Recursos de la empresa es todo aquello que es propiedad de la compañía, inclusive su nombre y su fama pública. El uso de los recursos de la empresa cae en una zona gris cuando, por ejemplo, se toma prestada una computadora para preparar declaraciones de impuestos sobre la renta y se cobra cierta cantidad por ello.

Voracidad, exceso y avaricia.

Una tentación ética, en particular entre los ejecutivos de máximo nivel, es dar un uso indebido a los recursos de la compañía, en formas voraces y dispendiosas. La tentación es más grande para los ejecutivos de máximo nivel, porque ellos tienen mayor control sobre los recursos. Algunos ejemplos del uso voraz de los recursos de la empresa incluyen usar el automóvil de la compañía para las vacaciones personales, de las amistades o la familia; y pagar cuentas personales con los fondos destinados a los gastos.

## **GUIA PARA LA TOMA ÉTICA DE DECISIONES**

Una manera práctica de mejorar la toma ética de decisiones, si existiera alguna duda, consiste en someter las decisiones que se han considerado a una prueba de ética. La prueba de ética que comento a continuación fue usada en el Center for Business Ethics de Bentley College, como parte de los programas de capacitación para empresas. En él se enseña a las personas que toman las decisiones a reflexionar sobre:

¿Está bien? Esta pregunta se basa en la teoría deontológica de la ética, que afirma que existen ciertos principios rectores, universalmente aceptados, de lo que está bien y lo que está mal, por ejemplo: “no robarás”.

¿Es justo? Esta pregunta se basa en la teoría deontológica de la justicia, lo que implica que ciertos actos son, inherentemente, justos o injustos. Por ejemplo, es injusto despedir a un empleado que tiene buen desempeño, con el propósito de hacer lugar para una persona menos competente, pero con la cual se tiene una relación de amistad.

¿Quién sale perjudicado? Esta pregunta se basa en la noción utilitaria de hacer el mayor bien posible, para el mayor número de personas.

¿Le importaría que los detalles de su decisión fueran publicados en la primera plana del periódico de su localidad o por medio del sistema de correo electrónico de su compañía? Esta pregunta se fundamenta en el principio universalista de la revelación.

¿Qué diría a su hijo, o a un pariente joven, que lo hiciera? Esta pregunta se centra en el principio deontológico de la inversión, es decir, se trata de invertir el orden de la persona que toma la decisión.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Muchas personas piensan que las empresas tienen la obligación de preocuparse por los grupos del exterior que son afectados por ésta. La responsabilidad social está en la base de la teoría que afirma que las empresas tienen obligaciones con la sociedad, más allá de sus obligaciones económicas con los propietarios o accionistas, y más allá de las prescritas por la ley o un contrato. Tanto la ética como la responsabilidad social se relacionan con la bondad o moral de las organizaciones. Sin embargo, la ética en los negocios es un concepto más estrecho que se aplica a la moral de las decisiones y las conductas de un individuo. La responsabilidad social es un concepto más amplio que se relaciona con las repercusiones que una organización produce en la sociedad, más allá de hacer lo ético. Para comportarse de forma responsable con la sociedad, los administradores deben ser conscientes de los efectos que sus actos ejercen sobre el entorno.

Una importante perspectiva afirma que muchos actos con responsabilidad social son producto secundario de decisiones empresariales sensatas. Por ejemplo, el hecho de que una compañía mejore las habilidades lingüísticas y matemáticas de los trabajadores que acaban de entrar es rentable para la empresa, la cual es también socialmente responsable.

Tal vez haya pocos individuos que dominen la lectura, la redacción y las matemáticas que deseen ingresar a algunos empleos, mientras que los empleados que no saben seguir instrucciones escritas o hacer operaciones numéricas básicas pueden ser improductivos.

Una visión más amplia de la responsabilidad social considera que las organizaciones tienen una conciencia social de empresa. El término se refiere a un conjunto de valores compartidos conscientemente, que motivan y guían a los individuos para actuar con responsabilidad. Los intereses de la empresa, como parte de ser responsable, se equilibran con su responsabilidad por el efecto que sus actos tienen en la sociedad, el entorno y otros interesados. La compañía que tiene una conciencia social de empresa sólida es rentable, paga buenos sueldos, atrae a candidatos de gran calidad para sus empleos y es admirada por el gobierno y el público en general.

## **CALIDAD Y RESPONSABILIDAD CON EL CLIENTE**

La calidad son todos los atributos y características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer una necesidad determinada. Como la satisfacción de una necesidad es un asunto individual, las personas siempre estarán en desacuerdo en cuanto a los factores que constituyen la calidad de un producto o servicio específicos.

En general, si un producto o servicio cumple con lo que se supone que debe cumplir o hacer, se dice que es de gran calidad. Si no logra su cometido, se dice que es de baja calidad. Los requisitos pueden ser objetivos o subjetivos.

Dadas las muchas sutilezas del significado de calidad, se debe ser muy cauteloso cuando se instruya a otras personas para que alcancen resultados de gran calidad. Hay que asegurarse de que tanto una como la otra persona tiene una percepción similar.

## **PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS DE LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD**

Una estrategia central para lograr una gran calidad es la Administración de la calidad total, un sistema administrativo para elevar el desempeño de toda la empresa y aumentar al máximo la satisfacción de los clientes mediante la aplicación de mejoras continuas, lo cual depende en gran medida, del compromiso de los empleados. Muchos administradores y estudiosos han abandonado la palabra "total" y se refieren al sistema simplemente como administración de la calidad. Cualquiera que sea el término que utilice, la calidad sigue siendo importante.

Las realidades de la vida de las organizaciones ilustran claramente que la calidad no es una moda pasajera ni una técnica que hoy está aquí y mañana desaparece. La calidad se refiere a las personas, al valor, la consideración, la pasión, la eficiencia y a hacer lo correcto. La esencia de lo que trata la calidad estará entre nosotros por muchas décadas.

Para entender cabalmente el alcance y los objetivos de la administración de la calidad, hay que pensar a fondo en la siguiente definición:

Un sistema de administración que involucra a todas las personas de una organización que pueden proporcionar productos o servicios acordes con los requisitos del cliente. Es un enfoque preventivo y proactivo para

hacer negocios: como tal, refleja un liderazgo estratégico, sentido común, enfoques guiados por los datos, tanto para resolver problemas, como para tomar decisiones, participación de los empleados y un ejercicio sólido de la administración. Su filosofía básica es que el cliente dirige el negocio, los proveedores son socios mancomunados y los líderes existen para asegurar que toda la organización y todo su personal están posicionados y facultados para cumplir con las demandas competitivas.

Si la definición que acaba de mencionar parece un curso breve más que una definición, la percepción es correcta. Los partidarios de la Administración de la Calidad Total (ACT) suelen considerar que una amplia gama de buenas prácticas de la administración forman parte de la ACT. Con el propósito de conseguir un mejor enfoque, en esta parte nos concentraremos en la administración de la calidad y dividiremos sus principios y prácticas en dos categorías: los que se aplican a las actitudes de las personas y a su administración y los que se relacionan, básicamente, con los procesos y las tecnologías laborales. Todos los aspectos de la administración de la calidad van dirigidos a la satisfacción de los clientes, interno y externos.

### **COMO TRATAR A LAS PERSONAS Y SUS ACTITUDES.**

Un sistema para la administración de la calidad total dirige el esfuerzo de toda la empresa hacia la mayor satisfacción del cliente, las mejoras continuas y la participación de los empleados. Por lo tanto, muchos de los principios de la administración de la calidad se expresan en términos de cambiar las actitudes de los individuos y la cultura de la organización. Se afirma que la administración de la calidad total implica 90% de actitudes, concretamente la actitud de escuchar a los clientes. Un cambio de actitudes tan profundo produce como resultado un cambio cultural.

### **EMPEZAR CON UNA VISIÓN Y CON VALORES**

Una manera útil de iniciar un programa de administración de la calidad consiste en establecer una elevada imagen del futuro, algo que se llama una visión. El propósito de la visión, en este caso, es orientar a los empleados hacia la consecución de una gran calidad e involucrarlos con esta idea.

### **OBTENER UN COMPROMISO DEL NIVEL MÁS ALTO**

Para lograr la administración de la calidad, los administradores de nivel ejecutivo deben darle máxima prioridad a ésta y no, simplemente, hablar de ella. La calidad debe estar incluida en la estrategia de la organización, porque la misma apoya a la visión. La alta dirección debe desear convertir a la compañía en la mejor dentro de su ramo. La administración de la calidad debe ser considerada una estrategia de largo plazo, en lugar de un instrumento para obtener mejoras rápidas.

### **MANTENGA LA SENSIBILIDAD AL CLIENTE EN TODA LA ORGANIZACIÓN**

La esencia de la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, internos y externos.

Un cliente interno es una persona que la empresa que usa el producto de otra división o área o que interactúa con un tercero por cuestiones laborales.

Un cliente externo es una persona, que no pertenece a la empresa, que adquiere sus bienes o servicios.

### **COMUNICAR AMPLIAMENTE LA IDEA DE LA CALIDAD**

La alta dirección de las compañías ganadoras de premios a la mejor calidad, diseminaban sistemáticamente el mensaje de la calidad por toda la empresa. Además de los mensajes impresos y electrónicos, los ejecutivos de niveles altos llevan a cabo juntas con los empleados para compartir los triunfos basados en la calidad y los objetivos futuros de la calidad.

## **HACER QUE LAS MEJORAS CONTINUAS SEAN UNA FORMA DE VIDA**

Así como el equipo se centra en las mejoras continuas, así debe hacerlo cada uno de los empleados. El empleado que está comprometido permanentemente con la cultura de la ACT, busca formas para mejorar el proceso de su trabajo y su producto.

## **FACULTAR E INVOLUCRAR A LOS EMPLEADOS**

Para lograr la administración de la calidad total, los administradores deben autorizar a los empleados para que prevengan y arreglen los problemas. También es importante que los trabajadores acepten la autoridad y que se involucren en el proceso de mejora. La autorización es valiosa porque libera energía creativa.

## **ESCUCHAR A LOS EMPLEADOS**

Los esfuerzos exitosos para mejorar la calidad crean un ambiente en el cual el administrador escucha a los empleados. Por consiguiente, la administración "que deambula" es una práctica común en la organización que administra la calidad.

## **DESTACAR EL LADO HUMANO DE LA CALIDAD**

Las técnicas estadísticas y de toma de decisiones contribuyen en grado importante a mejorar la calidad. Empero, el verdadero empuje de la administración de la calidad radica en que todos los empleados tengan una actitud positiva hacia la calidad.

## **RECOMPENSAR EL DESEMPEÑO DE GRAN CALIDAD**

Es probable que los mejores resultados de calidad se logren cuando los empleados reciben premios en dinero o en especie por alcanzar la

calidad. Algunos trabajadores pueden ser motivados por el gusto de hacer un trabajo de calidad, aunque a la mayoría de ellos le gusta recibir otro tipo de premios. Hay que hacer notar que este afán por conseguir la excelencia es general y continuo.

## **COMO ABORDAR LA TECNOLOGIA Y LOS PROCESOS LABORALES**

La administración de la calidad tuvo su origen en la elaboración de manufacturas. En consecuencia, muchas de las ideas de la administración de la calidad tienen por objetivo mejorar los procesos de trabajo y utilizar eficazmente la tecnología. Muchas de las técnicas de calidad que se desarrollaron para elaborar manufacturas también se aplican a las compañías de servicios, por ejemplo, los bancos, los minoristas y los hospitales.

## **INSTITUIR UN PROGRAMA FORMAL DE CALIDAD QUE APOYE EL PROCESO DE OBTENCIÓN DE CALIDAD.**

El hecho de patrocinar un programa para lograr la calidad contribuye a establecer una cultura de la calidad y apoya el proceso de la administración de la misma.

## **ESTABLECER PUNTOS DE REFERENCIA**

Un principio básico de la calidad total consiste en comparar el desempeño de la empresa con una norma de la industria o con un desempeño de la empresa con una norma de la industria o con un desempeño de categoría mundial. Establecer puntos de referencia quiere decir comparar el

desempeño de una empresa, en cuanto a la calidad, con el logrado por empresas de la competencia, o con algún aspecto del desempeño de una empresa de otro sector que haya tenido un éxito sobresaliente en algún aspecto del negocio que resulta relevante, a pesar de que sea distinto.

### **CAPACITAR A LOS EMPLEADOS PARA QUE BUSQUEN LA CALIDAD**

Casi todos los empleados reciben, como parte de la administración de la calidad, una capacitación específica. Cada individuo debe aprender los conceptos básicos de la ACT, inclusive resolver problemas, tomar decisiones y desarrollar habilidades interpersonales. Los operarios de las fábricas aprenden nuevas habilidades sobre técnicas estadísticas útiles para controlar la calidad, por ejemplo, el muestreo y la medición de variaciones.

### **PROBLEMAS LIGADOS A LOS SISTEMAS PARA LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD**

El hecho de hablar de las limitaciones de los sistemas y programas para la administración de la calidad total no quiere decir que ésta no sea importante. En cambio, se sostiene que existen formas menos onerosas y

más expeditas para lograrla que por medio de la administración de la calidad. Un problema al medir la aportación de los sistemas y los programas para la calidad total es que la ACT ha perdido su punto focal.

### **PRINCIPIOS Y TECNICAS PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Satisfacer las necesidades del cliente es la estrategia más importante de la administración de la calidad. Lograrla forma parte de la estrategia de muchas empresas exitosas que no cuentan con un programa para la calidad total. La meta última de conseguir la satisfacción del cliente consiste en lograr cero deserciones, es decir, conservar a todos los clientes que la compañía pueda rentablemente servir. Nótese que cero deserciones se derivan del término cero defectos, pero no quieren decir lo mismo. Es importante trabajar para alcanzar la meta de cero deserciones, porque retener a los clientes tiene repercusiones importantes sobre las utilidades.

### **PRINCIPIOS Y TECNICAS PARA LOS ADMINISTRADORES**

Una justificación importante de la satisfacción de los clientes es conseguir su lealtad. Los administradores tienen que asumir su responsabilidad en la puesta en práctica de muchos de estos principios, técnicas y métodos que conducen a lograr la satisfacción del cliente.

Mencionaré algunos de los más importantes:

- Concentrar los esfuerzos en crear valor para los clientes.
- Al crear valor para los clientes o al brindarles producto o servicios que les sean útiles, éstos agradecerán con su lealtad.
- Establecer metas para satisfacer al cliente.
- Los administradores deben decidir qué nivel de ayuda deben proporcionarle a los clientes.
- Delegar autoridad en los trabajadores de servicio al cliente para que tomen decisiones.

- Este servicio se fortalece cuando los trabajadores que están en el frente tienen facultades para atacar los problemas de los clientes, sin tener que buscar la aprobación en varios niveles.
- Seleccionar a conciencia a las personas que solicitan puestos en servicio al cliente.
- Según un estudio, un promedio de 68% de los clientes que se van con la competencia lo hace porque perciben indiferencia por parte de un empleado de servicio al cliente.
- Contratar empleados permanentes de tiempo completo para cuidar la tienda.
- Establecer un clima de trabajo favorable para el servicio al cliente.
- Un enfoque indirecto, pero eficaz para lograr que el cliente perciba un servicio de gran calidad es brindar un ambiente que apoye el servicio al cliente.

- Solicitar retroalimentación del cliente con regularidad.
- Las empresas mercantiles que escuchan a sus clientes hacen ajustes para mejorar la calidad del servicio, desde el punto de vista del cliente, lo cual muchas veces fortalecerá la retención de clientes.
- Comunicar el hecho de que todo el mundo contribuye a cómo el cliente percibe el servicio.
- Los clientes evalúan la calidad del servicio con base en su percepción total sobre la forma en que fueron tratados por todas las personas con las que interactuaron.
- Encontrar la forma de comprarle a su cliente.
- Desarrollar sistemas eficientes para surtir los pedidos.

## **PRINCIPIOS Y TECNICAS PARA LOS TRABAJADORES DE SERVICIO AL CLIENTE**

Los trabajadores que tienen contacto con los clientes, en especial los socios de ventas, tienen una función muy importante cuando se trata de dirigir a la organización hacia la satisfacción total del cliente, a continuación enumero algunos de ellos:

- Tratar de establecer vínculos con el cliente.
- Una forma importante de satisfacer a los clientes y de retenerlos consiste en establecer un vínculo emocional entre ellos y un productor o proveedor.
- Entender las necesidades del cliente.
- El principio básico de las ventas consiste en identificar y satisfacer las necesidades del cliente.
- Colocar las necesidades del cliente en primer lugar.
- Cuando se hayan identificado las necesidades del cliente, el enfoque se debe dirigir a complacerlas antes que a satisfacerse uno mismo o a la empresa.
- Responder bien en el momento de la verdad.

Un buen representante de ventas se desempeña debidamente con el cliente cuando éste entra en contacto con la compañía y trata de formarse una impresión de su servicio. Estas situaciones se conocen como los momentos de la verdad. Si el consumidor experimenta satisfacción o gusto en el momento de la verdad, es probable que regrese. Por lo contrario, una persona que se siente frustrada en el momento de la verdad, con frecuencia dejará de ser cliente.

Demostrar interés, consideración y ser servicial ante las quejas.

Cuando se tenga contacto con los clientes, demostrar interés por su bienestar.

Comunicar una actitud positiva

Una actitud positiva se trasmite por medio de atributos como un

aspecto agradable, gestos amistosos, un tono de voz cálida y buenas habilidades para la comunicación por teléfono.

Las sonrisas son una forma natural de establecer relaciones que le ayudan a crear vínculos con los clientes. Los agentes de ventas deben sonreír varias veces durante su contacto con cada cliente, incluso si el cliente está molesto con el producto o servicio.

## **LA GLOBALIZACIÓN Y SU FUNCIÓN INTERNACIONAL**

Una importante influencia del ambiente sobre el trabajo del administrador es la globalización de los negocios.

## **LA EMPRESA MULTINACIONAL**

El corazón del comercio internacional es la empresa multinacional, una empresa con sucursales en dos a más países, además del propio. La empresa multinacional de hoy tiene su sede en un país y subsidiarias en otros. Sin embargo, es más que una colección de subsidiarias que llevan a cabo las decisiones que se toman en la sede. Una empresa multinacional desarrolla productos nuevos en los distintos países y asciende a los ejecutivos que ocupan los puestos principales, sea cual fuere su nacionalidad. Además en ocasiones, contrata a personas de su país de origen para los puestos clave de sus instalaciones en el extranjero. Otras veces, contratará a ciudadanos del país en el cual se ubica la división, para ocupar los puestos clave. El "Administrador en acción" que comento a continuación, ilustra el ámbito de una empresa multinacional y destaca al ejecutivo que la dirige.

En años recientes, dos tratados ha facilitado el crecimiento continuo de las empresas multinacionales: el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y el Acuerdo General de Comercio y Aranceles, así como la formación de la Unión Europea.

El tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) establece relaciones de libre comercio entre Estados Unidos, Canadá y México.

La Unión Europea es una alianza de 19 países que prácticamente forma con todos sus miembros un solo mercado de ideas, servicios y estrategias

de inversión. La Unión Europea tiene relaciones comerciales con los países miembros y con Estados Unidos, Canadá y otros países del mundo.

## **SENSIBILIDAD ANTE LAS DIFERENCIAS CULTURALES**

El principio rector de las personas que están involucradas en la empresa internacional es la sensibilidad ante las diferencias culturales. La sensibilidad cultural significa tener conciencia de las costumbres locales y nacionales y de su importancia para generar buenas relaciones interpersonales. Por ejemplo los estadounidenses suelen ser impacientes para cerrar un trato, mientras que las personas dedicadas a los negocios, en muchas otras culturas, prefieren construir una relación lentamente, antes de consumarlo.

La sensibilidad cultural también es importante porque ayuda a una persona a convertirse en un trabajador multicultural: una persona convencida de que todas las culturas son igualmente buenas, y disfruta cuando aprende acerca de otras culturas.