

## **Temario 4 de Introducción a la Administración**

### **Sesión 4. La Globalización y los Retos del Administrador**

**Objetivo:** “Al finalizar el tema, el alumno explicará los conceptos relacionados a la función del administrador en la globalización, su papel internacional y la comunicación que debe tener en la organización y con la sociedad”.

**Subtemas:**

#### **4. La globalización y su función internacional**

##### **4.1. Factores del éxito en los mercados.**

##### **4.2. La comunicación en la organización y con la sociedad**

##### **4.3. Mejor análisis de datos y toma de decisiones.**

##### **4.4. Bibliografía de consulta.**

### **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 han 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.

### **LOS RETOS QUE ENFRENTA EL ADMINISTRADOR EN LA GLOBALIZACIÓN**

Los trabajadores administrativos asignados a otros países, así como los administradores nacionales que trabajan en asuntos internacionales, enfrentan retos muy diversos. Entre los desafíos más difíciles están las crisis económicas, los problemas de balanza comercial, la cobranza, la responsabilidad de ser extranjero, las violaciones a los derechos humanos, el choque cultural y la diferencias en los estilos de negocios.

### **LAS CRISIS ECONOMICAS EN OTROS PAISES**

Una amenaza importante para el administrador internacional es afrontar las crisis económicas que tienen su origen en otros países.

### **PROBLEMAS DE BALANZA COMERCIAL**

Una preocupación general de los administradores internacionales es la balanza comercial de un país, es decir, la diferencia entre las exportaciones y las importaciones de bienes y servicios.

### **COBRANZA**

Un problema financiero más específico que enfrenta el administrador internacional es cobrarles a los clientes en el extranjero. La forma más común de recibir pagos es mediante una carta de crédito, que es un documento girado por el banco. Sin embargo, aún con una carta de crédito se suelen presentar demoras muy serias, otra, en otros países es que algunas compañías están controladas por delincuentes, quienes aceptan remesas de bienes, pero después se niegan a pagar y amenazan a todo aquel que intente cobrar los pagos.

## **RESPONSABILIDAD POR SER EXTRANJERO**

Cuando se hacen negocios en el extranjero, las compañías enfrentan costos que se derivan de factores como un contexto desconocido o las diferencias culturales, políticas y económicas.

## **VIOLACIONES A LOS DERECHOS HUMANOS**

Los administradores internacionales enfrentan problemas éticos, porque sus clientes y proveedores pueden vivir en países donde se violan los derechos humanos.

## **CHOQUE CULTURAL**

Un problema que enfrentan muchos administradores y profesionales, cuando los asignan al extranjero, es el choque cultural. Esta cuestión está compuesta por un conjunto de síntomas físicos y psicológicos que se pueden presentar cuando se coloca a una persona, abruptamente, en otra cultura. Entre dichos síntomas pueden mencionarse lavarse las manos y preocuparse por la higiene de forma excesiva, miedo al contacto físico con los demás, temor a ser asaltado y un fuerte sentimiento de añoranza por el hogar.

## **DIFERENCIAS ENTRE ESTILOS DE NEGOCIAR**

Un reto recurrente en otros países, es que el administrador internacional tal vez use un estilo diferente para negociar. Muchas veces, hacer las cosas a la fuerza provoca el fracaso de las propias intenciones.

## **METODOS DE INGRESO EN LOS MERCADOS MUNDIALES**

Las compañías ingresan al mercado global de maneras muy diversas y constantemente surgen y evolucionan nuevos enfoques. Un ejemplo sorprendente es que, antes, una pequeña empresa habría dependido de un importador-exportador o un distribuidor para entrar en el mercado mundial.

Hoy, incluso algunos negocios que se realizan desde el hogar, venden a lo largo y ancho de todo el mundo con sólo abrir una página en Internet.

## **FACTORES DEL ÉXITO EN LOS MERCADOS**

El éxito en los negocios internacionales proviene de los mismos factores que generan el nacional. La razón fundamental del éxito de un producto o servicio cualquiera es que satisfaga las necesidades de los consumidores. No obstante, se necesitan estrategias y tácticas adicionales para triunfar en los mercados globales. Es importante reconocer lo anterior, porque la globalización de los negocios no siempre se logra.

## **PENSAR GLOBAL, ACTUAR LOCAL**

Una empresa competitiva combina la escala global y la tecnología mundial con sus profundas raíces en los mercados locales. Los representantes locales de la compañía se comportan como si su misión principal fuera servir al cliente local.

## **DIVERSIFICAR EN MERCADOS DE PRODUCTOS SIMILARES**

La diversificación para entrar en mercados de productos similares a los que se sirve en el presente puede proporcionar numerosas ventajas competitivas. Primero, los administradores entienden a sus clientes. Segundo, es factible que las características estructurales de la nueva industria sean conocidas, lo que facilita responder a los retos de la competencia. Tercero, parte de las habilidades que la compañía tenga en ese momento se transfieren al mercado o producto nuevo. Una cadena de comida rápida se diversifica inclusive con un alimento que sea popular en otra cultura. Por ejemplo, Burger King podría vender tacos en sus restaurantes en México.

## **FAMILIARIZARSE CON LOS CONCEPTOS, LEYES Y COSTUMBRES DE LOS NEGOCIOS LOCALES**

El éxito en los mercados extranjeros depende de estar bien familiarizado con el escenario local. Las compañías estadounidenses que instalaron maquiladoras descubrieron la importancia que tiene ese principio.

## **RECLUTAR A NACIONALES TALENTOSOS**

Uno de los factores del éxito más importante para construir un negocio en otro país es contratar a ciudadanos talentosos de ese país para que ocupen puestos importantes.

## **INVESTIGAR Y EVALUAR LOS POSIBLES MERCADOS**

Otra estrategia básica para el éxito en los mercados internacionales consiste en adquirir información válida del mercado al que se dirige la compañía. Por lo general, las estadísticas del comercio son un buen punto de partida.

## **CONTRATAR O PREPARAR A TRABAJADORES MULTICULTURALES**

Un factor que constituye al éxito en los mercados globales consiste en contratar a trabajadores multiculturales. El multiculturalismo hace que el personal y los clientes extranjeros acepten a su compañía con más facilidad. Una parte del multiculturalismo es la capacidad para hablar el idioma del país (anfitrión) al que uno se dirige.

## **ENTENDER A LOS COMPETIDORES, POSIBLES SOCIOS Y A LOS DIVERSOS MIEMBROS DEL EQUIPO ADMINISTRATIVO**

La estrategia más completa para el éxito en los negocios internacionales es analizar y entender a fondo a las personas de las que dependen sus objetivos. Comprender a sus

competidores implica tener información sobre sus valores y estrategias administrativas, y pronosticar los tipos de productos y servicios que ofrecerán en el futuro.

La globalización de los negocios significa que el trabajador administrativo debe ser capaz de tratar, en forma eficiente, a personas de otros países.

### **LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA DIVERSIDAD**

Alentar la diversidad demográfica y cultural dentro de una organización es una responsabilidad moral de los administradores. Por otra parte, es frecuente que la diversidad también concede una ventaja competitiva a la empresa. Una ventaja clave de una población diversa de trabajadores es que ésta mejora la productividad y las utilidades. Las compañías que muestran un buen récord en el manejo de la diversidad tienen una clara ventaja en cuestión de reclutar y conservar a personas con talento. La diversidad en una empresa mejora el servicio al cliente.

### **POLITICAS DE LA EMPRESA QUE FAVORECEN LA DIVERSIDAD**

Muchas compañías formulan políticas que estimulan y favorecen la diversidad. Una política típica es: “Estamos decididos a reclutar, seleccionar entrenar y ascender a nuestros empleados basándonos exclusivamente en sus capacidades y esfuerzos.

### **LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN Y CON LA SOCIEDAD.**

#### **LA TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y EL TRABAJO DEL ADMINISTRADOR**

Hasta ahora, hemos comentado la forma en que la globalización de los negocios y la diversidad cultural repercuten sobre los administradores y las organizaciones. Una fuerza igual de penetrante es la tecnología de la información (TI).

#### **CONSECUENCIAS POSITIVAS DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

La revolución de la tecnología de la información no hubiese durado tanto si no ayudase a los administradores, a otros trabajadores y a las organizaciones a desempeñarse mejor.

#### **MEJORAS DE LA PRODUCTIVIDAD Y DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Una razón muy importante para instalar tecnología de información es que mejora la productividad. La tecnología de la información refuerza el trabajo de equipo porque los miembros de éstos mantienen contacto frecuente entre sí a través de las páginas y los localizadores.

#### **VENTAJA COMPETITIVA**

El uso eficiente de la tecnología de la información proporciona a las compañías una ventaja competitiva. El empleo racional de la información tecnológica permite a las

compañías llevar a cabo sus negocios en formas que serían imposibles sin semejante tecnología.

Hoy en día no usar la tecnología de la información deteriora la competitividad de las empresas

### **MEJOR COMUNICACIÓN Y COORDINACION**

La parte del trabajo de un administrador en el que las repercusiones de la tecnología de la información resultan más visibles es en la comunicación y la coordinación. Cuando dependen de la tecnología de la información, los administradores están en contacto frecuente con los miembros de la oficina sin presentarse en ella. También pueden formar parte de la oficina virtual, en la que los empleados trabajan juntos como si fueran parte de una sola oficina, aunque estén físicamente distantes. Las herramientas más familiares de la oficina virtual son los fax, módems, localizadores y teléfonos celulares.

El contacto frecuente con los empleados, clientes y proveedores de la

compañía refuerza la coordinación. La alternativa es que el administrador se comunique, sobre todo, cuando está en la oficina. Un administrador de alta tecnología nunca está fuera de la oficina, aunque a veces le gustaría estarlo.

### **ACCESO RAPIDO A GRANDES CANTIDADES DE INFORMACIÓN**

La tecnología de la información permite a los administradores un rápido acceso a grandes cantidades de información. En general, el administrador consigue un acceso rápido a una gran cantidad de información relevante si sabe navegar por la supercarretera de la información. La supercarretera de la información es una combinación de tecnologías de computadora, Internet, telecomunicaciones y video que tiene el propósito de divulgar y adquirir información dentro y fuera de la organización.

### **MEJOR ANALISIS DE DATOS Y TOMA DE DECISIONES**

Las TI permiten mejorar el análisis de datos y la toma de decisiones, característica que se relaciona muy de cerca con la recopilación de grandes cantidades de información. En la actualidad, los administradores de compañías mercantiles de todos los tamaños, analizan con cuidado los datos para mejorar la eficiencia.

### **EL INTERNET Y EL TRABAJO DEL ADMINISTRADOR**

Como ya comentamos anteriormente el internet tiene un profundo impacto en la manera como se realiza un negocio: por lo tanto, también influye en el trabajo del administrador. Los efectos son más directos en el caso del administrador que desempeña el papel de solucionador de problemas técnicos, que contribuye con sus ideas a trabajar como el de la mercadotecnia, las comparas a los sistemas de información.

## **COMERCIO ELECTRONICO**

El efecto más grande de la Internet en los negocios es que, en la actualidad, muchas transacciones comerciales se hacen por esa vía. Las empresas mercantiles comercian, una con la otra, en Internet y los consumidores compran productos en forma semejante.

El comercio electrónico afecta al trabajo de los administradores en dos sentidos muy importantes. Primero, el administrador debe estar familiarizado con el comercio electrónico para sugerir estrategias de mercadotecnia por internet y resolver problemas. Segundo, los administradores que antes trabajaban directamente con los vendedores (entrenándolos y motivándolos) pueden tener menos subordinados.

### **Bibliografía de consulta:**

- 1. Administración, KOONTZ, HAROLD. Ed. McGraw Hill, páginas de la 54 a 74.**
- 2. Fundamentos de Administración, DUBRIN, ANDREW. Ed. Thomson Learning, capítulos 2, 3, y 4.**
- 3. Fundamentos de Administración, MUNCH, GALINDO LOURDES. Ed. Trillas**