



CAPÍTULO

16

## Comités, equipos y toma grupal de decisiones

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Explicar la naturaleza de los diversos tipos de comités y grupos.
- 2 Perfilar los motivos por los que se utilizan los comités y grupos, con especial atención en la toma de decisiones.
- 3 Presentar las ventajas y desventajas de los comités, en especial en la toma de decisiones.
- 4 Analizar los requisitos para utilizar los comités con efectividad.
- 5 Explicar distintos conceptos de grupo.
- 6 Comprender la naturaleza y formación de equipos, los de autogestión y los virtuales.
- 7 Identificar el conflicto en comités, grupos y organizaciones.

**Comité** Conjunto de personas a las que, como grupo, se les comisiona un asunto.

Uno de los recursos más comunes en cualquier organización es el comité, ya sea que se le llame consejo, comisión, grupo de trabajo, equipo, equipo de autogestión, grupo de trabajo autogestionado o grupo de trabajo autónomo; su naturaleza esencial es similar. Un **comité** es un conjunto de personas a las que, como grupo, se les comisiona un asunto. Es esta característica de acción grupal lo que distingue a los comités y equipos de otros recursos organizacionales, aunque, como se verá, no todos los comités incluyen la toma de decisiones en grupo. Como se muestra más adelante en el capítulo, la definición de *equipo* es similar, por tanto gran parte del análisis de los comités también se refiere a ellos, aunque el término no se utilice a menudo.

## 1

### Naturaleza de los comités y grupos

Como la autoridad que le asigna a los comités varía, se ha originado gran confusión respecto de su naturaleza.

#### Procesos grupales en los comités

Algunos sostienen que los grupos pasan por cuatro etapas:

Las cuatro etapas del desarrollo de un grupo son: formación, confrontación, normatividad y desempeño.

1. *Formación*, cuando los miembros se conocen.
2. *Confrontación*, cuando determinan el objetivo de la reunión y surge el conflicto.
3. *Normatividad*, cuando acuerdan normas y algunas reglas de comportamiento.
4. *Desempeño*, cuando se dedican a la tarea.

Si bien esas características pueden encontrarse en la mayoría de los grupos, no necesariamente siguen las etapas en esa secuencia.



♦ Celebrar una reunión en una mesa redonda anula la jerarquía de los participantes

[www.mercedes.com](http://www.mercedes.com)

el fabricante de los autos Mercedes-Benz, el consejo de directores se reúne en una mesa redonda para restar importancia al puesto de presidente del consejo. Incluso actualmente se utilizan salas de sesiones sin sillas en algunas reuniones, con el propósito de realizar sesiones muy enfocadas.

Las personas desempeñan ciertas funciones en los comités: algunas buscan información, otras la proporcionan; algunas tratan de alentar a otras a que contribuyan, otras son seguidoras, y por último, hay quienes tratan de coordinar los esfuerzos del grupo o alcanzar un consenso cuando surgen los desacuerdos, en tanto que otros asumen una función más agresiva.

Para ser efectivos en un grupo, no sólo debe escucharse lo que se dice sino también observar el comportamiento no verbal, y la forma en que los miembros se acomodan orienta sobre los lazos sociales entre los participantes del grupo; por ejemplo, quienes se conocen a menudo se sientan juntos; también la disposición de los asientos puede afectar la interacción del grupo: casi siempre el director se sienta a la cabeza de una mesa rectangular, aunque en Daimler-Benz,

### Funciones y grado de formalidad de los comités y grupos

Algunos comités y equipos emprenden las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, en tanto que otros no; algunos deciden, mientras otros sólo deliberan



sobre los problemas sin autoridad para hacerlo; algunos tienen autoridad para hacer recomendaciones a un gerente, quien puede aceptarlas o no, en tanto que otros se forman para recibir información, sin hacer recomendaciones ni tomar decisiones.

Un comité puede tener funciones de línea o *staff*, según su autoridad: si incluye tomar decisiones que afecten a los subordinados de los que es responsable, es un **comité ejecutivo plural**, es decir, un *comité de línea* que también desempeña funciones gerenciales, como el consejo directivo; si su relación de autoridad con un superior es de asesoría, entonces es un *comité de staff*. En estos casos las dos recomendaciones principales son que los miembros de un comité que toma decisiones tenga claro que la autoridad está conferida al comité integrado, no en forma individual a cada uno de los miembros (pues eso generaría confusión en líneas de mando de la organización) y la otra recomendación está relacionada con saber qué tipo de decisiones se toman en comité y cuáles no, de lo contrario el proceso de decisión puede volverse demasiado lento.

**Comité ejecutivo plural** Comité de línea que también desempeña funciones gerenciales, como el consejo directivo.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### Gobierno corporativo<sup>1</sup>

Recientemente los consejos directivos de compañías estadounidenses han estado bajo el intenso escrutinio de la *Securities and Exchange Commission* (SEC) y otros grupos debido a prácticas contables fraudulentas en organizaciones como Tyco (un conglomerado), WorldCom (una compañía de telecomunicaciones) y Enron (un comerciante de energía eléctrica) que llevaron a dos de los mayores casos de bancarota en la historia de Estados Unidos; por lo que existen reclamos para fortalecer al consejo de administración, como comité ejecutivo plural. Entre las recomendaciones de varios grupos están las siguientes:

- Cambiar los estándares contables y reglamentos de auditoría.
- Publicar lineamientos éticos y de gobierno corporativo en el sitio en línea de la compañía.
- Fortalecer la función de los directores independientes.
- Hacer responsable al consejo ante los accionistas e involucrar a éstos en la selección de los miembros de aquél.
- Lograr una mayor participación de los inversionistas institucionales (como gerentes de fondos de pensiones).
- Hacer que los puestos de presidente del consejo y director ejecutivo (CEO) sean ocupados por dos personas diferentes.
- Hacer que el consejo participe más activamente en la selección del director ejecutivo.

[www.tyco.com](http://www.tyco.com)  
[www.enron.com](http://www.enron.com)

Otros países también revisan su gobierno corporativo; por ejemplo, las compañías alemanas tienen dos consejos: el de supervisión que se dedica a la vigilancia, y el administrativo que es responsable de gestionar la empresa. Recientemente surgió una campaña para que se publicaran los sueldos de los altos gerentes, algo que en el pasado se consideraba un asunto privado; también está la tendencia a aumentar la autoridad del consejo de supervisión respecto de las actividades del consejo de administración. En Francia e Italia la cuestión del gobierno aún no se convierte en un problema importante; por ejemplo, en la compañía italiana Fiat, la familia tiene un gran porcentaje de las acciones aunque la publicidad de los escándalos corporativos puede aumentar la atención sobre la función del gobierno corporativo.

<sup>1</sup>“Corporate Governance: Under the Board Talk”, *The Economist*, 15 de junio de 2002, pp. 13-14; “Designed by Committee”, *Ibid.*, pp. 69-71; Byrne, John A., “Restoring Trust in Corporate America”, *Business Week*, 24 de junio de 2002, pp. 31-35; Thornton, Emily y David Henry, “Big Guns Aim for Change”, *Ibid.*, pp. 36-39. Véanse también Enron, en: <http://www.enron.com>, recuperado el 19 de agosto de 2011; Tyco, en: <http://www.tyco.com>, recuperado el 19 de agosto de 2011.

**Comité formal** Se establecen como parte de la estructura de una organización con deberes y autoridad específicamente delegados.

**Comité informal** Se organizan sin una autoridad específica, y casi siempre los conforma una persona que promueve una forma de pensar grupal o una decisión sobre un problema en particular.

Los comités también pueden ser formales o informales: si se establecen como parte de la estructura de la organización, con deberes y autoridad específicamente delegados, son **formales** (la mayoría de los comités con alguna permanencia caen en esta categoría); los **comités informales** se organizan sin que se les delegue autoridad específica, y casi siempre los conforma una persona que promueve una forma de pensar grupal o una decisión de grupo sobre un problema en particular, por ejemplo, un gerente puede tener un problema sobre el que necesita asesoría o acuerdo de otros gerentes o especialistas fuera de su departamento, por lo que convocaría a una reunión especial para resolver el problema.

Los comités pueden ser relativamente *permanentes* o *temporales*. Puede suponerse que los formales son más permanentes que los informales, aunque esto no necesariamente es así: el presidente de la compañía podría establecer un comité formal con una asignación apropiada en la estructura de la organización, con el único propósito de estudiar la factibilidad de construir una nueva fábrica, y después disolverlo una vez terminada su tarea; mientras que el comité informal establecido por el gerente de la fábrica, para hacer recomendaciones sobre mejoras en la calidad del producto o ayudar a coordinar las fechas de entrega con los compromisos de ventas, podría continuar de manera indefinida.

## 2

## Motivos para utilizar comités y grupos

Los motivos para el amplio uso de comités y equipos son casi evidentes; aun cuando se considera que el comité tiene orígenes democráticos y características de una sociedad democrática, las razones de su existencia van más allá del simple deseo de la participación de grupo: se utilizan mucho incluso en organizaciones autoritarias. Ahora, para que funcione cuando se definen acciones a seguir como consecuencia del ejercicio de los comités, es importante designar a un responsable para ejecutarlas.

## Deliberaciones y opiniones de grupo

Quizás el motivo más importante para utilizar los comités es la ventaja de obtener una deliberación y opinión grupal, una aplicación del dicho: “dos cabezas piensan mejor que una”. Pocos problemas importantes de negocios recaen en una sola función empresarial, como producción, ingeniería, finanzas o ventas; la mayoría requiere más conocimientos, experiencia y reflexión que los que cualquier individuo posee.

De aquí no debe inferirse que la opinión grupal sólo puede lograrse mediante el comité: el *staff* especializado, que conversa individualmente con muchas personas en una fase determinada de un problema, puede lograr una opinión grupal sin formar un comité. Un ejecutivo también puede pedir a subordinados clave u otros especialistas sus análisis y recomendaciones, en ocasiones la opinión grupal se obtiene con mayor eficiencia de esta manera (en términos de tiempo) que al utilizar las deliberaciones de un comité pero hay que estar conscientes que no todo trabajo ni toda decisión son eficientes realizarlos en comité.

**Lógica dominante** Mentalidad, punto de vista o conceptualización de un negocio; puede considerarse como la suma de las preferencias individuales de los principales tomadores de decisiones.

## Lógica dominante

La **lógica dominante** de la empresa puede definirse como una mentalidad, un punto de vista común o una conceptualización del negocio.<sup>2</sup> La lógica dominante de una organización puede considerarse como la agregación o compromiso negociado

<sup>2</sup> Prahalad, C.K. y Richard A. Bettis, “The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 7, núm. 6, 1986, pp. 485-501.



sutilmente de las heurísticas o inclinaciones individuales de los principales tomadores de decisiones de la empresa. Las inclinaciones individuales pueden interactuar entre sí en las decisiones organizacionales que involucran a múltiples contribuyentes, cuya cooperación y compromiso son necesarios para que actúe la organización.

Los directivos pueden evolucionar unificados, reforzando internamente configuraciones o *gestalts* entre los elementos de la estrategia, estructura y proceso. Las organizaciones primero se unen y luego se vuelven rígidas en torno a la *gestalt* del líder.<sup>3</sup> Es el impacto combinado o jerárquicamente determinado del equipo de alta administración el que forma la lógica dominante de la empresa, y a partir de la cual se basan las decisiones estratégicas. Su lógica dominante está arraigada aún más, ya que los líderes de la empresa se inspiran en los éxitos del pasado para formular estrategias actuales basadas en ellos. La lógica dominante puede entonces limitar las elecciones que los comités o grupos pueden tener en cuenta.

Los equipos emprendedores también pueden estar influidos por la lógica dominante de la empresa que se desarrolla desde el equipo fundador. Considere la lógica dominante de Apple con Steve Jobs, Amazon con Jeff Bezos, o Twitter con Jack Dorsey. ¿Cómo puede la visión del fundador influir en la lógica dominante y el desempeño del equipo de administración o en el resultado de los comités?

## Temor a que recaiga demasiada autoridad en una sola persona

Otro motivo para el amplio uso de los comités es el temor a delegar demasiada autoridad en una sola persona; este temor, particularmente importante en el gobierno, ha llevado a quienes estructuraron la constitución estadounidense (y de la mayoría de los países) no sólo al establecimiento de una legislatura de dos cámaras y una Suprema Corte compuesta por varios miembros, sino también a la división de los poderes del gobierno entre el Congreso, la Suprema Corte y el Presidente. A pesar de este temor a la autoridad centralizada, los fundadores de la República estadounidense colocaron la administración de las leyes en manos de un único alto ejecutivo; aunque, como lo descubrió el presidente Nixon, la asamblea legislativa tiene el poder de destituir u obligar a la renuncia al poder ejecutivo.



[www.supremecourtus.gov](http://www.supremecourtus.gov)  
[www.house.gov](http://www.house.gov)  
[www.whitehouse.gov](http://www.whitehouse.gov)

## Representación de grupos interesados

La representación tiene una función en el establecimiento en la integración de los comités. Los consejos de administración a menudo se seleccionan con base en los grupos interesados en la compañía y quizá con mayor frecuencia en los grupos en que la compañía tiene un interés. Cuando los ejecutivos tienen un problema interno especialmente difícil que involucra a gerentes y especialistas de varios departamentos y actividades, pueden elegir a los miembros de manera que representen a esas partes interesadas.

## Coordinación de departamentos, planes y políticas

En general se considera que los comités son muy útiles para coordinar las actividades entre diversas unidades organizacionales, también para coordinar planes y políticas, así como para su instrumentación. La dinámica de las empresas modernas asigna mucha responsabilidad a los ge-

<sup>3</sup> Miller, D. y P. H. Friesen, "Momentum and Revolution in Organization Adaptation", *Academy of Management Journal*, vol. 23, 1980, pp. 591-614.

rentes para que integren planes y actividades, así que un comité permite a estos individuos no sólo obtener conocimientos de primera mano sobre los planes y su propia función en la ejecución de éstos, sino también hacer sugerencias para mejorarlos.

## NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



### Consejos consultivos para nuevos proyectos

Los emprendedores que buscan asesoría experimentada y apoyo ejecutivo a menudo forman consejos consultivos para sus nuevos proyectos, que proporcionan al emprendedor un mecanismo grupal para reunir asesoría corporativa a un costo mínimo. Los consejos consultivos no tienen el cargo formal de un consejo de administración, pero proporcionan un grupo de ejecutivos de apoyo que pueden asistir al emprendedor con asesoría estratégica, enlaces con clientes y financiamiento. Los consejos consultivos funcionan bien para empresas no lucrativas y comerciales; sin embargo, el emprendedor debe asegurarse de que utiliza los talentos del consejo y les plantea claramente una visión que inspire su participación y apoyo.

## Transmitir y compartir información

Los comités son útiles para transmitir y compartir información. Todos los miembros de un grupo afectado por un problema o proyecto mutuo pueden enterarse de él en forma simultánea, conocer decisiones y recibir instrucciones de manera uniforme con la posibilidad de hacer aclaraciones, lo que ahorra tiempo. La viva voz puede aclarar mejor un punto que incluso memorándos escritos con todo cuidado.

## Consolidación de la autoridad

A menudo un gerente de departamento, sucursal o sección sólo tiene parte de la autoridad necesaria para completar un programa, lo que se conoce como *autoridad dividida*. Una forma de tratar con un problema así es referirlo hacia arriba en la jerarquía organizacional hasta que llegue a un punto donde exista la autoridad requerida, aunque casi siempre este sitio está en la oficina del presidente y es posible que el problema no tenga la importancia suficiente para considerarse a ese nivel.



♦ Un equipo puede estudiar el problema, recabar información y llegar a una solución.

Por ejemplo, el cliente de un fabricante de tornos puede requerir una modificación pequeña pero inusual en el diseño de una pieza del equipo, así que acude al departamento de ventas, que (si no cuenta con un procedimiento establecido para tramitar el cambio) no puede actuar sin la autoridad de los departamentos de ingeniería, producción y estimación de costos; en ese caso el gerente de ventas podría crear un equipo especial para estudiar el problema, acordar la naturaleza y el costo del cambio, y utilizar la autoridad combinada de sus miembros para aprobar la solicitud.

El uso informal de los comités da mucha flexibilidad a una organización; sin embargo, la consolidación de una autoridad dividida mediante un comité debe considerarse con cuidado: debe establecerse si habrá de cambiarse la estructura misma de la organización para concentrar en un cargo la autoridad apropiada para tomar decisiones recurrentes.



## Motivación mediante la participación

Los comités permiten una amplia participación en las decisiones. Las personas que toman parte en la planeación de un programa, o toman una decisión, casi siempre la aceptan y ejecutan con más entusiasmo; hasta una participación limitada puede resultar útil.

## Desventajas y mal uso de los comités

3

Aun cuando hay buenos motivos para utilizar los comités, también tienen sus desventajas: son costosos, pueden generar compromisos bajo el mínimo común denominador en lugar de una decisión óptima o indecisión y división de responsabilidades, por último, pueden llevar a una situación en la que unas cuantas personas imponen su voluntad sobre la mayoría, sin permitir la participación de otros miembros.

A menudo la reputación de los comités se ha cuestionado por su mal uso, y en general no deben utilizarse para sustituir a un gerente, o en decisiones poco importantes que excedan la autoridad de los participantes.

### PERSPECTIVA GLOBAL

#### Lo que la gente opina sobre los comités

Las actitudes despectivas hacia los comités se reflejan en expresiones como las siguientes:

- “Un camello es un caballo inventado por un comité”.
- “Un comité está integrado por incapaces seleccionados por quienes están indispuestos a hacer lo innecesario”.
- “Un comité es un lugar donde la soledad del pensamiento es reemplazada por la solidaridad de la nada”.

## Operación exitosa de comités y grupos

4

Los gerentes dedican mucho tiempo a los comités, su utilización se debe no sólo a la tradición democrática, sino a la creciente importancia de la administración en grupo y la participación de éstos en las organizaciones. Para tratar de superar algunas de sus desventajas, los gerentes pueden encontrar útiles las siguientes pautas.

### Autoridad

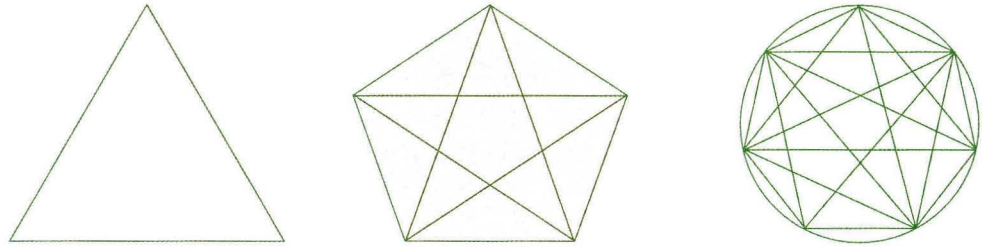
La autoridad de un comité debe especificarse para que sus miembros sepan si es su responsabilidad tomar decisiones, hacer recomendaciones o simplemente deliberar y presentar al presidente algunas ideas sobre el tema que se analiza.

### Tamaño

El tamaño de un comité es muy importante. Como se ilustra en la figura 16.1, la complejidad de las interrelaciones aumenta en grado conforme el tamaño del grupo: si éste es demasiado grande, puede no haber suficientes oportunidades para una comunicación adecuada entre sus miembros; si consiste sólo de tres personas, puede que dos formen una coalición contra la tercera. Aquí no pueden establecerse conclusiones precisas sobre el tamaño apropiado, pero por regla general un comité debe ser lo suficientemente grande para promover la deliberación e incluir la variedad de

La complejidad de las interrelaciones aumenta en grado conforme el tamaño del grupo.

experiencias requeridas para la tarea, aunque no tan grande como para hacer perder el tiempo o propiciar la indecisión. Es obvio que cuanto mayor sea el grupo, mayor será la dificultad para poder llegar a un *acuerdo entre las partes* y más tiempo se necesitará para permitir que todos contribuyan.



**Figura 16.1** Aumento de la complejidad conforme aumenta el tamaño del grupo.

## Membresía

Los miembros de un comité deben seleccionarse con cuidado; para tener éxito, éstos deben ser representativos de los intereses a los que se espera sirvan; deben tener la autoridad requerida y ser capaces de trabajar bien en grupo, de comunicarse eficazmente y llegar a decisiones mediante reflexiones grupales integradas, más que mediante compromisos inapropiados.

## Asunto

El asunto debe seleccionarse con cuidado. El trabajo del comité debe limitarse a un tema que pueda controlar mediante un análisis de grupo, pues cierto tipo de temas se prestan para la acción de un comité, en tanto que otros no; por ejemplo, las disputas jurisdiccionales y la formulación de estrategias serían adecuadas para deliberar en grupo, en tanto que un experto en un campo especializado puede resolver mejor ciertos problemas técnicos delimitados. Los comités serán más efectivos si se circula una agenda con la información relevante y la suficiente antelación para que los miembros puedan estudiar el tema en cuestión antes de la reunión.

## Presidente

Para una reunión de comité efectiva es decisiva la selección del presidente, quien puede evitar los desperdicios y las deficiencias de los comités al planear la reunión, preparar la agenda, ver que los resultados de la investigación estén disponibles para los miembros con antelación, formular propuestas definitivas para el análisis o la acción, y conducir la reunión con efectividad. El presidente establece el tono de la reunión, integra las ideas e impide que el análisis se desvíe.

## Minutas

La comunicación efectiva en los comités normalmente requiere que se hagan circular minutas y se verifiquen las conclusiones. En ocasiones los individuos salen de una reunión con diversas interpretaciones de los acuerdos a los que se llegaron, lo que puede evitarse al tomar minutas detalladas de la reunión y circularlas en borrador para su corrección o modificación antes de que el comité apruebe el texto final.

## Rentabilidad

Un comité debe valorar sus costos. Puede ser difícil contabilizar los beneficios, en especial factores intangibles como la moral, el estatus fortalecido de los miembros del comité y su valor como dis-



positivo de capacitación para fortalecer el trabajo en equipo; pero el comité sólo puede justificarse si los costos se compensan con beneficios tangibles e intangibles. Es muy importante estar conscientes de que el costo más alto del comité es el costo de oportunidad del tiempo de las personas que participan en las reuniones; por ello hay que ser muy cuidadoso de no hacer demasiadas reuniones o muy largas, pues el ejercicio de comité puede convertir su operación en algo sumamente costoso para la organización.

## Conceptos adicionales de grupo<sup>4</sup>

5

Aun cuando el comité es de especial importancia como dispositivo organizacional, en realidad es sólo uno de los muchos tipos de grupos que se encuentran en las organizaciones; también hay equipos, conferencias, grupos de tarea y sesiones de negociación, y todos ellos incluyen actividades de grupo.

Un **grupo** puede definirse como dos o más personas que actúan de forma interdependiente y unificada para conseguir metas comunes. Un grupo es más que un conjunto de individuos: a partir de sus interacciones se crean nuevas fuerzas y propiedades que deben identificarse y estudiarse en sí. Las metas pueden referirse a tareas específicas, pero también a que las personas compartan preocupaciones, valores o ideologías comunes. Así, los miembros del grupo se atraen entre sí por algunos lazos sociales.

**Grupo** Dos o más personas que actúan de forma interdependiente y unificada hacia la consecución de metas comunes.

## Características de los grupos

Los grupos de una organización tienen varias características:

1. Sus miembros comparten una o más metas comunes, como las de desarrollar, fabricar y comercializar un producto nuevo.
2. Habitualmente requieren interacción y comunicación entre sus miembros, es imposible coordinar los esfuerzos de los miembros del grupo sin comunicación.
3. Sus miembros asumen funciones dentro del grupo, en un grupo de producto hay varios individuos responsables de diseñarlo, producirlo, venderlo o distribuirlo (por supuesto que las funciones están en cierto tipo de relación para lograr la tarea del grupo).
4. Así siempre los grupos forman parte de uno mayor (un grupo de producto puede pertenecer a una división de productos que elabora muchos artículos de naturaleza similar), y los grupos grandes también pueden estar formados por subgrupos, es decir, dentro del de productos puede haber un subgrupo que se especializa de manera exclusiva en la venta.
5. Los grupos interactúan con otros grupos, esto es, el del producto A puede cooperar con el del producto B en la distribución de sus resultados.

Es evidente, entonces, que el punto de vista sistémico, que se enfoca en la interrelación de las partes, es esencial para comprender el funcionamiento de los grupos.

Hay varias características sociológicas que deben reconocerse. Los grupos desarrollan **normas** respecto del comportamiento esperado de sus miembros, si los individuos se desvían de ellas se ejerce presión para que se cumplan (lo que puede ser funcional cuando, por ejemplo, otros miembros del grupo reprenden a una persona que a menudo llega tarde al trabajo); pero también hay situaciones en que los grupos pueden ser disfuncionales, por ejemplo, se puede presionar a los empleados ambiciosos y muy motivados para que produzcan en congruencia con las normas generalmente aceptadas, y no según sus habilidades.

**Normas** Comportamiento esperado de los miembros del grupo.

<sup>4</sup> Véase también Leavitt, Harold J. y Jean Lipman-Blumen, "Hot Groups", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1995, pp. 109-116.

## Un tipo especial de grupo: el grupo de enfoque o grupos focales

Los grupos de enfoque o grupos focales (*focus groups*) se han utilizado desde hace tiempo en la investigación de mercados; por ejemplo, se pide a clientes reales o potenciales en un escenario de grupo que comenten sobre un producto o servicio antes de que se emprenda una investigación a gran escala, los comentarios pueden grabarse o anotarse, y luego se analizan las respuestas para determinar las actitudes, las percepciones o la satisfacción de los clientes respecto del producto o servicio.

### PERSPECTIVA GLOBAL

#### Presión hacia la conformidad: ¿cómo respondería usted?

En un experimento ampliamente publicitado, S.E. Asch mostró el efecto de la presión del grupo hacia la conformidad.<sup>5</sup> Se pidió a los miembros de un grupo pequeño que igualaran una línea estándar (de 20 cm de largo) con tres líneas de comparación (16, 20 y 17 cm de largo; véase la figura 16.2), un miembro del grupo (el sujeto ingenuo) no estaba enterado de que los demás estudiantes (confabulados con el experimentador) tenían instrucciones de dar ocasionalmente respuestas erróneas, como decir que la línea de 17 cm tenía el mismo largo que la línea estándar de 20 cm; el escenario fue dispuesto para que el sujeto ingenuo fuese uno de los últimos en emitir su juicio. Se encontró que el miembro *ingenuo* elegía de manera equívoca cuando los confabulados lo hacían de manera unánime, y en entrevistas posteriores los sujetos reportaron que querían estar de acuerdo con la mayoría. Esto ilustra que hasta en una tarea nada complicada las personas pueden decidir en contra de su mejor juicio por la presión del grupo. Estos hallazgos explican hasta cierto punto la influencia de la presión del grupo en la conformidad y cómo puede ocasionar decisiones gerenciales que no son las óptimas.

20 centímetros      16 centímetros      20 centímetros      17 centímetros  
 Línea estándar      Líneas de comparación

**Figura 16.2** ¿Qué línea de comparación mide igual que la línea estándar?

Los elementos de estos grupos también se han utilizado en Europa; el público alemán participó en foros de valor para determinar políticas energéticas a largo plazo, y la experiencia indicó que el público puede contribuir a dar valor a los foros, los participantes quedaron satisfechos con este tipo de procedimiento y también estaban ávidos por ayudar a resolver las inconsistencias.

Los grupos de enfoque también pueden utilizarse para evaluar aspectos gerenciales dentro de una organización. La Public Service Company de Nuevo México estableció seis grupos de enfoque para obtener respuestas sobre sus sistemas de evaluación de desempeño, compensación y beneficios; con base en los hallazgos, la compañía instrumentó un programa de beneficios más flexible, un

<sup>5</sup> Véase Krech, David, Richard S. Crutchfield y Egerton L. Ballachey, *Individual in Society*, Nueva York: McGraw-Hill, 1962, pp. 507-508; véase también Harvey, Jerry B., "The Abilene Paradox: The Management of Agreement", *Organizational Dynamics*, verano de 1988, pp. 17-43.



programa de rediseño de puestos y un nuevo proceso para la toma de decisiones: en lugar de imponer cambios organizacionales, la compañía permitió que los empleados participaran activamente en el proceso de cambio. El éxito de los grupos de enfoque está relacionado con tener claro el objetivo de ese grupo y con la planificación de su funcionamiento, que va desde la selección de los participantes, la planificación de la guía de discusión, la facilitación durante la reunión, el análisis de la discusión generada y la comunicación de la información recogida.



## Funciones y ventajas de los grupos<sup>6</sup>

Los grupos tienen muchas funciones: tienen el poder para cambiar el comportamiento, las actitudes y los valores, y para disciplinar a los miembros (como se señaló, puede presionarse a quienes se desvían para que se adhieran a las normas del grupo); además, se emplean para la toma de decisiones, las negociaciones y los intercambios, de manera que los miembros con antecedentes diversos puedan aportar perspectivas diferentes al proceso de toma de decisiones; sin embargo, esto no significa que las decisiones de grupo siempre sean mejores que las individuales.

Los conceptos de grupo son muy importantes para los temas que se tratan en otros capítulos de esta obra; en específico, las diferentes estructuras de grupo influyen en los patrones de comunicación (la comunicación diferirá si se canaliza a través de un miembro clave o si fluye libremente entre los miembros), difícilmente puede considerarse a varias personas como equipo si cada miembro sólo se comunica con el jefe: el trabajo en equipo requiere una comunicación abierta entre todos los miembros. La interacción de grupo efectiva también puede afectar la motivación; por ejemplo, los miembros del grupo que participan en el establecimiento de objetivos pueden sentirse comprometidos a lograr las metas del grupo. Por último, el liderazgo debe considerarse en el contexto de los procesos del grupo; la comprensión de los conceptos de grupo ayuda a entender las interacciones entre líderes y seguidores, así como entre todos los miembros del grupo. En suma, la comprensión de los grupos es importante para realizar todas las funciones gerenciales, en especial la de dirigir; los grupos son un hecho de la vida organizada y no organizada, es importante saber cómo funcionan y utilizarlos de manera eficaz y eficiente y, por tanto efectiva, en situaciones que favorezcan las acciones grupales.

Los grupos también suponen ventajas para los individuos: proporcionan satisfacción social a sus miembros, una sensación de pertenencia y apoyo para satisfacer sus necesidades; otro beneficio es que promueven la comunicación (puede ser el “toma y daca” en una reunión formal o en forma de *radio pasillo*, la comunicación informal a través de la cual los miembros del grupo se enteran de *lo que en verdad sucede en la organización*); los grupos también proporcionan seguridad, en ocasiones los sindicatos se forman precisamente para eso, dar seguridad en el empleo a sus miembros; por último, los grupos proporcionan oportunidades para promover la autoestima mediante el reconocimiento y la aceptación de los pares.

### PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

### Entrevista con Sal Giambanco, vicepresidente de recursos humanos de la Red Omidyar<sup>7</sup>

Sal Giambanco conduce las funciones de capital humano y operaciones de la Red Omidyar. La Red Omidyar, establecida por el fundador de eBay, Pierre Omidyar y su esposa, es una empresa filantrópica que invierte en organizaciones que facilitan el cambio social. En este rol, Sal Giambanco trabaja para desarrollar y escalar el talento en la Red Omidyar y sus organizaciones de portafolios. Antes de desempeñarse en la Red Omidyar, fue vicepresidente de recursos humanos en PayPal y eBay, Inc.

<sup>6</sup> Brockmann, Erich, “Removing the Paradox of Conflict from Group Decisions”, *Academy of Management Executive*, mayo de 1996, pp. 61-62.

<sup>7</sup> Entrevista con Sal Giambanco realizada por correo electrónico por Mark Cannice en octubre de 2012.

Anteriormente fue gerente nacional de reclutamiento para una serie de prácticas de consultoría de KPMG. Dada su rica experiencia en recursos humanos e innovación, le pedimos al señor Giambanco que comentara cómo mejorar la innovación a través de la estrategia de recursos humanos. Sal señaló:

El exceso de planeación puede reprimir la innovación. De hecho, una organización no puede realmente construir un plan estructurado para innovar; ese concepto es contradictorio. Si bien es importante contar con una planeación precisa en algunas partes de la organización (por ejemplo, equipos de apoyo), en grupos donde se espera que se realice la innovación, usted tiene que operar de manera más flexible. Desea contratar a las personas más brillantes, inteligentes y agresivas y encajarlas en los roles que les dan la libertad para extender sus alas; así es como les da la libertad para innovar. El sobrediseño de un puesto, por ejemplo, tener una descripción muy específica de un perfil de puesto y a la cual el empleado debe adherirse, limita la libertad para innovar. Por ejemplo, recomendamos crear un nuevo tipo de trabajo, más que rellenar un puesto preestablecido, con el fin de fomentar la innovación en la organización.

## 6

## Equipos<sup>8</sup>

**Equipo** Pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque de los que son mutuamente responsables.

[www.boeing.com](http://www.boeing.com)

Un equipo consta de varias personas que tienen el poder de alcanzar las metas de éste. Como se mencionó al principio del capítulo, comités, grupos y equipos tienen características similares. Un **equipo** puede definirse como "...una pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque de los que son mutuamente responsables".<sup>9</sup> La mayor diferencia entre grupo y equipo de trabajo es el nivel de sinergia que existe entre los miembros. Como con los comités, existen diferentes tipos de equipos: algunos hacen recomendaciones, otros tienen el poder de tomar decisiones y unos más en realidad administran las operaciones; algunos se crean para resolver problemas, como los círculos de calidad; otros se dedican a actividades que cruzan las áreas funcionales, como diseño, marketing, finanzas, manufactura, personal, etc. Equipos transfuncionales que pueden utilizarse para desarrollar un nuevo producto, o mejorar la calidad de un producto o servicio (p. ej., en el diseño y desarrollo del avión Boeing 777 participaron cerca de 200 equipos transfuncionales). Es evidente que lo que se dijo sobre los comités también aplica para los equipos.

## Formación de equipos<sup>10</sup>

No existen reglas definidas para formar equipos efectivos; sin embargo, se encontró que los siguientes enfoques pueden ser útiles:

1. Los miembros del equipo, seleccionados según las habilidades necesarias para lograr el propósito, deben estar convencidos de que éste merece la pena, es significativo y urgente.

<sup>8</sup> Véase Ray, Darrel y Howard Bronstein, *Teaming Up*, Nueva York: McGraw-Hill, 1995. Los equipos pueden trabajar mejor en la cultura japonesa que en el ambiente de Estados Unidos, según Nahavandi, Afsaneh y Eileen Aranda, "Restructuring Teams for the Re-engineered Organization", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1994, pp. 58-68. Sobre la administración de equipos internacionales véanse Phillips, Nicola, *Managing International Teams*, Burr Ridge, IL: Irwin, 1994; Mankin, Don, Susan G. Cohen y Tora K. Bikson, *Teams and Technology*, Boston: Harvard Business School Press, 1996; Donnellon, Ann, *Team Talk*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.

<sup>9</sup> Katzenbach, Jon R. y Douglas K. Smith, "The Discipline of Teams", en Thompson, Jr., Arthur A., A.J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer, eds., *Readings in Strategic Management*, 5a. ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 483-495.

<sup>10</sup> Katz, Nancy, "Sport Teams as a Model for Workplace Teams: Lessons and Liabilities", *Academy of Management Executive*, agosto de 2001, pp. 56-67.



2. Los equipos deben tener la mezcla correcta de habilidades, como las funcionales o técnicas, para resolver problemas y tomar decisiones y, por supuesto, de relaciones humanas. Se dice que es además ideal buscar que el equipo tenga una mezcla de caracteres predominantes en sus miembros, para no sesgar el trabajo del equipo a una sola forma de ver el mundo o de analizarlo; esto implica mayor tiempo en el análisis de los participantes. Es interesante conocer las predominancias de personalidad y carácter de los participantes de un equipo, de esa forma pueden conocerse las limitaciones que tiene el equipo, o incluso cómo puede completarse.
3. El equipo debe orientarse por reglas de comportamiento, como asistencia regular, confidencialidad, y discusiones con base en hechos y la contribución de todos.
4. Las metas y tareas requeridas deben asignarse al inicio de la formación del equipo.
5. Los miembros deben alentarse entre ellos mediante el reconocimiento, la realimentación positiva y las recompensas.

## Equipos de autogestión<sup>11</sup>

Recientemente las organizaciones han utilizado **equipos de autogestión**, que por lo común consisten de miembros que tienen una variedad de habilidades necesarias para realizar una tarea relativamente completa; así, el equipo puede determinar qué hay que hacer, cómo se hará, cuándo tiene que estar terminado y quién lo hará, y a sus miembros también se les puede evaluar y recompensar como grupo; cuando el equipo tiene mucha capacidad puede llamarse *equipo de alto desempeño* o hasta un *superequipo*.

**Equipo de autogestión** Grupo cuyos miembros tienen una variedad de habilidades necesarias para realizar una tarea relativamente completa.

## Equipos virtuales

En el actual ambiente de cambios rápidos una compañía debe responder con prontitud para aprovechar las oportunidades, esto le exige tener la capacidad y flexibilidad de conformar equipos de acuerdo con las necesidades u oportunidades que se van identificando, por eso se dice que los equipos los forman, de cierta manera, las metas que se quieren lograr. Para ello se requiere de una **administración virtual**, descrita como "...la habilidad de administrar un equipo cuyos miembros no se encuentran en la misma ubicación, no le reportan a usted y quizá ni siquiera trabajan para su organización".<sup>12</sup> No estar en la misma ubicación y ni siquiera reportar al mismo superior supone que administrar a esos equipos es aún más difícil; por tanto, es importante tener un propósito claro, definir con precisión las tareas y los supuestos, y comunicarse con efectividad por medios como el correo electrónico (e-mail), fax, teléfono y quizás hasta un sitio web del proyecto. También es esencial vigilar con cuidado el surgimiento de un posible conflicto para que pueda resolverse con celeridad.

**Administración virtual** Administración de un equipo cuyos miembros no están en la misma ubicación, no reportan a la persona que lo administra y quizá ni siquiera trabajen para la misma organización.

<sup>11</sup> Katzenbach y Smith, "The Discipline of Teams"; Barker, James R., "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-managing Teams", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1993, pp. 408-437; Williams, Ron, "Self-directed Work Teams: A Competitive Advantage", *Quality Digest*, noviembre de 1995, pp. 50-52; Donovan, Michael, "Maximizing the Bottom-line Impact of Self-directed Work Teams", *Quality Digest*, junio de 1996, pp. 34-39; Nicholls, Chantell E., Henry W. Lane y Mauricio Brehm Bechu, "Taking Self-Management Teams to Mexico", *Academy of Management Executive*, agosto de 1999, pp. 15-25.

<sup>12</sup> Wardell, Charles, "The Art of Managing Virtual Teams: Eight Key Lessons", *Harvard Management Update*, noviembre de 1998, p. 4. Véanse también Townsend, Anthony M., Samuel M. DeMarie y Anthony R. Hendrickson, "Virtual Teams: Technology and the Workplace in the Future", *Academy of Management Executive*, agosto de 1998; Cascio, Wayne F., "Managing a Virtual Workplace", *Academy of Management Executive*, agosto de 2000, pp. 81-90.

## PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

### Entrevista con el señor Reginald Chatman, gerente ejecutivo de Corporate Quality Solutions, Cisco Systems, sobre la administración de equipos de trabajo<sup>13</sup>

Aunque administrar equipos de trabajo en empresas conectadas mundialmente requiere contar con experiencia gerencial y técnica, es de esperar que maximizar la contribución conjunta de un grupo de trabajo sofisticado y culturalmente diverso también requiera cierto tacto social. Para averiguar de qué manera el gerente global maximiza el potencial de un equipo de trabajo internacional, conversamos con el señor Reginald Chatman de Cisco Systems, quien es gerente ejecutivo de Corporate Quality Solutions en Cisco y tiene una amplia experiencia en administrar equipos de trabajo que están geográficamente dispersos.

Le pedimos que compartiera sus opiniones sobre la administración exitosa de grupos de trabajo en el contexto de Cisco, a lo que declaró:

Para administrar exitosamente equipos y grupos de trabajo en el apresurado ambiente de negocios de hoy, uno debe mostrar destrezas de liderazgo para superar tres desafíos: influir sin autoridad, comunicarse a través de nuevas plataformas y trabajar con miembros del equipo en zonas remotas alrededor del planeta.

Hoy el liderazgo de equipos supone motivar a los miembros para que ejecuten una visión sin la posibilidad de dirigir formalmente; eso requiere el desarrollo del tipo de destrezas sociales que no se enseñan habitualmente, y la principal entre ellas es la necesidad de desarrollar una relación con los miembros del equipo y generar confianza y respeto mutuos. Comunicarse en la era de los wikis, la mensajería instantánea, las redes sociales, los blogs y Twitter significa adaptar el mensaje para asegurarse de que la información esté disponible de manera inmediata, clara, consistente y apropiada para las culturas locales. Finalmente, dirigir en un mundo en el que los miembros del equipo trabajan y contribuyen en todas las zonas horarias significa ser consciente de los diferentes horarios de trabajo, estar pronto a evaluar el talento y asignar trabajo para asegurarse que los miembros del equipo puedan tener éxito, además de ayudar a los trabajadores que están en sitios remotos a sentirse conectados con el resto del equipo.

Aunque los avances en las comunicaciones y las tecnologías de la información han hecho posible la cooperación global, estas tecnologías aún son operadas por seres humanos que requieren respeto, inspiración y consideración. Serán esos líderes de negocio quienes podrán proporcionar los elementos esenciales a aquellos a quienes administran, y alcanzarán el potencial que puede ofrecer hoy en día una fuerza de trabajo global.

## 7

### Conflicto en comités, grupos y equipos<sup>14</sup>

A pesar de las muchas ventajas de los comités, grupos y equipos, siempre habrá algún conflicto. En el análisis de los comités se indicaron sus desventajas, que también aplican para grupos y equipos; además, hay una gran cantidad de bibliografía que trata del conflicto en grupos y equipos de trabajo.<sup>15</sup> El conflicto puede surgir entre los individuos (interpersonal), los grupos (intergrupales) y entre la organización y su ambiente, así como con otras organizaciones. También puede haber resentimientos contra los *parásitos* o individuos que no contribuyen con su parte justa y, sin embargo, comparten las recompensas del grupo; otra razón por la cual puede darse conflicto es porque los miembros dejan de tener un criterio independiente al de los demás, lo cual hace que su aporte pierda valor.

El conflicto puede surgir entre los individuos, los grupos y entre la organización y su ambiente.

<sup>13</sup> Entrevista que Mark Cannice le realizó por correo electrónico al señor Reginald Chatman de Cisco Systems, el 30 de agosto de 2009.

<sup>14</sup> Forrester, Russ y Allan B. Drexler, "A Model for Team-based Organization Performance", *Academy of Management Executive*, agosto de 1999, pp. 36-49.

<sup>15</sup> Véase, por ejemplo, Jehn, K. A., "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intergroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, junio de 1995, pp. 256-282.



## RESUMEN

Un comité es un grupo de personas a las que, como grupo, se les encarga algún asunto; pueden ser de línea o *staff*, formales o informales, y permanentes o temporales. Se utilizan para obtener deliberación y opiniones de grupo, prevenir que una persona acumule demasiada autoridad y presentar los puntos de vista de diferentes grupos. Los comités también se utilizan para coordinar departamentos, planes y políticas, así como para compartir información. En ocasiones un gerente puede no tener toda la autoridad necesaria para decidir, entonces la autoridad se consolida a partir de comités; más aún, éstos a menudo aumentan la motivación al permitir que las personas participen en el proceso de toma de decisiones.

Los comités también tienen desventajas: pueden ser costosos, generar compromisos bajo el mínimo común denominador y no óptimos, ocasionar discusiones que conduzcan a indecisiones y tender a ser autodestructivos si una persona domina las reuniones; otra desventaja es que su responsabilidad se divide, sin que alguien se sienta responsable de una decisión, además un pequeño grupo de miembros del comité puede insistir en que se acepte un punto de vista injustificado, contra la voluntad de la mayoría.

La operación efectiva de un comité requiere determinar su autoridad, elegir un tamaño apropiado, seleccionar a los miembros con cuidado, utilizarlo sólo para el asunto indicado, designar una persona adecuada para presidirlo, elaborar y hacer circular minutas y sólo emplearlo cuando sus beneficios exceden sus costos.

El experimento de Asch muestra el efecto de la presión del grupo hacia la conformidad. Un grupo de enfoque es un tipo especial de grupo que genera respuestas de clientes, del público o los empleados. Antes de que una organización utilice acciones de grupo, debe considerar sus ventajas y desventajas. El comité es un tipo de grupo, otro es el equipo; en el equipo de autogestión, los miembros tienen una variedad de habilidades necesarias para desarrollar tareas relativamente completas. En la administración virtual los miembros del equipo no están en el mismo sitio, no se reportan al mismo superior y pueden no trabajar para la misma organización. Con el amplio uso de comités, grupos y equipos, puede surgir el conflicto interpersonal e intergrupalo, y también se debe enfrentar el conflicto entre organizaciones y entre las organizaciones y su ambiente.

## IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Características de los grupos

Comité

Comité ejecutivo plural y consejo de administración

Comités de línea y *staff*

Comités formales e informales

Comités permanentes y temporales

Conflicto en comités, grupos y equipos

Cuatro etapas de los procesos de grupo

Desventajas y mal uso de los comités

Equipo de autogestión

Equipo virtual

Equipos y formación de equipos

Experimento de Asch sobre la presión del grupo

Funciones y ventajas de los grupos

Grupos de enfoque

Motivos para utilizar los comités

Normas

Recomendaciones para hacer exitosos los comités

## PARA ANALIZAR

- Un destacado novelista y crítico del escenario administrativo ha dicho: "No creo que podamos continuar mucho más tiempo con la lujosa práctica de contratar a diez personas para tomar la decisión de uno solo. Con todas sus ventajas, la administración profesional tiende a estimular el gigantismo burocrático". Comente.
- Distinga entre un comité, un equipo y un grupo.
- ¿Cuáles son los motivos para utilizar los comités? Si hay buenos motivos, ¿por qué son tan criticados?
- ¿Cuál es la efectividad relativa de la acción individual y del comité en las actividades funcionales? Identifique las actividades que un comité puede emprender con mayor efectividad.
- Describa y analice la naturaleza de las malas aplicaciones de los comités.
- ¿Qué recomendaría usted para hacer efectivos a los comités?
- Consulte en internet y encuentre lo que se ha escrito sobre la administración de equipos.
- ¿Cuáles son las principales características de los grupos en las organizaciones?

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

- Analice el caso de este capítulo en grupos. Divida la clase en grupos de diversos tamaños (p. ej., de 3, 6, 9 y 12 estudiantes). Cada grupo debe analizar el caso y hacer recomendaciones. Debe seleccionarse un portavoz para presentar los puntos de vista del grupo sobre el caso. ¿Sobre qué base se seleccionó al portavoz?, ¿cuáles son



las similitudes y diferencias entre un portavoz y un presidente? Analice las ventajas y desventajas encontradas en los grupos de diversos tamaños. ¿Cuál considera que es el tamaño apropiado del grupo?

2. Entreviste a dos gerentes y pregúnteles sus experiencias sobre los comités. ¿Tienen una opinión positiva o negativa de ellos? ¿Qué han descubierto que es lo más importante para hacer efectivos, eficientes y, por consiguiente, eficaces a los comités? ¿Cuál creen que es el tamaño apropiado de un comité?
3. ¿Está en un equipo en la escuela? Trate de aplicar algunos de los fundamentos de la formación de equipos y comités de este capítulo. Informe sobre los resultados.
4. Forme un equipo virtual de estudiantes de otras universidades para trabajar en un proyecto y comparar el resultado con otros que desarrollen estudiantes en su propia clase.
5. Identifique dos o más paquetes de *software* comercial que faciliten el funcionamiento de los equipos. ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?

## INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet el término *equipo virtual* y vea cómo las compañías desarrollan y aplican herramientas para los equipos virtuales en situaciones reales.
2. Busque en internet las palabras clave efecto Asch o experimento Asch, y busque detalles sobre éste.

## CASO GLOBAL 16.1

### Fusionarse o no fusionarse: ésa es la cuestión para HP, Compaq y Fiorina, directora ejecutiva de HP<sup>16</sup>

El negocio de la alta tecnología cambia rápidamente; algunas compañías, como Dell e IBM, se han fortalecido y plantean una amenaza para otras como Hewlett-Packard (HP) y Compaq. La fusión parecía tener sentido para las dos últimas, ¿o no? En el centro de esta decisión estaba la directora ejecutiva de HP, Carleton (Carly) S. Fiorina, quien tuvo una función decisiva en el diseño propuesto; del otro lado estaba Walter B. Hewlett, el hijo de uno de los fundadores de HP Corporation, conocida por su cultura organizacional humanista; Hewlett, que representaba a la Fundación HP, se oponía a la fusión, y la decisión final sería de grupo.

La señora Fiorina, una persona de fuera de la organización, fue contratada para encabezar a HP con la meta de revigorizar y llevar a la compañía en una nueva dirección. Había argumentos que apoyaban la fusión con Compaq, pero también los había en contra: después de anunciada la fusión, las acciones de ambas compañías cayeron.

Cada compañía tiene sus fortalezas y debilidades, pero también hay un traslape de sus respectivos productos y servicios. Las fortalezas de HP están en sus sistemas de imágenes e impresión; sus negocios de *software* y servicios tienen potencial de crecimiento, aunque sólo son una pequeña parte del negocio total, y la compañía también es fuerte en servidores UNIX, área que dominaba Sun Microsystems,<sup>17</sup> y

quizá la más importante: HP tiene una excelente reputación por su innovación y calidad. Las fortalezas de Compaq, en cambio, están en el negocio de *hardware* y sus sólidos canales de distribución, además es conocida por sus servicios de tecnología de la información, que proporciona soluciones en un solo lugar.

Aunque ambas compañías también tienen debilidades. Para HP, una es la desaceleración del mercado de las computadoras personales (PC), donde es difícil competir con IBM y Dell. También es débil en el mercado de servidores, con potencial de utilidades (pero Dell también entró a este mercado). La dirección de la compañía es un tanto indefinida y no es lo bastante enérgica en el mercado, problema que se suponía resolvería Fiorina; en lugar de ello, perdió la confianza de una parte del personal.

Una de las debilidades de Compaq al momento de la propuesta de fusión era su elevado inventario; en contraste, su competidor Dell producía sus computadoras según las necesidades concretas de los pedidos, reduciendo así sus costos de inventario, y la fortaleza de Dell en los negocios en línea mostraba la debilidad de Compaq en esa área.

Está claro que una fusión entre HP y Compaq podría ser benéfica al combinar productos y servicios (a pesar de algunos traslapes), aun cuando había varios argumentos que po-

<sup>16</sup> Se han recuperado diversas fuentes, entre ellas: Burrows, Peter, Andrew Park y Jim Kerstetter, "Carly's Last Stand?", *Business Week*, 24 de diciembre de 2001, pp. 63-70; Park, Andrew, "Can Compaq Survive as a Solo Act?", *Ibid.*, p. 71; "In the Family's Way", *The Economist*, 15 de diciembre de 2001, p. 56.

<sup>17</sup> Aunque Sun tiene que luchar con IBM en el mercado de servidores, véase "Sun Microsystems: Stealing Each Other's Clothes", *The Economist*, 13 de octubre de 2001, pp. 61-63.



drían presentarse en contra. Uno sería la dificultad de fusionar dos empresas grandes (150 000 empleados en unos 160 países). Aún más, el mercado de la PC perdía importancia, y competidores como IBM y Dell estaban mejor posicionados en ese campo. También sería difícil fusionar dos compañías con culturas organizacionales muy diferentes. Ciertamente la oposición de Walter Hewlett, que estaba en el consejo de HP, a la fusión también entorpecía esta medida estratégica.

HP y Compaq sostenían que la situación competitiva parecía demandar la fusión, que podría generar ahorros en costos (estimados en 2.5 mil millones de dólares para el año 2004, pero esto parecía demasiado optimista). Compartir la tecnología y consolidación de los clientes de ambas compañías también beneficiaría a la nueva HP fusionada, que rivalizaría con IBM en tamaño.

Aun cuando Fiorina sostenía con firmeza la fusión propuesta, también debía comprender sus riesgos y sopesar las ventajas y desventajas de la medida estratégica, es de-

cir, los riesgos, no sólo para la compañía sino para su supervivencia en HP. La decisión de fusionarse o no fue de grupo: la Fundación David y Lucile Packard, dirigida por los hijos de los fundadores de la compañía, votaron en contra de la fusión; el intento legal del señor Packard no tuvo éxito y la fusión procedió.<sup>18</sup>

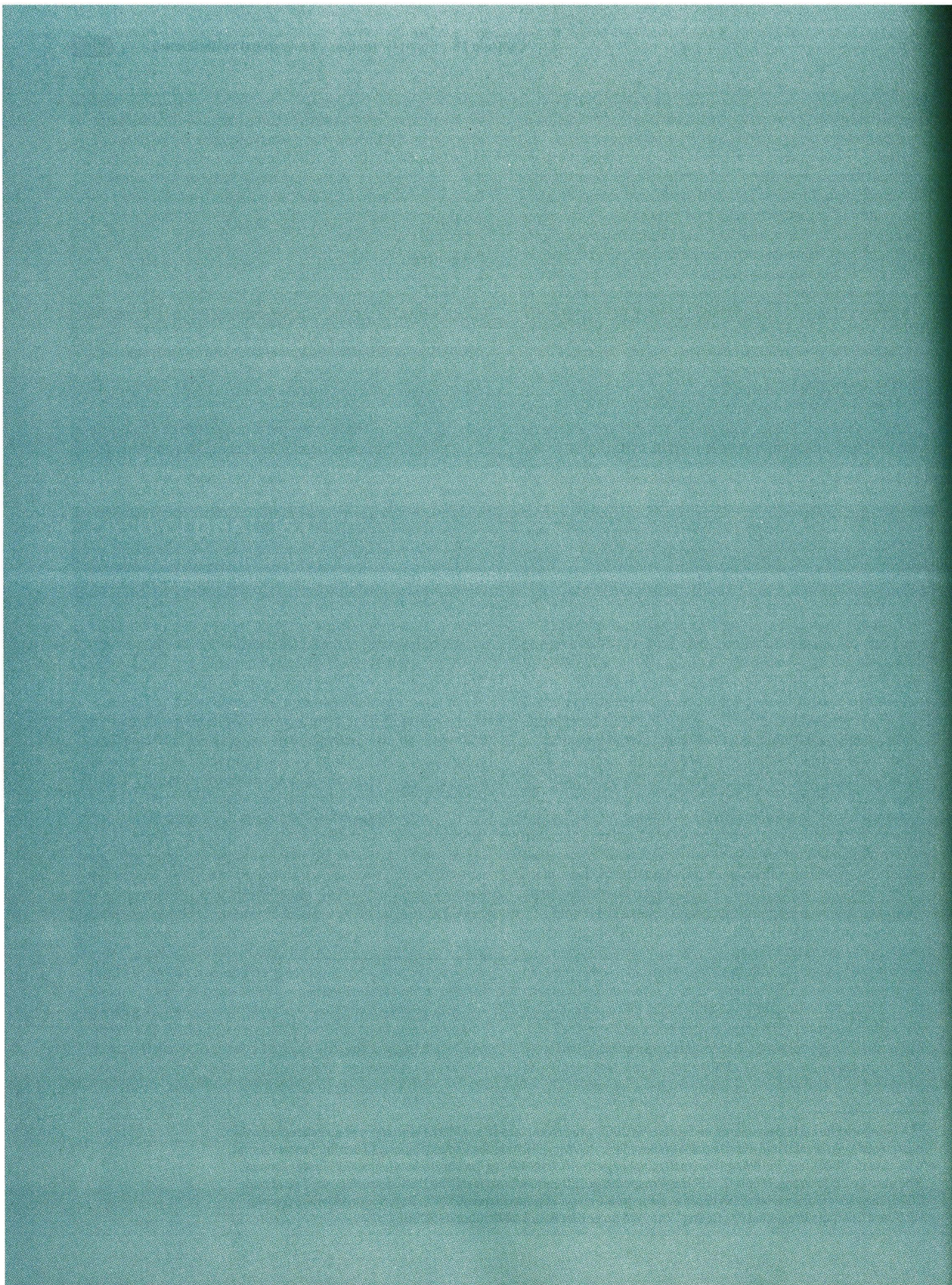
### Preguntas

1. Enliste y analice las ventajas y desventajas de la fusión.
2. ¿Cuáles fueron los riesgos personales para la señora Fiorina?
3. ¿Cómo pudo influir ella en los miembros del grupo para que apoyaran la fusión entre HP y Compaq?
4. ¿Por qué cree que Fiorina perdió la confianza del personal?
5. ¿Qué debió hacer Fiorina para desarrollar un equipo administrativo cohesionador de la compañía combinada?

---

<sup>18</sup> A la señora Fiorina la despidieron en febrero de 2005 y fue reemplazada por Mark Hurd, sobre el que observadores dijeron que trajo estabilidad a la compañía. Véanse Tam, Pui-Wing, "Hitting the Ground Running", *The Wall Street Journal*, 4 de abril de 2005; Tam, Pui-Wing, "Hurd's Big Challenge at HP: Overhauling Corporate Sales", *The Wall Street Journal*, 3 de abril de 2006; Wong, Nicole C., "HP Has Prospered in CEO Hurd's First Year", *The Wall Street Journal*, 7 de abril de 2006. La señora Fiorina analizó los detalles de su salida en sus memorias, véase Clark, Don, "Fiorina Memoir Details HP Board Conflicts Preceding Her Ouster", *The Wall Street Journal*, 6 de octubre de 2006.







# Comunicación

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1) Describir el propósito de la comunicación y su proceso básico.
- 2) Explicar el flujo de la comunicación en una organización.
- 3) Describir las características de la comunicación escrita, oral y no verbal.
- 4) Identificar las barreras e interrupciones a la comunicación y sugerir enfoques para mejorarla.
- 5) Comprender la función de los medios electrónicos en la comunicación.

**Comunicación** La transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información.

Aun cuando está presente en todas las fases de la administración, la **comunicación** es muy importante para la función de dirigir: consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información. Esta definición es la base del modelo del proceso de comunicación que se analiza en este capítulo y el cual se enfoca en el emisor, la transmisión y el receptor del mensaje; asimismo, supone la atención tanto al ruido, que interfiere con la buena comunicación, como a la realimentación, que la facilita. El capítulo también aborda el efecto que tienen los medios electrónicos en la comunicación.

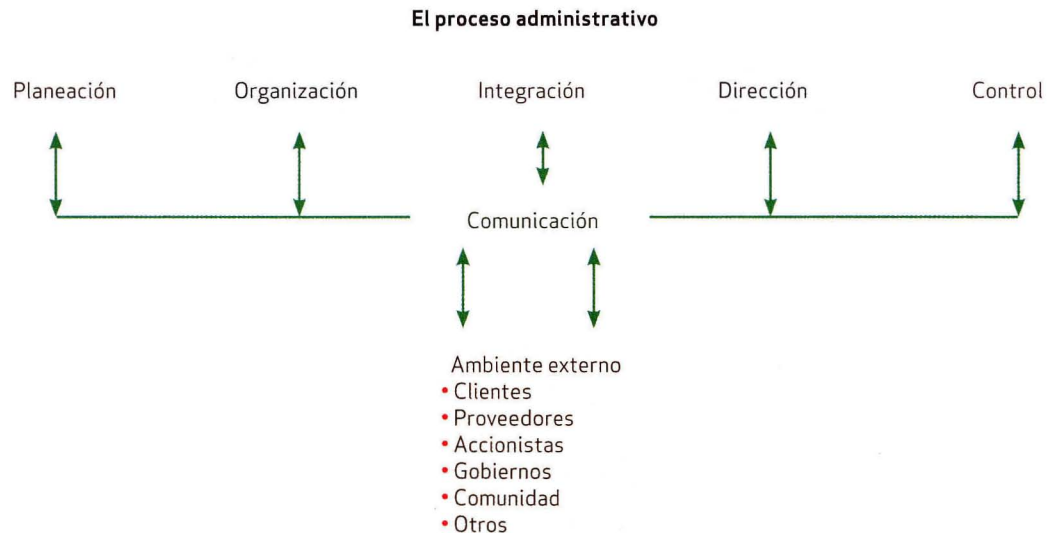
## 1

### Propósito de la comunicación

En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales; es necesaria sobre todo para:

1. Establecer y difundir las metas de una empresa.
2. Desarrollar planes para su logro.
3. Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficaz, eficiente y, por tanto, efectiva.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
6. Controlar el desempeño.

La figura 17.1 ilustra de manera gráfica no sólo que la comunicación facilita las funciones gerenciales, sino que además relaciona a una empresa con su ambiente *externo*. Es a través del intercambio de información que los gerentes toman conciencia de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de los proveedores, los derechos de los accionistas, los reglamentos de los gobiernos y las preocupaciones de la comunidad; es a partir de la comunicación que cualquier organización se vuelve un sistema abierto que interactúa con su ambiente, hecho cuya importancia se resalta en todo el libro.



**Figura 17.1** El propósito y la función de la comunicación.



## Proceso de comunicación

En términos simples, el proceso de comunicación, que se representa en la figura 17.2, incluye al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal elegido y al receptor. A continuación se examinan con más detalle los pasos específicos del proceso.

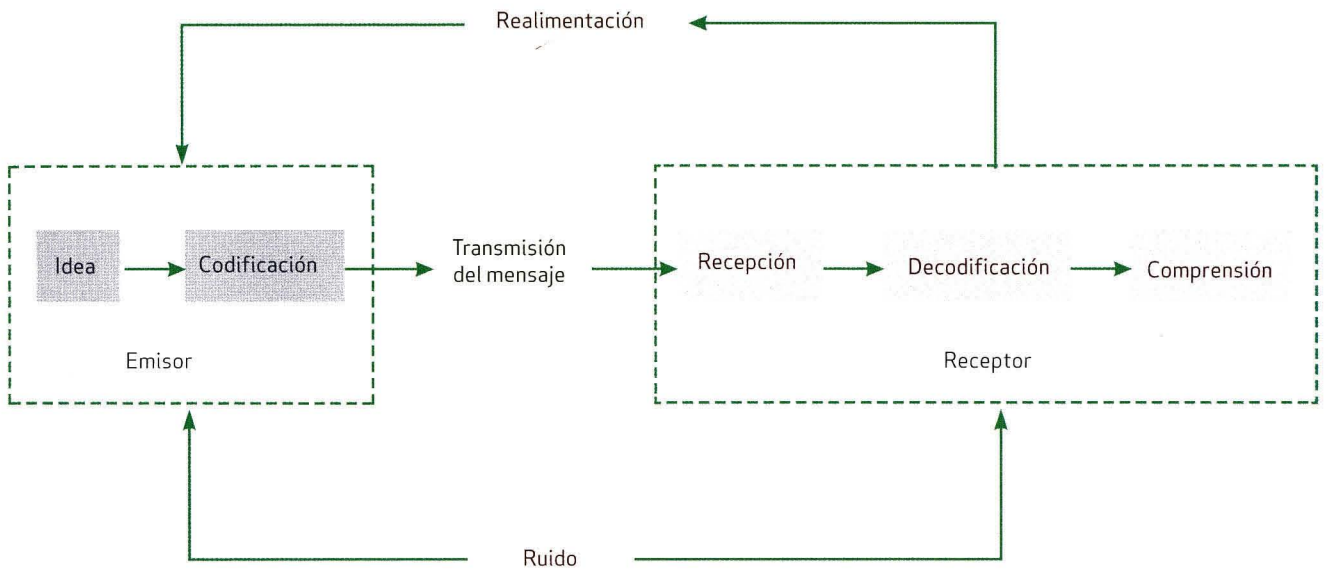


Figura 17.2 Modelo del proceso de comunicación.

## El emisor del mensaje

La comunicación empieza con el emisor, quien tiene un pensamiento o una idea, que luego se codifica de manera que el emisor y el receptor puedan comprender; si bien es usual pensar en la *codificación* de un mensaje en lenguaje hablado, hay muchas formas de codificación, como traducir el pensamiento en un lenguaje de programación.

## Uso de un canal para transmitir el mensaje

La información se transmite luego por un canal que enlaza al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito, y su transmisión puede lograrse a través de un memorando, una computadora, el teléfono, un telegrama, correo electrónico, televisión u otros medios digitales (como páginas o espacios colaborativos). La televisión, por supuesto, también facilita la transmisión de gestos y otras claves visuales. En ocasiones se utilizan dos o más canales; en una conversación telefónica, por ejemplo, dos personas pueden llegar a un acuerdo básico que más tarde confirman por carta. Dado que se dispone de muchas opciones, cada una con ventajas y desventajas, la selección apropiada del canal es vital para una comunicación efectiva.



En el nuevo entorno de negocios, gran parte de la comunicación se da a través de conferencias web o chats con video incluido.

## El receptor del mensaje

El receptor debe estar dispuesto a la *recepción* del mensaje para, así, decodificarlo en pensamientos; por ejemplo, una persona que piensa en un emocionante partido de fútbol quizá no preste la atención suficiente a lo que se dice en un reporte de inventario, lo que aumenta la probabilidad de una interrupción en la comunicación o en la correcta recepción del mensaje. El paso siguiente del proceso es la *decodificación*, en la que el receptor convierte el mensaje en pensamientos; la comunicación precisa sólo ocurre cuando emisor y receptor asignan un mismo significado, o al menos uno similar, a los símbolos que componen el mensaje; así, es obvio que un mensaje codificado en francés requiere de un receptor que entienda ese idioma. Algo menos obvio, y que a menudo se ignora, es el hecho de que un mensaje en lenguaje técnico o profesional requiere un receptor que entienda ese lenguaje. Así, la comunicación no es completa a menos que sea comprendida, *comprender* está en la mente de emisor y receptor; las personas de mente cerrada casi nunca comprenderán los mensajes por completo, en especial si la información es contraria a su sistema de valores.

### PERSPECTIVA GLOBAL

#### Barreras entre culturas

Los malentendidos aumentan cuando la comunicación se hace en diferentes idiomas. El alemán, por ejemplo, es muy distinto en la formalidad y manera en que las personas se dirigen entre ellas; el formal *Sie* (usted) es pocas veces reemplazado por *Du* (tú), y sólo después de que las personas se conocen bien usan este último tratamiento informal. De igual manera, los adultos casi siempre se dirigen entre ellos como *Herr* (señor) o *Frau* (señora); el uso del nombre de pila sólo es común entre parientes, amigos muy cercanos, o niños y adolescentes. Una persona no alemana a la que se dirigen con el formal *Sie*, *Frau* o *Herr*, puede interpretar ese uso como que no agrada a la persona, o que quiere mantener una distancia social, lo que puede ser totalmente falso: el uso lo dictan simplemente las normas culturales; en cambio, si un alemán le llama a uno de sus conocidos, de la misma nacionalidad, por su nombre de pila, este último puede darse por ofendido. Aunque estas distinciones en el idioma no tienen importancia para alguien que no es alemán, no sólo crean barreras de comunicación, sino que pueden generar daños a las relaciones y quizá la pérdida de un negocio.

## Ruido que entorpece la comunicación

**Ruido** Es cualquier cosa, tratase del emisor, la transmisión o el receptor, que entorpece la comunicación.

Por desgracia, la comunicación se ve afectada por el **ruido**, esto es, cualquier cosa, tratase del emisor, la transmisión o el receptor, que entorpece la comunicación. He aquí algunos ejemplos de *ruido*:

- El ruido o un ambiente limitado entorpece el desarrollo de un pensamiento claro.
- La codificación puede tener fallas por el uso de símbolos ambiguos.
- La transmisión puede interrumpirse por estática en el canal, como la que se experimenta en una mala conexión telefónica.
- La falta de atención puede ocasionar una recepción imprecisa.
- La decodificación tiene fallas al asignarse un significado equivocado a palabras y otros símbolos.
- Los prejuicios pueden obstaculizar la comprensión.
- Un cambio deseado puede no realizarse después de comunicarse, por el temor a sus posibles consecuencias.
- Entre culturas, pueden ocasionar una mala comunicación no sólo la expresión verbal, sino también los gestos y las posturas.



## Realimentación en la comunicación

Para verificar la efectividad de la comunicación, la persona debe tener *realimentación*. Nunca podemos estar seguros si un mensaje se ha codificado, transmitido, decodificado y entendido bien, hasta que es confirmado mediante realimentación. De igual modo, ésta indica si ha habido algún cambio individual u organizacional como consecuencia de la comunicación.

### PERSPECTIVA EMPRESARIAL



#### Aceptar la realimentación negativa

Los emprendedores son optimistas por naturaleza, creen en ellos mismos y en la visión de sus compañías; en su ruta, sin embargo, recibirán y deben recibir realimentación franca sobre la visión de su nuevo proyecto, así que la forma en que la acepten y utilicen es fundamental para la supervivencia de su proyecto. Los capitalistas de riesgo y otros tratarán de encontrar huecos o problemas en el plan de negocios del emprendedor, quien debe tomar esta realimentación respetuosamente y responderla lo mejor que pueda. Nunca debe ponerse a la defensiva o agresivo ante la realimentación negativa, ya que esto pone fin al trato con la mayoría de los inversionistas; en lugar de ello debe admitir las críticas, proporcionar una respuesta racional, si la tiene, o aceptar, analizar y corregir la deficiencia señalada.

## Factores situacionales y organizacionales en la comunicación

Muchos factores situacionales y organizacionales afectan el proceso de comunicación; en el ambiente externo pueden ser educativos, sociológicos, político-legales y económicos, por ejemplo, un ambiente político represivo inhibirá el libre flujo de la comunicación. Otro factor situacional es la distancia geográfica: no es lo mismo la comunicación directa y en persona que la conversación telefónica con una persona al otro extremo del mundo o un intercambio de correos electrónicos. En la comunicación el tiempo también debe considerarse: es posible que un ejecutivo ocupado no tenga tiempo suficiente para recibir y enviar información precisa. Factores situacionales que afectan la comunicación dentro de una empresa son, entre otros, la estructura de la organización, los procesos gerenciales y no gerenciales, y la tecnología. Un ejemplo de este último factor es el fuerte efecto de la tecnología de la computación en el manejo de enormes cantidades de datos.

En resumen, el **modelo de comunicación** ofrece una panorámica de su proceso, identifica las variables decisivas y muestra sus relaciones. Esto, a su vez, ayuda a los gerentes a precisar los problemas de comunicación con la intención de que puedan tomarse medidas para resolverlos, o, aun mejor, a prevenir las dificultades antes de que ocurran.

El proceso de comunicación se ve afectado por muchos factores situacionales y organizacionales.

**Modelo de comunicación** Ofrece una panorámica del proceso de comunicación, identifica las variables decisivas y muestra sus relaciones.

## Comunicación en la organización

En las empresas de hoy la información debe fluir más rápido que nunca, hasta una breve interrupción en una línea de producción de rápido movimiento puede ser muy costosa en términos de pérdidas productivas; por tanto, es esencial comunicar rápidamente los problemas de producción para tomar una acción correctiva. Otro elemento importante es la cantidad de información, que ha aumentado enormemente con los años y, a menudo, ocasionado una sobrecarga de datos.





Casi nunca es necesaria más información, sino que ésta sea relevante, y es preciso que el gerente determine cuál es la que requiere para poder decidir de manera efectiva; con frecuencia obtener esta información supone recibirla de sus superiores y subordinados, y también de departamentos y personas de otras áreas de la organización.

## PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

### Comunicación con las empresas de portafolios de una compañía de capital riesgo: entrevista con Elton Sherwin, director general en Ridgewood Capital

El liderazgo exige información sobre lo que realmente está pasando en la organización. Los gerentes que nunca salen de la oficina y que dependen de los canales de comunicación formal, pueden recibir sólo la información que coloca a los subordinados bajo una luz favorable. Para superar su aislamiento, los gerentes necesitan completar los canales de comunicación formales con los informales.

Las empresas con financiamiento de riesgo, en particular, necesitan poner mucha atención y orientación. Le preguntamos a un líder de capital de riesgo de Silicon Valley, Elton Sherwin, quien es director general de Ridgewood Capital —empresa que invierte en una amplia gama de emprendimientos de tecnología, incluyendo las limpias y de *software*—, acerca de la forma en que se comunica con las empresas de nueva creación que su firma financia. También es autor de *The Silicon Valley Way* —una guía para emprendedores ampliamente utilizada en todo el mundo—, así como de *Addicted to Energy, A Venture Capitalist's Perspective on How to Save Our Economy and Our Climate*.

Sherwin indicó que hace llamadas, envía correos electrónicos, textos, libros por correo y archivos MP3, y visita a los gerentes de su portafolios de empresas. También pasa tiempo en persona con múltiples miembros del equipo ejecutivo, no sólo con el director general y el director financiero. Después de haber invertido en más de 25 empresas, dijo: “En la actualidad, cuando veo algo que se descomponen, soy tenaz para repararlo”.

## Un gerente necesita saber

Para ser efectivos, los gerentes requieren de la información necesaria para desempeñar sus funciones y actividades gerenciales; sin embargo, hasta un vistazo casual a los sistemas de comunicación muestra que a menudo carecen de la información vital para la toma de decisiones, o quizá reciban demasiada información, lo que ocasiona una sobrecarga. Es evidente que deben ser selectivos al elegir dicha información, y una forma sencilla de empezar es preguntarse: *¿qué es lo que en verdad necesito saber para mi trabajo?*, o *¿qué sucedería si no recibo esta información con regularidad?* Lo que un gerente necesita no es el máximo de información, sino que ésta sea pertinente. Es cierto que no hay un sistema de comunicación que pueda aplicarse universalmente, sino que éste debe adaptarse a las necesidades del administrador.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### El uso de las comunicaciones unificadas en Latinoamérica



♦ Se estima que 25% de las empresas latinoamericanas sube videos a YouTube™ video community.

Las comunicaciones unificadas reúnen y propician la interacción de diferentes medios de comunicación a los que recurre el usuario como correo electrónico, mensajería instantánea, voz IP y video en tiempo real con calidad HD, y constituyen una forma de interacción que transforma actualmente las dinámicas de trabajo en las empresas. La inmediatez, la movilidad, la agilización de los canales de comunicación y la colaboración son algunos de los beneficios que otorga este tipo de comunicación; además propicia grandes ahorros a las empresas y favorece la colaboración entre los integrantes de la compañía.



En los últimos años, YouTube ha incrementado el poder del video, pues los usuarios no sólo utilizan el sitio web con fines recreativos, sino también con fines educativos, comerciales o corporativos. De hecho, hay varios medios de comunicación como Skype, Facetime y Whatsapp que emplean el video como herramienta para compartir información; dichas aplicaciones gratuitas son utilizadas por las empresas para realizar videoconferencias.

El Discrete Manufacturing Cloud Computing Survey de Microsoft se basa en una encuesta a 152 gerentes de compañías automotrices, aeroespaciales, de alta tecnología, electrónica y de fabricación de equipos industriales de Alemania, Francia y Estados Unidos; ese estudio reveló que los mayores beneficios del cómputo en la nube son los siguientes:

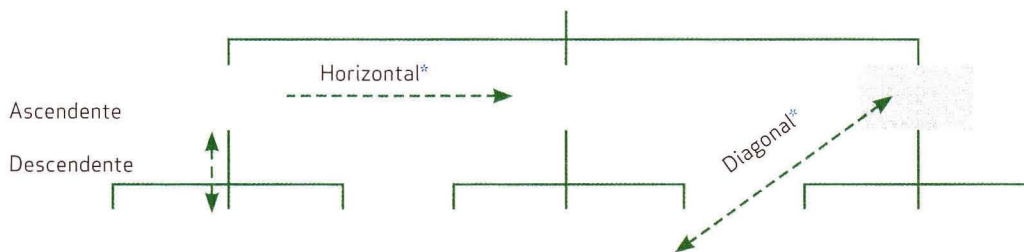
- 48% de los encuestados se inclina por la reducción de costos.
- 47% eligió la colaboración remota.
- 38% optó por la rapidez de respuesta a las exigencias comerciales.

En Latinoamérica pocas empresas han adoptado las comunicaciones unificadas y, en opinión de los expertos, esto es debido a que se requiere una inversión en la infraestructura necesaria para soportar este tipo de tecnología; sin embargo, se espera que con el paso del tiempo el uso de este tipo de comunicaciones prolifere en Latinoamérica.

**Con información de:** Albarracín, Pablo, "Comunicaciones unificadas: beneficios que aún no seducen a las empresas de Latinoamérica", 19 de julio de 2011, disponible en: <http://tecno.americaeconomia.com/noticias/comunicaciones-unificadas-beneficios-que-aun-no-seducen-las-empresas-de-latinoamerica>, recuperado el 15 de noviembre de 2011.

## El flujo de la comunicación en la organización

En una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y cruzada. Tradicionalmente se destacó la comunicación descendente, pero hay bastante evidencia de que habrá problemas si sólo fluye hacia abajo; de hecho, puede sostenerse que para ser efectiva debe empezar en el subordinado, lo que significa que primordialmente debe ser ascendente. La comunicación también fluye horizontal y diagonalmente, y en la figura 17.3 se representan sus diferentes tipos de flujo, que a continuación se comentan.



\* Dado que los flujos de comunicación horizontal y diagonal tienen ciertas características en común, se han denominado *comunicación cruzada* y se expondrán juntos en una sección posterior de este capítulo.

**Figura 17.3** Flujo de información en una organización.

### Comunicación descendente

La **comunicación descendente** fluye desde quienes están en los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe sobre todo en organizaciones con una atmósfera autoritaria. Los medios utilizados para la comunicación oral descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, teléfono, altavoces y hasta comunicación informal. Ejemplos de comunicación descendente escrita son correos institucionales, cartas, manuales, folletos, informes de política, procedimientos y desplegados electrónicos de noticias.

#### Comunicación descendente

Fluye desde quienes están en los niveles superiores hasta los inferiores en la jerarquía organizacional.



Por desgracia casi siempre la información se pierde o distorsiona al descender por la cadena de mando. La emisión de políticas y procedimientos desde la alta gerencia no garantiza la comunicación; de hecho, muchas directivas no se comprenden o ni siquiera se leen. En consecuencia, es esencial contar con un sistema de realimentación para determinar si la información se percibió como el emisor se proponía.

El flujo de información descendente por los diferentes niveles de la organización requiere tiempo; de hecho, las demoras pueden ser tan frustrantes que algunos altos gerentes insisten en que se envíe la información directamente a la persona o grupo que la requiere.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### Comunicación transformacional de los presidentes estadounidenses<sup>1</sup>

La comunicación no sólo es importante en las organizaciones, sino que también puede tener efectos espectaculares en la política, como lo ilustra la retórica transformacional empleada por los presidentes de Estados Unidos. Liderazgo significa influir en las personas, y esto puede lograrse con el comportamiento, pero también con la retórica; a menudo se recuerda a los líderes por sus importantes discursos, el más memorable de todos es el que pronunció el presidente John F. Kennedy el día que asumió su cargo: “Así que, compatriotas... no pregunten qué puede hacer este país por ustedes, sino qué pueden hacer ustedes por su país. Amigos ciudadanos del mundo, no se pregunten qué puede hacer Estados Unidos por ustedes, sino qué podemos hacer juntos por la libertad del hombre”. Este discurso pudo haber inspirado la fundación de los Cuerpos de Paz, un programa de voluntarios cuyas metas son proporcionar asistencia técnica a otros países, entender la cultura de otras naciones y ayudarlos a entender la cultura de Estados Unidos.

Otro discurso fue el del presidente Ronald Reagan en la Puerta de Brandenburgo, en Berlín, Alemania, pudo haber influido en la caída final del Muro de Berlín y la unificación de Alemania Oriental y Alemania Occidental, cuando dijo: “Secretario General Gorbachov, si busca la paz, si busca la prosperidad de la Unión Soviética y Europa Oriental, si busca la liberalización, ¡venga a esta puerta, Sr. Gorbachov! ¡Abra esta puerta, Sr. Gorbachov! ¡Tire este muro!”

### Comunicación ascendente

**Comunicación ascendente** Viaja desde los subordinados hasta los superiores y sube por la jerarquía organizacional.

La **comunicación ascendente** viaja desde los subordinados hacia los superiores y sube por la jerarquía organizacional. Por desgracia a menudo los gerentes entorpecen este flujo en la cadena de comunicación, ya que filtran los mensajes y no transmiten la información —en especial las noticias desfavorables— a sus jefes; sin embargo, su transmisión objetiva es esencial para propósitos de control. La alta gerencia necesita saber, de manera específica, los hechos del desempeño de la producción, información de marketing, datos financieros, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etcétera.

La comunicación ascendente es sobre todo no directiva y, por lo común, se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos. Los típicos medios de comunicación ascendente, además de la cadena de mando, son los sistemas de sugerencias, procedimientos de solicitudes y disputas, sistemas de quejas, sesiones de asesoría, establecimiento conjunto de objetivos, *radio pasillo*, reuniones de grupo, práctica de la política de puertas abiertas, cuestionarios sobre moral, cuestionarios finales y el *ombudsman*.

**Ombudsman** Persona que investiga las preocupaciones de los empleados y proporciona, así, un valioso enlace de comunicación ascendente.

Hasta hace poco el concepto de *ombudsman* casi no se utilizaba en Estados Unidos; se originó en Suecia, donde cualquier ciudadano podía consultar a un servidor público para solicitar la investigación de quejas contra la burocracia gubernamental.

<sup>1</sup>Scott Mio, Jeffery, Ronald E. Riggio, Shana Levin y Renford Reese, “Presidential Leadership and Charisma: The Effects of Metaphor”, *Leadership Quarterly*, núm. 16, 2005, p. 287; en: [http://www.usa-patriotism.com/quotes/\\_list.htm](http://www.usa-patriotism.com/quotes/_list.htm), recuperado el 5 de enero de 2016.



Hoy algunas compañías estadounidenses han establecido un puesto para la persona que investiga las preocupaciones de los empleados, y se ha descubierto que esa figura puede proporcionar un valioso enlace de comunicación ascendente, que si ha de ser efectiva requiere un ambiente en que los subordinados se sientan libres para comunicarse. Como el clima organizacional está muy influido por la alta gerencia, la responsabilidad de crear un libre flujo de comunicación ascendente descansa, sobre todo y aunque no exclusivamente, en los superiores.

## PERSPECTIVA DE LIDERAZGO

### La ausencia de comunicación ascendente puede ser desastrosa

En 1986, en el desastre del transbordador espacial *Challenger*, hubo información vital que no llegó a la alta gerencia de la *National Aeronautics and Space Administration* (NASA); otro caso fue cuando altos funcionarios del Bank of America se sorprendieron por la baja calidad de su portafolios de hipotecas, lo que le generó pérdidas sustanciales; al parecer los ejecutivos de la casa de bolsa E.F. Hutton no estaban enterados del fraude con cheques de sus gerentes de niveles inferiores.

[www.nasa.gov](http://www.nasa.gov)  
[www.bofa.com](http://www.bofa.com)

A veces la cultura y el clima entorpecen la comunicación ascendente en las organizaciones que *castigan* a los gerentes que comunican malas noticias o información con la que la alta gerencia no está de acuerdo, de hecho, la tendencia a sólo reportar buenas noticias hacia arriba es bastante común; sin embargo, la información correcta es absolutamente necesaria para administrar una empresa.

Entonces, ¿qué pueden hacer los gerentes para facilitar el libre flujo de información?

1. Crear un clima informal que fomente la comunicación ascendente: una política de puertas abiertas sólo es útil cuando se practica.
2. La estructura formal del flujo de información debe ser clara.
3. Los gerentes pueden enterarse de mucho con sólo recorrer los pasillos: a menudo se menciona a Hewlett-Packard como ejemplo de la comunicación abierta gracias a su práctica de administrar deambulando.

## Comunicación cruzada

La comunicación cruzada combina el **flujo horizontal** de información, entre personas del mismo nivel organizacional o a uno similar, con el **flujo diagonal**, entre los de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellos. Este tipo de comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Hay mucha comunicación que no sigue la jerarquía organizacional, sino que cruza la cadena de mando.

El ambiente de la empresa ofrece muchas posibilidades de comunicación oral, desde las reuniones informales del equipo de fútbol de la compañía y la hora del almuerzo que los empleados pasan juntos, hasta conferencias más formales y reuniones de comités y del consejo. Este tipo de comunicación también existe cuando los miembros de los diferentes departamentos forman equipos de tareas o grupos de proyectos. Por último, la comunicación cruza las fronteras organizacionales cuando, por ejemplo, los miembros de apoyo con autoridad funcional o de asesoramiento interactúan con los gerentes de línea de diferentes departamentos.

Además, las formas escritas de comunicación mantienen informadas a las personas sobre la empresa; entre ellas la publicación de la compañía y los avisos en el tablero de noticias. Las empresas modernas utilizan muchos tipos de modelos de comunicación cruzada oral y escrita para complementar el flujo vertical de la información.

**Flujo horizontal** Información entre personas del mismo nivel organizacional o uno similar.

**Flujo diagonal** Información entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas.



• Tan importante es la información que la alta gerencia debe comunicar como la que los subordinados comparten.



Como es posible que el flujo de información no siga la cadena de mando, deben instrumentarse medidas preventivas para impedir problemas potenciales; en concreto, la comunicación cruzada debe fundarse en que se fomentarán las relaciones cruzadas donde sean apropiadas, los subordinados se abstendrán de adquirir compromisos más allá de su autoridad y mantendrán informados a los superiores sobre las actividades interdepartamentales importantes. En resumen, la comunicación cruzada puede crear dificultades, pero en muchas empresas es un requisito para responder a las necesidades del ambiente organizacional complejo y dinámico.

3

## Comunicación escrita, oral y no verbal<sup>2</sup>

Los medios de comunicación escrita y oral tienen características favorables y desfavorables; en consecuencia, a menudo se utilizan juntos para que las cualidades favorables de cada uno puedan complementar las limitaciones del otro. Además, se pueden emplear auxiliares visuales para complementar las comunicaciones oral y escrita: una conferencia en una sesión de capacitación administrativa puede hacerse más efectiva mediante el uso de documentos escritos, transparencias y películas. La evidencia demuestra que el receptor entenderá y recordará con mayor precisión un mensaje que se repite a través de varios medios.

Al seleccionar el medio debe considerarse al comunicador, la audiencia y la situación: un ejecutivo que se siente incómodo frente a una gran audiencia puede elegir la comunicación escrita en lugar de un discurso; en cambio, a las audiencias que no leen un memorando se les puede motivar mediante la comunicación oral directa.

### Comunicación escrita

Los gerentes franceses están prácticamente obsesionados con el uso de la comunicación escrita, no sólo para los mensajes formales, sino también para las notas informales. Un gerente francés declaró que algo no es real a menos que esté por escrito.

La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. Se puede preparar con cuidado un mensaje y luego dirigirlo a una gran audiencia mediante el correo masivo. Este tipo de comunicación también puede promover la uniformidad en las políticas y los procedimientos y, en algunos casos, reducir costos.

Las desventajas son: los mensajes escritos pueden crear montañas de papel o perderse en la bandeja de entrada del correo electrónico, estar mal expresados por redactores ineficaces y no brindar realimentación inmediata. En consecuencia, puede tomar mucho tiempo saber si un mensaje se ha recibido y entendido de manera apropiada.

## PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN



### La comunicación con libros blancos

Los *libros blancos* son un medio de comunicación escrita entre profesionales que se orienta a temas relevantes de una empresa, industria o tendencia de interés. Los libros blancos pueden ser técnicos (por ejemplo, dirigidos a cómo se resuelve un problema de ingeniería) o de naturaleza conceptual y deben centrarse en un reto y un público objetivo específicos. Los libros blancos generalmente comienzan con el enunciado del desafío enfrentado por un lector objetivo que debe ser muy claro, convincente y relevante; debe estar apoyado por datos duros de buenas fuentes, y ser oportuno para el público objetivo. El argumento que aborda este desafío debe ser hermético y articulado, y podría basarse en

<sup>2</sup> Véase también, Tannen, Deborah, "The Power of Talk: Who Gets Heard and Why", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1995, pp. 138-148. Para la comunicación escrita véanse Bell, Arthur H., *NTC's Business Writer's Handbook*, Lincolnwood, IL: NTC, 1996; Clayton, Joy, "The Ten Principles of Good Business Writing", *Harvard Management Communication Letter*, septiembre de 2000; o el libro clásico del estilo de Strunk, Jr., William y E. B. White, *The Elements of Style*, 4a. ed., Nueva York: Longman, 1999.



los archivos, de primera mano o en investigación teórica (por ejemplo, un papel blanco erudito). Los libros blancos bien escritos son apreciados comúnmente por el público objetivo y ayudan a establecer la reputación del escritor como un profesional reflexivo. Una serie de documentos blancos bien escritos puede ayudar a posicionar al escritor como un líder pensante en su profesión determinada.

## Comunicación oral

Mucha información se comunica de manera oral, y esto puede ocurrir cuando se reúnen dos personas en la presentación de un gerente ante una gran audiencia, que puede ser formal, informal y planeada o accidental.

Su principal ventaja es que posibilita el rápido intercambio con realimentación inmediata; las personas pueden hacer preguntas y aclarar puntos; en una interacción cara a cara se puede notar el efecto, y una reunión con el superior puede dar al subordinado una sensación de importancia. Es evidente que las reuniones informales o planeadas contribuyen a comprender los problemas.

Sin embargo, la comunicación oral también tiene desventajas: no siempre ahorra tiempo, como lo sabe cualquier gerente que haya asistido a reuniones en las que no se logra resultado o acuerdo alguno, y que pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero.

### PERSPECTIVA DE LIDERAZGO

¿Puede una persona que teme hablar en público convertirse en la cabeza de la mayor corporación de propiedad pública?<sup>3</sup>

Considérese a Lee Scott, el director ejecutivo de Walmart, quien odiaba hablar ante grupos grandes de personas. Recuerda que temía hablar en las reuniones: “Me ponía a temblar y la voz se me quebraba”; sin embargo, en febrero de 2005 se dirigió a 500 directores de negocios en Los Ángeles, en sólo uno de los muchos discursos públicos en los que tuvo que defender a Walmart de las críticas, entre ellas, que no proporcionaba suficientes beneficios de salud para los empleados, que sus sueldos estaban por debajo del promedio, que requería a los empleados trabajasen más allá de sus turnos, que compraba en el extranjero perjudicando así a las compañías estadounidenses y que sacaba del mercado a los negocios locales.

[www.walmart.com](http://www.walmart.com)

En ocasiones los estudiantes también enfrentan el temor de hablar ante la clase como parte de los requisitos del curso. ¿Podría el ejemplo del señor Scott servir como modelo para superar el temor de hablar en público?

## Comunicación no verbal

Las personas se comunican de maneras muy distintas. Lo que alguien dice puede verse reforzado (o contradicho) por su **comunicación no verbal**, como las expresiones faciales y los gestos corporales. Es de esperarse que la comunicación no verbal apoye a la verbal, pero no siempre es así; un gerente despótico puede golpear la mesa con el puño al anunciar que se aplicará la administración participativa: comunicaciones contradictorias que seguro crearán una carencia de credibilidad. De igual modo, los gerentes pueden declarar que tienen una política de puertas abiertas, pero luego hacen que su secretaria filtre con cuidado a las personas que quieren verlos: esto crea incongruencia entre lo que dicen y lo que hacen. Éste es un ejemplo del *ruido* mencionado en el modelo del proceso de comunicación (figura 17.2). Es evidente que la comunicación no verbal puede apoyar o contradecir a la comunicación verbal, y dar lugar al refrán de que las acciones a menudo hablan más fuerte que las palabras.

**Comunicación no verbal** Incluye expresiones faciales y gestos corporales.

<sup>3</sup> “Wal-Mart Boss’s Unlikely Role: Corporate Defender-in-Chief”, *The Wall Street Journal*, 26 de julio de 2005.



## Innovación mediante la observación de la comunicación

Los gerentes pueden ayudar a iniciar y dirigir esfuerzos de innovación en sus empresas mediante la observación de patrones de comunicación —verbales y no verbales— de sus consumidores. Observar la interacción del cliente en un proceso de venta o de servicios, enfocándose en las pistas no verbales, puede proporcionar realimentación más fiel que beneficie a la empresa. Por ejemplo, los clientes pueden responder, en una encuesta, lo que les gusta o disgusta de una característica particular de un producto; sin embargo, mediante la observación de los intentos de los clientes para usar el producto y tomando nota de las expresiones faciales y el lenguaje corporal, un gerente experto puede discernir verdades más profundas. IDEO es una empresa de diseño global, pionera de un enfoque de diseño centrado en el ser humano que ayuda a sus clientes a desarrollar mejores productos y servicios. Su método para el éxito se basa en parte en realizar una exhaustiva investigación de observación de los tipos de clientes con el fin de comprender mejor las necesidades y deseos latentes de los clientes. Por tanto, IDEO usa el poder de la comunicación no verbal para crear e innovar y ayudar a sus clientes a tener éxito en el mercado.<sup>4</sup>

Además de aprovechar la observación para investigación de mercado, los administradores también pueden comprender mejor sus organizaciones a través de un método similar de observación para entender e identificar mejor los problemas, así como los factores de éxito de la organización. Este método de observación gerencial puede proporcionar ideas sutiles, pero, quizás, percepciones más certeras en la organización que las entrevistas con el personal o las encuestas del clima organizacional.

## Métodos de comunicación

Existen diferentes métodos y canales de comunicación: algunos son verbales, otros son escritos y los hay que utilizan tecnología de la información. Van desde la comunicación en persona, hasta las reuniones de grupo y los diversos tipos de comunicación escrita mencionados. La tecnología se emplea para ciertos tipos de comunicación, como los teléfonos alámbricos e inalámbricos, el fax, el correo de voz, el correo electrónico, así como la teleconferencia y la videoconferencia. Se destacaron algunas ventajas y desventajas de diversos tipos de comunicación, entre ellas la rapidez de la realimentación, la facilidad de uso, el costo y tiempo, así como la formalidad e informalidad. Quizá no quiera invitar a una persona distinguida por correo electrónico; en cambio, para las comunicaciones informales o en las que el tiempo es esencial (y se dispone de la tecnología) quizá se quiera utilizar el correo electrónico en lugar del regular.

En otras partes del libro se tratan más temas sobre comunicación; por ejemplo, *radio pasillo*, el canal de comunicación informal y no oficial, se analizó en el capítulo 10 y en el 19 se analizará el efecto de la tecnología en la comunicación.

### PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN



### UPS: de la administración del tiempo a la tecnología de la información (TI)<sup>5</sup>

En el negocio de la mensajería, el tiempo es crítico para United Parcel Service Inc. (UPS) y FedEx Corporation, dos feroces competidores. En la década de 1980, UPS era conocida por su baja tecnología, pero con fuertes operaciones de conducción de camiones con un enfoque en estudios intensivos de

<sup>4</sup> Véase Ideo.com para conocer una introducción al método de IDEO del diseño y la innovación centrados en los humanos.

<sup>5</sup> Cory Dade. "Moving Ahead-How UPS Went from Low-Tech to IT Power-and Where It's Headed Next", *The Wall Street Journal*, 24 de julio de 2006.



administración del tiempo. Pero en 2006, el énfasis estaba en la TI, en parte impulsado por FedEx, que fue conocida por el servicio nocturno de alta velocidad. Para mejorar la rapidez, los clientes de UPS pueden preparar sus propias etiquetas incluso antes de que se recoja el paquete yendo a la página web de la UPS o usando el *software* proporcionado por la empresa. Mediante el uso del sistema de posicionamiento global por satélite, UPS puede estimar con bastante precisión el tiempo de entrega. En el futuro, puede incluso ser capaz de programar la entrega mediante cita.

## Barreras e interrupciones a la comunicación<sup>6</sup>



Quizá no sorprenda que a menudo los gerentes citen las interrupciones de comunicación como uno de sus problemas más importantes; sin embargo, los problemas de comunicación casi siempre son síntomas de problemas más enraizados, por ejemplo, una mala planeación ocasionará incertidumbre sobre la dirección de la empresa, y una estructura organizacional mal diseñada no comunica con claridad sus relaciones organizacionales. Los estándares de desempeño imprecisos pueden transmitir inseguridad a los gerentes respecto de lo que se espera de ellos; así, el gerente perceptivo buscará las causas de los problemas de comunicación en lugar de sólo tratar los síntomas. Las barreras pueden estar en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor o en la realimentación. A continuación se analizan las barreras específicas a la comunicación.

### Falta de planeación

La buena comunicación raras veces ocurre por casualidad. Muy a menudo las personas empiezan a hablar y escribir sin primero pensar, planear y establecer el propósito del mensaje; sin embargo, expresar los motivos de una orden, seleccionar el canal más apropiado y elegir el momento indicado pueden mejorar mucho la comprensión y reducir la resistencia al cambio.

### Supuestos no aclarados

A menudo ignorados, pero muy importantes, son los supuestos no comunicados que subyacen a los mensajes: una clienta envía una nota anunciando que visitará la planta de un vendedor y luego asume que éste la recibirá en el aeropuerto, le reservará un cuarto de hotel, dispondrá la transportación y organizará una revisión completa del programa en la planta; pero el vendedor asume que la clienta va a la ciudad principalmente para asistir a una boda y que la visita a la planta es sólo cuestión de rutina. Estos supuestos no aclarados en ambos casos pueden ocasionar confusión y la pérdida de buena voluntad.

### Distorsión semántica

Otra barrera a la comunicación efectiva es la distorsión semántica, que puede ser deliberada o accidental: un anuncio que reza “vendemos por menos” es deliberadamente ambiguo y evoca la pregunta, ¿menos que qué? Las palabras pueden evocar diferentes respuestas; para algunas personas la palabra *gobierno* puede significar interferencia o gasto deficitario, para otros la misma palabra puede significar ayuda, igualación y justicia.

### Mensajes mal expresados

No importa cuán clara sea la idea en la mente del emisor de la comunicación, el mensaje puede estar construido con palabras mal elegidas, omisiones, falta de coherencia, mala organización, rara

<sup>6</sup> Véase también, Robbins, Stever, “Communication Breakdown: Nine Mistakes Managers Make”, *Harvard Management Communication Letter*, septiembre de 2000, pp. 3-5.



estructura de la frase, perogrulladas, verborrea y la imposibilidad de aclarar sus implicaciones. Esta ausencia de claridad y precisión, que puede ser costosa, se evita al tener mayor cuidado cuando se codifica el mensaje.

## Barreras a la comunicación en el ambiente internacional<sup>7</sup>

La comunicación en el ambiente internacional se vuelve más difícil debido a los distintos idiomas y diferentes culturas y normas de etiqueta.<sup>8</sup> Traducir los lemas publicitarios es muy arriesgado, el eslogan “Put a Tiger in Your Tank” (ponga un tigre en su tanque) de Exxon fue muy efectivo en Estados Unidos, pero puede ser un insulto para el pueblo de Tailandia. Los colores tienen diferentes significados en las distintas culturas: en muchos países occidentales el negro se asocia a menudo con la muerte, en tanto que en el Lejano Oriente el blanco es el color del duelo. En las relaciones comerciales estadounidenses es normal tratarse con el nombre de pila; sin embargo, en la mayoría de las otras culturas, en especial aquellas con una pronunciada estructura jerárquica, es común que las personas se dirijan entre sí por su apellido.

[www.exxon.com](http://www.exxon.com)

### PERSPECTIVA GLOBAL

#### Diferencias en la comunicación explícita e implícita entre países

Los modelos de comunicación difieren entre países respecto del grado al que son explícitos o implícitos. En lugares como Alemania y Estados Unidos se espera que las personas digan lo que sienten. La necesidad de precisión se ilustra con la popularidad de la administración por objetivos (APO), donde las metas se establecen con precisión en términos cuantitativos y medibles hasta donde sea posible; en contraste, la comunicación japonesa es implícita: se debe inferir el significado, por ejemplo, a los japoneses les desagrada decir *no* en las comunicaciones y en vez de ello la respuesta negativa se presenta en términos ambivalentes, lo que se ha demostrado muchas veces en acuerdos comerciales entre Japón y Estados Unidos, así como entre Japón y Europa.

Aunque estas observaciones pudieran considerarse hasta cierto punto una generalización exagerada, los gerentes que estén conscientes de los diferentes modelos de comunicación se beneficiarán de este conocimiento.

En la cultura china las palabras pueden no transmitir lo que las personas en verdad quieren decir, porque tal vez quieran parecer humildes; por ejemplo, cuando se ofrece una promoción la persona puede decir que no está calificada para asumir una gran responsabilidad, pero la expectativa es que el superior instará al subordinado a aceptar la promoción y mencionará todas las virtudes y fortalezas del candidato, así como lo adecuado que es para el nuevo puesto.

Para superar las barreras de la comunicación en el ambiente internacional, las grandes corporaciones han adoptado diversas medidas: Volkswagen, por ejemplo, ofrece una amplia capacitación en idiomas y cuenta con una gran cantidad de traductores; para los altos puestos a menudo contratan a personas originarias de la localidad, quienes conocen bien el idioma y la cultura del país anfitrión. En Estados Unidos las empresas extranjeras consideran ventajoso contratar a estudiantes de su país de origen que asisten a universidades estadounidenses.

[www.vw.com](http://www.vw.com)

<sup>7</sup> Véase también Adler, Nancy J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3a. ed., Boston: PWSKent, 1997.

<sup>8</sup> Véase, por ejemplo, Phatak, Arvind V., *International Management*, Cincinnati, OH: South-Western, 1997, cap. 6.



## PERSPECTIVA GLOBAL

### El director ejecutivo políglota<sup>9</sup>

¿Cómo pasan sus merecidas vacaciones los ejecutivos? Algunos juegan golf, otros aprenden a navegar y hay quienes aprenden sobre la ética de Aristóteles. Josef Ackermann, director ejecutivo del Deutsche Bank, utilizó una semana de vacaciones para estudiar español seis horas diarias con un instructor privado, ya sabe inglés, italiano, francés y su nativo alemán: como el Deutsche Bank opera en muchos países del mundo, el señor Ackermann considera que sus habilidades políglotas lo ayudan a comunicarse con empleados, clientes y líderes de gobierno en todo el orbe.

Muchos ejecutivos estadounidenses dependen de su dominio del inglés para hacer negocios en todo el mundo, y aunque mucha de la comunicación comercial es en inglés, conocer otros idiomas promueve las relaciones de negocios y personales. El tiempo es uno de los recursos personales más importantes y algunos ejecutivos estresados combinan el descanso con la educación continua que nunca termina.

[www.db.com](http://www.db.com)

## Pérdidas en la transmisión y mala retención

En una serie de transmisiones entre dos personas el mensaje se hace cada vez menos preciso. La mala retención de la información es otro problema grave, por lo que la necesidad de repetir el mensaje y utilizar varios canales es bastante obvia y, por tanto, casi siempre las compañías utilizan más de un canal para comunicar el mismo mensaje.

## Atención deficiente y evaluación prematura

Son muchos los que hablan y pocos los que escuchan. Posiblemente todos han observado a personas entrar en una discusión con comentarios fuera del tema tratado, quizá porque están considerando sus propios problemas (como proteger sus egos o causar una buena impresión en los otros miembros del grupo) en lugar de escuchar la conversación; escuchar exige una atención completa y autodisciplina, también requiere que el que escucha evite la evaluación prematura de lo que la otra persona tiene que decir. Una tendencia común es juzgar, aprobar o desaprobado lo que se dice, en lugar de tratar de comprender el marco de referencia de quien habla; sin embargo, escuchar sin hacer juicios precipitados puede hacer a toda la empresa mucho más eficaz, eficiente y, por consiguiente, efectiva, por ejemplo, escuchar con amabilidad genera mejores relaciones laborales y un mejor entendimiento entre los administradores. En concreto, el personal de ventas comprende mejor los problemas de la gente de producción y el gerente de crédito entiende que una política crediticia demasiado restrictiva puede llevar a una pérdida desproporcionada de las ventas. En resumen, escuchar con empatía reduce algunas frustraciones diarias de la vida colaborativa y genera una mejor comunicación.

Saber escuchar no sólo supone hacerlo con atención, sino también evitar hacer juicios prematuros.

## Comunicación impersonal<sup>10</sup>

La comunicación efectiva es más que simplemente transmitir información a los empleados, requiere contacto cara a cara en un ambiente de apertura y confianza. Para mejorar la comunicación casi nunca se requieren medios costosos y sofisticados (e impersonales), sino la disposición de los

<sup>9</sup> Hymowitz, Carol, "Executives Who Make Their Leisure Time Inspiring and Useful", *The Wall Street Journal*, 14 de agosto de 2006.

<sup>10</sup> Williams, Dean, "Ethics: Are You up for the Challenge?", *International Association of Business Communication*, en: [www.iabc.com/help/ethicsresourcelist.htm](http://www.iabc.com/help/ethicsresourcelist.htm), recuperado el 2 de octubre de 2006.



superiores a entablar una comunicación personal. Esas reuniones informales, sin la parafernalia del estatus o las bases de autoridad formal, pueden resultar amenazadoras para un alto ejecutivo, pero los beneficios que genera una mejor comunicación superan los riesgos involucrados.

## Desconfianza, amenaza y temor

La desconfianza, la amenaza y el temor minan la comunicación: en un clima con estas fuerzas presentes, cualquier mensaje se verá con escepticismo. La desconfianza puede deberse a un comportamiento inconsistente del superior, o a experiencias pasadas en las que se castigó al subordinado por reportar honestamente a su jefe información desfavorable, pero cierta. De igual modo, a la luz de amenazas, ya sean reales o imaginarias, las personas tienden a cerrarse, ponerse a la defensiva y distorsionar la información. Lo que se necesita es un clima de confianza que facilite una comunicación abierta y sincera.

## Periodo insuficiente para ajustarse al cambio

El propósito de la comunicación es efectuar cambios que les pueden importar seriamente a los empleados: en el tiempo, lugar, tipo y orden del trabajo, en los acuerdos del grupo o en las habilidades a utilizar. Algunas comunicaciones señalan la necesidad de capacitación adicional, ajustes en la carrera o acuerdos de estatus. Los cambios afectan a las personas de diferentes maneras y puede tomar tiempo la reflexión sobre todo el significado de un mensaje; en consecuencia, para una máxima eficiencia es importante no forzar el cambio antes de que las personas puedan ajustarse a sus consecuencias.

## Sobrecarga de información

Podría pensarse que un flujo mayor de información sin restricciones ayudaría a las personas a superar los problemas de comunicación, pero un flujo así puede ocasionar demasiada información. Las personas responden a la sobrecarga de información de diversas formas:<sup>11</sup>

1. Pueden *ignorar* cierta información, una persona que recibe demasiado correo ignora ciertas cartas que debería contestar.
2. Abrumada con demasiada información, la gente puede *cometer errores* al procesarla, por ejemplo, dejar fuera la palabra *no* en un mensaje, lo cual invierte el significado de intención.
3. Las personas pueden *demorar* el proceso de información, ya sea permanentemente o para ponerse al día más adelante.
4. La información puede *filtrarse*, y la filtración será útil cuando se procesa primero la información más urgente e importante, mientras que los mensajes menos importantes reciben menos prioridad; sin embargo, es probable que primero se preste atención a los asuntos que son fáciles de manejar, en tanto que los más difíciles, pero decisivos, sean ignorados.
5. Las personas responden a la sobrecarga de información simplemente al *escapar* de la labor de comunicación. En otras palabras, ignoran la información o no la comunican.

Algunas respuestas a la sobrecarga de información pueden ser tácticas de adaptación que en ocasiones serán funcionales; por ejemplo, demorar el procesamiento de la información hasta que se reduzca la cantidad puede ser efectivo. En cambio, aislarse de la tarea de comunicar no es, por lo general, una respuesta útil. Otra forma de tratar el problema de sobrecarga es reducir la demanda de información, y esto puede lograrse dentro de una empresa al insistir en que sólo se

<sup>11</sup> Para un análisis detallado de este tema véase el análisis de J.D. Miller de la sobrecarga de la información en Katz, Daniel y Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, Nueva York: Wiley, 1978, pp. 451-455.

procesen los datos esenciales, por ejemplo, la información que muestre las desviaciones importantes de los planes. Reducir la demanda externa de información casi siempre es más difícil, pues los gerentes no pueden controlarlo bien, un ejemplo sería la petición del gobierno de documentación detallada para los contratos gubernamentales, las compañías que hacen negocios con el gobierno simplemente tienen que cumplir esos requisitos.

## Otras barreras a la comunicación

Hay muchas barreras más a la comunicación efectiva. En la *percepción selectiva* las personas tienden a darse cuenta de lo que esperan percibir. En la comunicación esto significa que escuchan lo que quieren escuchar e ignoran otra información relevante.

Estrechamente relacionada con la percepción está la influencia de la *actitud*, que es la predisposición a actuar de cierta manera: es una postura mental relativa a un hecho o estado. Es evidente que si las personas ya han tomado una decisión no pueden escuchar lo que se dice con objetividad.

Otras barreras más a la comunicación son las diferencias de *estatus* y *poder* entre el emisor y receptor de la información; además, cuando la información debe pasar por varios *niveles* organizacionales tiende a distorsionarse.

## Hacia la comunicación efectiva<sup>12</sup>

El modelo del proceso de comunicación que se presentó (figura 17.2) ayuda a identificar sus elementos esenciales. Pueden haber interrupciones en cada etapa: en la codificación del mensaje que hace el emisor, en la transmisión del mensaje y en la decodificación y comprensión del mensaje que hace el receptor; de hecho, el ruido interfiere con la comunicación efectiva en cada etapa del proceso.

## Pautas para mejorar la comunicación

La comunicación efectiva es la responsabilidad de todas las personas de la organización, gerentes y no gerentes, para trabajar hacia una meta común, la cual puede evaluarse mediante los resultados que se persiguen. Las siguientes pautas son auxiliares para superar las barreras a la comunicación.

### 1. Aclarar el propósito del mensaje

Los emisores de los mensajes deben tener claro qué es lo que quieren comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos de la comunicación es aclarar el propósito del mensaje y hacer un plan para lograr el fin deseado.

### PERSPECTIVA EMPRESARIAL



Entrevista con Lori Teranishi, codirectora de IQPR, sobre cómo desarrollar una estrategia de comunicación efectiva en la empresa<sup>13</sup>

Lori Teranishi es codirectora de IQPR, una empresa de relaciones públicas. Ha trabajado con muchas empresas que comienzan y corporaciones multinacionales para desarrollar sus estrategias de comunicación y prestigio corporativo (o restaurarlo). Le pedimos que comentara sobre las funciones que

<sup>12</sup> Véase también, Zorn, Theodore E., "Converging within Divergence: Overcoming the Disciplinary Fragmentation in Business Communication, Organizational Communication, and Public Relations", *Business Communication Quarterly*, marzo de 2002, pp. 44-53.

<sup>13</sup> Entrevista que le realizó por correo electrónico Mark Cannice a Lori Teranishi de IQPR, el 26 de agosto de 2009.



las comunicaciones internas y externas desempeñan en el desarrollo organizacional, a lo que indicó: “Un elemento esencial de una exitosa empresa que comienza o está en crecimiento, y que a menudo se obvia, son las comunicaciones. Una estrategia de comunicación efectiva construye la imagen interna de la empresa (entre directivos y empleados) y también la externa para inversionistas, clientes actuales y potenciales, y proveedores”. Además destacó: “Las comunicaciones establecen y mantienen la reputación de una empresa dentro de su industria y entre el público en general”.

Con la reputación de una empresa tan estrechamente ligada a sus comunicaciones, se pidió a la señora Teranishi que explicara cómo cambia la función de las comunicaciones conforme la empresa crece, y expresó:

Desde el principio, la forma en que una compañía se comunica internamente define su cultura corporativa. Cuando una empresa nueva crece, las comunicaciones pasan de ser reuniones de pasillo y conversaciones alrededor del escritorio del fundador a un proceso más formalizado en el que participan una gran cantidad de personas. Lo que no cambia es la necesidad de asegurarse de que el equipo entiende la misión y los valores corporativos, y conoce los productos y servicios que la empresa vende, y de que ellos mismos pueden comunicar esa información a todos los demás y hacia el exterior de la empresa, todos en ella deben ser vistos como embajadores potenciales.

También destacó que conforme la empresa crece, las comunicaciones se vuelven más complejas y se requiere de un conocimiento más especializado; por ejemplo, comunicarse con los inversionistas, los reguladores o el gobierno puede requerir invertir en recursos adicionales para asegurarse de que el mensaje se transmite en forma precisa y efectiva. Queda claro entonces que contar con una estrategia de comunicación es esencial para la ejecución apropiada de las metas corporativas y el desarrollo y mantenimiento de la marca de una empresa y su ventaja competitiva.

## **2. Utilizar una codificación inteligible**

La comunicación efectiva requiere que la codificación y la decodificación se hagan con símbolos familiares al emisor y receptor del mensaje. Así, el gerente (y en especial el especialista asesor) deben evitar palabras técnicas innecesarias, que sólo son inteligibles para expertos en su campo particular.

## **3. Consultar los puntos de vista de los demás**

La planeación de la comunicación no debe hacerse en el vacío, sino que debe consultarse a otras personas y alentarlas a participar: para recopilar datos, analizar el mensaje y seleccionar los medios apropiados; por ejemplo, un gerente le pide a un colega que lea un memo importante antes de distribuirlo en la organización: el contenido del mensaje debe ajustarse al nivel de conocimiento de los receptores y al clima organizacional.

## **4. Considerar las necesidades de los receptores**

Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información; cuando sea apropiado, se debe comunicar algo valioso para ellos, tanto a corto plazo como en un futuro más distante. A veces las acciones impopulares a corto plazo pueden aceptarse con mayor facilidad si tienen beneficios a largo plazo para quienes se ven afectados; por ejemplo, recortar la semana de trabajo será más aceptable si se establece con claridad que la acción fortalecerá la posición competitiva de la compañía a largo plazo y evitará despidos.

## **5. Utilizar el tono y lenguaje apropiados para asegurar la credibilidad**

Dice el dicho: el tono hace la música; en la comunicación también el tono de voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre qué se dice y cómo se dice influyen en la reacción del receptor del mensaje. Un gerente despótico que ordena a los supervisores subordinados que practiquen la administración participativa creará una duda de credibilidad que será difícil de superar.

## **6. Obtener realimentación**

Muy a menudo la información se transmite sin comunicar: la comunicación sólo se completa cuando el receptor comprende el mensaje, y el emisor nunca sabe si lo comprendieron

a menos que reciba realimentación, lo que se logra al hacer preguntas, solicitar respuestas a una carta y animar a los receptores a presentar sus reacciones al mensaje.

#### 7. Considerar las emociones y motivaciones de los receptores

La función de la comunicación va más allá de transmitir información, también trata con emociones, que son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas de una organización; más aún, la comunicación es vital para crear un ambiente donde se motive a las personas a trabajar hacia las metas de la empresa, al tiempo que logran sus metas personales. Otra función de la comunicación es el control, como se explicó en el análisis de la APO, éste no necesariamente significa un control descendente, sino que la filosofía de la APO resalta el autocontrol, que demanda una comunicación clara en la que se entiendan los criterios frente a los que se mide el desempeño.

#### 8. Escuchar

La comunicación efectiva es responsabilidad no sólo del emisor, sino también del receptor de la información. Así, escuchar es un aspecto que requiere algunos comentarios adicionales.

### Escuchar: clave para comprender

El gerente apresurado que nunca escucha, pocas veces tendrá una visión objetiva del funcionamiento de la organización. Tiempo, empatía y concentración en el mensaje del comunicador son prerequisites para entender. Las personas quieren que las escuchen y tomen en serio: que las comprendan; así, los gerentes deben evitar interrumpir a los subordinados y ponerlos a la defensiva. También es prudente dar y pedir realimentación, ya que sin ella nunca se puede estar seguro de que se entendió el mensaje; para que ésta sea sincera, los gerentes deben desarrollar una atmósfera de confianza y un estilo de liderazgo que dé apoyo y reste importancia al estatus (como pertrecharse detrás de un escritorio inmenso).

Escuchar es una habilidad que puede desarrollarse mediante técnicas apropiadas.

Escuchar es una habilidad que puede desarrollarse. John W. Newstrom y Keith Davis proponen diez técnicas para mejorar el arte de escuchar:

1. Deje de hablar.
2. Permita a su interlocutor sentirse cómodo.
3. Demuéstrele que quiere escucharlo.
4. Evite las distracciones.
5. Cree empatía con su interlocutor.
6. Sea paciente.
7. Conténgase.
8. Cuide sus argumentos y críticas.
9. Haga preguntas.
10. ¡Deje de hablar!

El primero y último de los puntos son los más importantes: las personas deben dejar de hablar para poder escuchar.<sup>14</sup>

### Sugerencias para mejorar la comunicación escrita

La escritura efectiva puede ser más la excepción que la regla, y tampoco la educación y la inteligencia garantizan una buena redacción. Muchas personas tienen el hábito de utilizar un lenguaje técnico que sólo pueden entender expertos en su campo. Cuando los autores omiten la conclusión

<sup>14</sup> Newstrom, John W. y Keith Davis. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 9a. ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1993, p. 109.



(o la entierran en el reporte), utilizan demasiadas palabras y mala gramática, palabras inapropiadas, estructuras ineficaces de frases y mala ortografía, surgen los problemas comunes de la comunicación escrita; sin embargo, algunas pautas permiten mejorarla bastante:<sup>15</sup>

- Utilice palabras y frases sencillas.
- Utilice palabras cortas y conocidas.
- Utilice pronombres personales (como usted) cuando sea apropiado.
- Presente ilustraciones y ejemplos: use gráficas.
- Utilice oraciones y párrafos breves.
- Utilice verbos activos, como “El gerente *proyecta*...”
- Evite palabras innecesarias.

John Fielden sugiere que el estilo de redacción debe ajustarse a la situación y el efecto que el escritor quiere lograr;<sup>16</sup> específicamente, recomienda un estilo *enérgico* cuando el escritor tiene capacidad, con un tono firme pero cortés. El estilo *pasivo* es apropiado cuando el escritor está en una posición inferior a la del receptor del mensaje. El *personal* se recomienda para comunicar buenas noticias y hacer solicitudes persuasivas de acción. El *impersonal* es en general correcto para transmitir información negativa. El *animado* o *festivo* es para las buenas noticias, anuncios y cartas de venta. En cambio, un estilo menos festivo, que combina el impersonal con el pasivo, puede ser apropiado para los escritos comerciales comunes.

## Sugerencias para mejorar la comunicación oral

Para algunas personas, incluso ejecutivos, la idea de pronunciar un discurso puede ocasionarles pesadillas; sin embargo, puede aprenderse cómo darlos y divertirse al hacerlo. Un ejemplo clásico de este aprendizaje de comunicación oral es Demóstenes, el estadista griego, quien muy desazonado después de dar mal su primer discurso en público se convirtió en uno de los mejores oradores con práctica, práctica y más práctica.

Los gerentes necesitan inspirar, liderar y comunicar una visión. Tener una idea clara del propósito organizacional es esencial, pero insuficiente para dirigir: esta visión debe expresarse bien, lo que significa no sólo definir los hechos, sino transmitirlos de una manera que inspire a las personas al apelar a sus valores, su orgullo y sus objetivos personales.

La mayoría de las sugerencias para la comunicación escrita también se aplican en la comunicación oral, la siguiente perspectiva ofrece consejos útiles para mejorar la comunicación oral.

### PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN



#### Aprender de los comentaristas de noticias<sup>17</sup>

Algunos de los comunicadores más efectivos son los conductores estadounidenses de noticiarios de televisión como Tom Brokaw (NBC), Peter Jennings (ABC) y el retirado Dan Rather (CBS). ¿Cómo mantienen la atención de la audiencia televisiva a pesar de los muchos programas importantes de otros canales? He aquí algunas sugerencias que podrían utilizarse:

- Cuando se dirija a una audiencia grande, comuníquese como lo haría en una conversación uno a uno.

<sup>15</sup> Davis, Keith y John W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, Nueva York: McGraw-Hill, 1985, p. 438.

<sup>16</sup> Fielden, John S., “What Do You Mean You Don’t Like My Style?,” *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1982, pp. 128-138.

<sup>17</sup> Hennefrund, William, “Learning from Anchors,” *The Toastmaster*, junio de 2002, pp. 17-19.

- Cuente una historia, una anécdota y dé ejemplos.
- Haga pausas, no se apesrude; en una conversación, una pausa muestra que está escuchando.
- Utilice auxiliares visuales como diagramas, cuadros, diapositivas de retroproyector y presentaciones gráficas de computadora.
- Comunique seguridad y genere confianza, esto puede hacerse con una voz fuerte y clara, buena postura y una sonrisa.
- Utilice lenguaje florido y específico, y mediante su lenguaje corporal muestre que se siente confiado y al mando de la situación.

La próxima vez que vea la televisión, piense en lo que puede aprender de los muy bien pagados conductores, que en ocasiones llegan a millones de personas.

## Medios electrónicos en la comunicación<sup>18</sup>



La mayoría de las organizaciones ha adoptado dispositivos electrónicos para mejorar la comunicación, como computadoras centrales (*mainframes*), minicomputadoras, laptops y correo electrónico (*e-mail*), así como teléfonos celulares para hacer llamadas mientras se está en movimiento y localizadores para mantenerse en contacto con la oficina. El efecto de las computadoras en todas las fases del proceso administrativo se analizará en el capítulo 19, que se refiere a los sistemas de información administrativa, por lo que aquí sólo se mencionan de manera breve. Primero se verán las telecomunicaciones en general y el creciente uso de las teleconferencias en particular.

### Telecomunicaciones

Hoy las telecomunicaciones tienen un amplio uso. Varias organizaciones ya han utilizado de manera efectiva la nueva tecnología de muchas formas, como se muestra en los siguientes ejemplos:

- Algunos bancos proporcionan *hardware* y *software* a sus clientes corporativos para que puedan transferir fondos a sus proveedores con facilidad.
- Hoy los bancos ofrecen servicios bancarios por teléfono e internet a todos sus usuarios.
- La información puede transmitirse en segundos o minutos a países en el otro lado del mundo por fax o correo electrónico.
- Los fabricantes de autos se mantienen en estrecho contacto con sus proveedores a través de los medios de telecomunicación para informarlos de sus necesidades, lo que permite así la entrega justo a tiempo y la reducción de los costos de inventarios.
- Los sistemas computarizados de reservaciones de las aerolíneas facilitan la reserva de vuelos.
- Hoy muchas empresas cuentan con bases de datos e información detallada del personal, que incluye evaluaciones de desempeño y planes para el desarrollo de la carrera.

Es evidente que existen muchas aplicaciones de las telecomunicaciones, pero para hacer a estos sistemas efectivos los expertos técnicos deben esforzarse al máximo para identificar las verdaderas necesidades de las organizaciones y sus clientes, con el fin de diseñar sistemas que sean útiles y fáciles de usar. Aquí una aplicación específica de la nueva tecnología: las teleconferencias.

<sup>18</sup> Véase también Moore, Simon, "Disaster's Future - The Prospect for Corporate Crisis Management and Communication in Annual Editions—Management", Fred H. Maidment, ed., Nueva York: McGraw-Hill 2009, pp. 106-113.



## Teleconferencias

**Teleconferencia** Grupo de personas que interactúan entre ellas mediante sistemas de audio y video con imágenes fijas o en movimiento.



En el ambiente global de los negocios, las teleconferencias se han convertido en práctica común.

Dada la amplia variedad de sistemas (de audio, audio con fotografías mostradas en un monitor de video y video en vivo), el término *teleconferencia* es difícil de definir; en general, la mayoría de las personas considera que una **teleconferencia** es un grupo de personas que interactúan entre ellas mediante sistemas de audio y video con imágenes fijas o en movimiento.

El video con movimiento pleno a menudo se utiliza para celebrar reuniones entre personas, quienes no sólo se escuchan, sino que pueden ver sus expresiones y presentaciones visuales. Este tipo de comunicación es, por supuesto, un tanto costoso y en su lugar puede usarse el audio con video sin movimiento. Este método de comunicación es útil para mostrar gráficas o ilustraciones durante un análisis técnico.

Algunas de sus ventajas potenciales son los ahorros en gastos y tiempo de traslado, y pueden celebrarse cuando sea necesario, ya que no se requiere hacer planes de viaje con mucha antelación. Puesto que las reuniones pueden realizarse con mayor frecuencia, la comunicación se mejora, por ejemplo, entre las oficinas principales y las divisiones dispersas geográficamente.

También tienen sus desventajas: por la facilidad para tener reuniones de este tipo, pueden celebrarse

con mayor frecuencia de la necesaria, y como este enfoque utiliza tecnología relativamente nueva, el equipo suele tener interrupciones; quizá lo más importante es que es un mal sustituto de las reuniones cara a cara. A pesar de estas limitaciones es probable que su uso se acreciente en el futuro.

## El uso de computadoras para el manejo de la información y el trabajo en redes

Hoy el procesamiento de datos electrónicos hace posible manejar grandes cantidades de datos y poner la información al alcance de una gran cantidad de personas. Así pueden obtenerse, analizarse y organizarse datos oportunos de manera bastante económica; pero nunca debe olvidarse que los datos no necesariamente son información, ésta debe informar a alguien. Las nuevas gráficas por computadora pueden informar visualmente y mostrar información importante de la compañía en cuestión de segundos. En PepsiCo, Inc., los gerentes solían hurgar entre pliegos y pliegos de impresiones por computadora en busca de información: hoy pueden mostrar con rapidez un mapa a colores que señala su panorama competitivo.

[www.pepsi.com](http://www.pepsi.com)

**Mensajería instantánea** Muestra si un amigo o colega está conectado a internet, y si lo está es posible intercambiar mensajes al instante con éste.

Las nuevas tecnologías de la información han cambiado radicalmente a la comunicación.<sup>19</sup> Fax, *e-mail* y mensajes instantáneos reemplazan los canales de comunicación tradicionales como el correo postal. La **mensajería instantánea** muestra si un amigo o colega está conectado a internet, y si lo está es posible intercambiar mensajes al instante con éste. Los proveedores de acceso a internet como America Online, AT&T, Earthlink y MSN proporcionan sistemas a través de los cuales puede enviarse el correo por medios electrónicos con rapidez y a un bajo costo. Las

<sup>19</sup> Tapscott, Don y Art Caston, *Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology*, Nueva York: McGraw-Hill, 1993; Tapscott, *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, Nueva York: McGraw-Hill, 1996.



tecnologías de la información hacen posible la organización mundial y permiten a las compañías responder con mayor rapidez a los cambios mundiales.

En las primeras etapas de la computación los usuarios dominantes de la infraestructura de cómputo eran los especialistas, profesionales y gerentes, hoy los empleados de puestos no gerenciales tienen acceso a la misma información que la alta gerencia. También existe un cambio desde el trabajo de cómputo personal hacia el de grupo, y desde el interno hacia el interorganizacional al conectarse con personas y organizaciones fuera de la compañía, como bancos, gobiernos, distribuidores, clientes y proveedores. Por ejemplo, la contratación externa (*outsourcing*) se facilita gracias a una mejor y más rápida comunicación, lo que también ayuda a la coordinación y la cooperación.

La computadora ha ampliado su función de solamente administrar información, a la de comunicación; el trabajo en redes (*networking*) puede abrir canales de comunicación sin precedentes y convertirse en una herramienta para la organización que aprende; internet, por ejemplo, facilita el trabajo en red de la inteligencia humana. Pero la nueva era de la tecnología trae consigo un cúmulo de nuevos problemas, como la invasión de la intimidad,<sup>20</sup> las violaciones a la seguridad y hasta amenazas a la libertad. En el capítulo 19 se verá más sobre el efecto de la computadora y el trabajo en redes.



www.aol.com  
www.attbi.com  
www.earthlink.com  
www.msn.com

## RESUMEN

La comunicación es importante para el funcionamiento interno de la organización y su interacción con el ambiente externo. Se define como la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando este último la comprenda. El proceso de comunicación empieza con el emisor, quien codifica una idea que es enviada de manera oral, escrita, visual o de alguna otra forma al receptor; éste decodifica el mensaje y obtiene la comprensión de lo que el emisor quiere comunicar, lo cual, a su vez, puede ocasionar algún cambio o acción, aunque el proceso de comunicación puede ser interrumpido por el *ruido*, que es cualquier cosa que la entorpezca.

En una organización los gerentes deben tener la información necesaria para hacer bien su trabajo, y ésta puede fluir no sólo hacia abajo o arriba en la estructura de la organización, sino horizontal o diagonalmente. La comunicación puede ser escrita, pero hay más información que se

comunica de forma oral; además, las personas se comunican mediante gestos y expresiones faciales. Se dispone de una gran variedad de métodos de comunicación, por ejemplo, la tecnología puede utilizarse para el teléfono alámbrico e inalámbrico, fax, correo de voz y electrónico, así como para teleconferencias y videoconferencias.

La comunicación se entorpece con barreras e interrupciones a su proceso. Identificar estas barreras y saber escuchar facilita no sólo la comprensión, sino también la administración. Este capítulo presenta sugerencias para mejorar la comunicación oral y escrita, que puede auxiliarse para ello de los medios electrónicos, como lo ilustran las teleconferencias y la aplicación de las computadoras, dos de los muchos enfoques tanto para manejar la creciente cantidad de información en las organizaciones como para hacer frente a la tendencia de la mundialización.

## IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Barreras e interrupciones a la comunicación  
Comunicación  
Comunicación ascendente  
Comunicación cruzada  
Comunicación descendente  
Comunicación escrita: ventajas y desventajas  
Comunicación no verbal  
Comunicación oral: ventajas y desventajas  
Diseño centrado en lo humano  
Escuchar como clave para la comprensión

Investigación observacional  
Libro blanco  
Mensajería instantánea  
Modelo del proceso de comunicación  
*Ombudsman*  
Pautas para mejorar la comunicación  
Respuestas a la sobrecarga de información  
*Ruido* en la comunicación  
Teleconferencias

<sup>20</sup> Véanse Behar, Richard, "Who Is Reading Your E-Mail?"; *Fortune*, 3 de febrero de 1997, pp. 56-58; Brown, Eryn, "The Myth of E-Mail Privacy", *Ibid.*, p. 66.



## PARA ANALIZAR

1. Describa brevemente el modelo del proceso de comunicación. Seleccione un problema de comunicación y determine la causa (o causas) mediante la aplicación del modelo a su análisis.
2. Liste diferentes canales para transmitir un mensaje, y analice las ventajas y desventajas de los diversos canales.
3. ¿Cuáles son algunos tipos de comunicación descendente? Analice los que se utilicen con más frecuencia en una empresa que conozca. ¿Qué tan efectivos son los diversos tipos?
4. ¿Cuáles son algunos problemas de la comunicación ascendente?, ¿qué sugeriría para superar las dificultades?
5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la comunicación oral y escrita?, ¿cuál prefiere usted?, ¿bajo qué circunstancias?
6. ¿Qué es la sobrecarga de información?, ¿alguna vez la ha experimentado?, ¿cómo la enfrenta?
7. ¿Sabe escuchar?, ¿cómo mejoraría sus habilidades para escuchar?
8. Analice la función de los medios electrónicos en la comunicación.

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Recuerde una situación que haya ocurrido en casa o el trabajo e identifique los problemas de comunicación que observó o experimentó. Analice de qué manera el modelo de comunicación del capítulo puede ayudarlo a ubicar los problemas.
2. Diríjase a la biblioteca y lleve a cabo una investigación sobre una figura pública que sepa comunicarse bien; analice sus características en lo que se refiere a la comunicación.
3. Dedique 30 minutos a observar las interacciones del cliente y del personal en su tienda favorita. Con base en sus observaciones, ¿qué podría mejorarse en la forma en que la tienda maneja su experiencia con los clientes?

## INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet el concepto *procesamiento electrónico de datos* (o EDP, por sus siglas en inglés), encuentre la definición del concepto y vea cómo ha evolucionado a lo largo de la historia de la comunicación de negocios.
2. Utilice un mecanismo de búsqueda para hallar varias formas de comunicaciones inalámbricas o móviles. ¿Cómo puede cada tipo de dispositivo inalámbrico fortalecer su capacidad de comunicación de negocios?

## CASO GLOBAL 17.1

### ¿Se pudo haber evitado el accidente del Challenger?<sup>21</sup>

El accidente del transbordador espacial *Challenger*, el 28 de enero de 1986, conmocionó sobremedida a Estados Unidos; fue un accidente trágico en el que murieron siete personas. Hoy existe evidencia de que posiblemente los astronautas sobrevivieron a la explosión inicial y murieron cuando el transbordador espacial cayó al agua. El propósito de relatar el accidente del *Challenger* es explicar brevemente lo que ocurrió y sus posibles motivos, cómo pudo evitarse y qué podemos aprender de él.

La misión del *Challenger* consistió de dos sistemas complejos: el técnico y el gerencial. El problema técnico

estaba en los problemáticos empaques, que bajo presión y baja temperatura se volvían ineficaces y no proporcionaban el sellado necesario. Ingenieros y gerentes estaban conscientes del problema, entonces, ¿por qué se aprobó el lanzamiento de la nave espacial?, ¿puede explicarse por la forma en que funcionaba el sistema gerencial?

Los ingenieros de Morton Thiokol, el contratista del impulsor del cohete, se opusieron al lanzamiento, citando problemas anteriores a bajas temperaturas. La administración, en cambio, pudo haber sentido presión de la NASA para proceder con el lanzamiento. Roger Boisjoly, uno de los

<sup>21</sup> La información para este caso se tomó de una variedad de fuentes, que incluyen audiencias del Congreso y una presentación de Roger Boisjoly, véanse Allinson, Robert Elliott, "A Call for Ethically-centered Management", *Academy of Management Executive*, febrero de 1995, pp. 73-76; Mulvey, Paul W., John F. Veiga y Priscilla M. Elsass, "When Teammates Raise a White Flag", *Academy of Management Executive*, febrero de 1996, pp. 40-48; NASA, en: <http://www.nasa.gov>, recuperado el 19 de agosto de 2011.



ingenieros que enérgicamente se opusieron al lanzamiento, declaró que recibió miradas que parecían decirle “márchate y no nos molestes con los hechos”: sostiene haberse sentido impotente. A otro ingeniero se le indicó que dejara de fungir como ingeniero y lo hiciera como administrador.

Finalmente los gerentes dieron luz verde: los ingenieros fueron excluidos de la decisión final; entonces, ¿cuáles fueron algunos de los posibles motivos del desastre? Hay quienes argumentan que fue una falta de comunicación entre ingenieros y gerentes, tenían metas distintas: seguridad *versus* lanzamiento a tiempo; otros sugirieron que los responsables no querían escuchar las malas noticias: así que nadie escuchó; otros sugirieron que no hubo disposición suficiente para la comunicación ascendente fuera de la cadena de mando; también se sugirió que las diferencias de estatus entre ingenieros y gerentes, y entre gerentes de alto y bajo nivel, pudieron haber tenido una función importante para inhibir la comunicación ascendente, y quizá tam-

bién hubo una falsa confianza en la misión debido a la suerte anterior: gerentes e ingenieros conocían el problema, pero nadie había muerto antes por ello, y nadie en la unidad organizacional quería ser el *aguafiestas* que detuviera el lanzamiento, y quizás a Morton Thiokol también le preocupaba un contrato pendiente.

El resultado de la serie de sucesos fue la muerte de siete astronautas: Jarvis, McAuliffe, McNair, Onizuka, Resnik, Scobee y Smith. La pregunta que nos viene a la mente es: ¿se pudo haber evitado este accidente?

### Preguntas

1. ¿Qué puede aprender de este desastre que sea relevante para su organización o alguna que conozca?
2. ¿Cuál o cuáles fue(ron) la(s) causa(s) del desastre del *Challenger*?

## CASO GLOBAL 17.2

### Maderazza: los retos de una empresa familiar\*

#### Introducción

Se estima que 70% de los negocios en Colombia son pequeñas y medianas empresas, en las cuales una o varias familias propietarias ejercen influencia directa o indirecta sobre su control y dirección. Sin embargo, también muchas de las más grandes empresas colombianas están constituidas en esta modalidad, es decir: son empresas familiares. Varios son los retos que enfrentan este tipo de empresas: el manejo de las relaciones interpersonales, el equilibrio entre la empresa y la familia, y la administración de los recursos, donde la mayoría de las veces prevalece el interés individual sobre el colectivo.

Maderazza es una empresa familiar del sector manufacturero colombiano, que se enfrenta al reto de administrar sus recursos con divergencias entre los intereses del negocio y los intereses de los miembros de la familia propietaria. El objetivo de este caso es que, a partir de la situación que enfrenta Maderazza, usted se pregunte: ¿cómo afrontaría el reto de administrar una empresa familiar con

divergencias entre los intereses del negocio y los intereses de los miembros de la familia propietaria?

#### La industria de la cera en Colombia y la creación de Maderazza

A comienzos del siglo xx el mantenimiento de los pisos de madera era una tarea complicada y costosa, ya que debían encerarse con una mezcla de parafina y varsol cuya preparación resultaba riesgosa, pues había que calentar la mezcla hasta que ésta llegara al estado semilíquido que se requería para su aplicación. En la actualidad, si bien este procedimiento continúa vigente, la industria de la cera en Colombia, y en el mundo ha evolucionado y han aparecido otros tipos a base de carnaúba y agua. Estos productos facilitan el encerado de los pisos, ya que no necesitan mezclarse ni calentarse porque se encuentran listos para su aplicación inmediata.

Las primeras mezclas de parafina y varsol que fueron utilizadas para el mantenimiento de los pisos de madera eran aplicadas por los “enceradores”, individuos cuyo trabajo consistía en dar mantenimiento y sacar brillo a los pisos de madera. Sus funciones consistían en “virutear”, luego encerar y por último lustrar los pisos. Estas tareas resultaban incómodas debido a que se realizaban de rodillas, con las manos o los pies. La herramienta de trabajo de los enceradores era un cuero o trapo que utilizaban para no lastimarse

\* Caso elaborado por: María Andrea De Villa, docente del Departamento de Organización y Gerencia, Universidad EAFIT. Diego Alejandro Ospina, egresado del 2010 MBA, Universidad EAFIT. Mauricio Rivera, egresado del 2010 MBA, Universidad EAFIT.



mientras ejecutaban la difícil labor de frotar fuertemente contra el piso un rollo de viruta de acero, con el cual, al pulir el piso, desprendían no sólo la suciedad, sino también la vieja cera que protegía el entablado de madera. Con la aparición de los pisos de parquet —en donde la veta de la madera tiene distintas orientaciones— la tarea se complicó, pues al pulir había que seguir la orientación de las vetas para no dañarlas. El alto grado de dificultad y los altos costos que hasta entonces implicaba el mantenimiento de los pisos de madera, ofrecieron una oportunidad en el mercado a productos que facilitarían la tarea de limpiar los pisos a un costo competitivo. Los productos a base de carnaúba y agua que se crearon para atender el mercado, hicieron que los enceradores desaparecieran y que el mantenimiento de los pisos lo realizaran fácilmente las amas de casa o el personal de servicio doméstico, con costos menores a los acostumbrados.

En 1963, Alberto Gómez, quien había trabajado como mensajero en una ferretería, identificó la oportunidad que ofrecía el mercado: fabricar y vender ceras que permitieran un mantenimiento fácil y menos costoso de los pisos de madera. Para aprovechar esta oportunidad, ese mismo año creó a Maderazza. La empresa comenzó vendiendo cera elaborada de manera artesanal en la cocina de su casa. Pronto, la excelente calidad de la cera adquirió gran aceptación en el mercado local. Para fomentar su éxito, Alberto resolvió agregarle a la cera que fabricaba un aroma inconfundible a madera fresca. Por medio de esta innovación, alcanzó el altísimo posicionamiento de la marca Maderazza en el mercado. Consecuentemente, la alta demanda de sus ceras generó la necesidad de crear unas instalaciones para la empresa y aumentar el personal. Así, la empresa se consolidó en un espacio más amplio y abarcó toda una manzana en la zona céntrica de la ciudad. Con la gran visión y el empuje que caracterizaron al fundador de la empresa se empezaron a realizar, por decisión suya, programas de investigación y desarrollo, los cuales permitieron la creación de nuevos productos relacionados. Entre los nuevos productos que ampliaron el portafolios se destacaron las ceras líquidas, las sólidas a base de varsol con diferentes colores, las líquidas autobrillantes y las emulsionadas a base de agua.

En 1977, el sueño de Alberto Gómez era llevar al mercado nacional sus productos e invertir el excedente de capital en propiedad raíz. Con el pasar de los años, sus sueños se fueron haciendo realidad: los productos de Maderazza llegaron a comercializarse en todo el territorio colombiano y Alberto logró obtener considerables ganancias que le posibilitaron adquirir varias propiedades ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad.

## Aparecen los retos

Nueve años más tarde, este destacado emprendedor falleció. Su esposa, Diana Restrepo, una mujer joven, sin formación académica y con poco conocimiento del negocio, se vio obligada a asumir el cargo de gerente general, un gran reto debido a que la empresa tenía ya presencia a nivel nacional.

Para cumplir esta labor, Diana buscó el apoyo de un familiar quien la asesoró en la dirección, el manejo y el control de la empresa. Ella, en agradecimiento, nombró a su familiar Gustavo Jaramillo subgerente y lo convirtió en su mano derecha.

Como si este reto fuera poco, en 1994 un siniestro interrumpió el crecimiento de Maderazza: la sede de la empresa fue repentinamente destruida por un nefasto incendio que derribó la totalidad de las instalaciones. Este lamentable suceso creó la inminente necesidad de construir una nueva sede para continuar las operaciones. Para esta construcción, la empresa requirió una considerable inversión, la cual realizó con recursos propios. Sin embargo, a pesar de contar con los recursos financieros necesarios, la falta de planeación para orientar las actividades a realizar y la inexistencia de un presupuesto, llevaron a que la obra no sólo quedara inconclusa, sino a que además estuviera sobredimensionada para el tamaño de las operaciones de Maderazza.

A pesar de las dificultades, la empresa comenzó a operar en su nueva sede y los balances pronto arrojaron ventas crecientes y utilidades. Lamentablemente, no tardó mucho en enfrentar un nuevo reto: los procesos contables y financieros estaban siendo administrados inadecuadamente. La empresa llevaba doble contabilidad y un porcentaje de las ventas no estaba siendo contabilizado en el libro oficial, por tanto, estas ventas no aparecían registradas en los reportes financieros y fiscales. Como resultado, la información contable no se mostraba acorde con los requerimientos legales ni era confiable para la toma de decisiones. Debido a estos inadecuados manejos, en 1999 Maderazza fue multada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) por la suma de 150 000 dólares.

## Intereses del negocio y de los miembros de la familia propietaria

En el 2000, Carlos, hijo del fundador, asumió el cargo de gerente general después de que Diana, su madre, se retiró del cargo. Carlos comentó:

La multa de la DIAN nos ocasionó muchas dificultades financieras. A lo anterior se le sumó el robo del producto terminado a dos distribuidores radicados en la ciudad de Bogotá por un valor cercano a los 100 000 dólares, lo que agravó la situación. La empresa ya experimentaba una etapa muy difícil por falta de liquidez. El manejo que se le dio a esta situación no fue el idóneo, debido a que el salario del subgerente era una suma de alrededor de 6 000 dólares. En este escenario, cumplir con los compromisos de la empresa era cada vez más difícil y por esta razón tomé la decisión de prescindir de los servicios del subgerente.

Al momento de su salida, el subgerente, quien no estuvo de acuerdo con esta decisión, le pronosticó a Carlos que la



empresa en su control no permanecería más de un año en el mercado. Pero, por el contrario, y a pesar de todas las dificultades, al finalizar el 2002 la empresa presentó utilidades. Reflexionando sobre la historia de Maderazza, Carlos dijo:

A través del tiempo se han presentado problemas de liquidez y, cada año, la empresa se ha tenido que oxigenar con recursos provenientes de la venta de activos fijos de propiedad de los socios. Dichos dineros han sido destinados para pagar las cuentas por cobrar a los mismos socios por concepto de gastos personales. Recuerdo que en 1999, Juliana —mi hermana— y yo vendimos una finca para abonar el valor de la venta a unas cuentas por cobrar causadas a nuestro nombre en años anteriores.

Carlos, a pesar de ser nombrado gerente, tampoco tenía ni los conocimientos básicos ni la experiencia para administrar la empresa, y por este motivo nombró a Pedro Henao como administrador para que se encargara de dirigir y controlar a Maderazza. Para agravar la situación, Carlos se interesó por incursionar en una nueva unidad de negocio: el engorde de ganado en las fincas de propiedad de la familia, y esto con recursos de la empresa. Carlos le indicó a Pedro que la empresa no sólo debía destinar recursos para las obligaciones de los socios, sino también sostener la nueva unidad de negocio. La empresa presentaba en ese entonces todas las características típicas de una empresa familiar: sus socios seguían utilizando recursos de la empresa para suplir sus obligaciones personales y cada uno recibía un salario a pesar de no laborar en la empresa.

Incluso con ello, y con la nueva dirección de Pedro Henao, Maderazza intentó tomar un nuevo rumbo. Afortunadamente las ventas conservaron una tendencia positiva, pero igualmente los gastos y costos presentaron una tendencia al alza. Pedro trató entonces de implementar un control de gastos, además de reducir los gastos personales de los socios, pero no encontró mucho apoyo de éstos. Al respecto, Pedro manifestó:

Maderazza llegó a un punto en el cual no sólo debía apalancar las obligaciones personales de los socios, sino también todos los gastos por impuestos, servicios públicos y reparaciones que se generaban en las propiedades que estaban alquiladas, con el agravante de que los dineros provenientes de estos alquileres no ingresaban a la empresa, sino que eran destinados a las arcas personales de Carlos.

La situación de iliquidez continuó. En el 2004, Diana, la madre de Carlos, vendió una propiedad por valor de 80 000 dólares y los prestó a la empresa a una tasa de 1.5%. A pesar de los esfuerzos, la situación de recursos disponibles era cada vez más difícil. Las cuentas por cobrar a los socios estaban cercanas a los 150 000 dólares y la nueva unidad

de negocio de engorde de ganado no generó ningún beneficio económico para Maderazza. También se presentaron situaciones de desorden administrativo, que desestabilizaron mucho más a la empresa. Por ejemplo, se mezclaron los dineros de la empresa con los de los accionistas, se asumieron gastos de los socios y se hicieron préstamos entre la familia y la empresa. Adicionalmente, la información contable no era manejada idóneamente por instrucción directa de la familia propietaria, o en otros casos, las personas encargadas del área contable carecían del manejo conceptual e independiente para realizar su labor de manera eficaz. A comienzos del 2005, se acentuó más la debilidad en materia contable, hasta el punto en que los estados financieros presentaron un atraso de nueve meses. Pedro describió así la situación: “Mi gran preocupación era que en la información contable no existía una causación objetiva y real; todo se amañaba y los costos eran irreales; siempre que pedía los informes contables había una excusa basada en un proceso tardío de recosteo del producto producido y vendido. Jamás pude entender esto”. Pedro aducía la situación a la dificultad que se tenía con una aplicación contable obsoleta y a que la causación se hacía de acuerdo con los intereses propios de Carlos.

En varias conversaciones en junta de socios, Carlos pedía explicaciones a Pedro sobre las causas de la iliquidez y sobre la utilidad que generaba la empresa, y exigía un aumento en las ventas. A lo cual Pedro, respondía:

En varias ocasiones he manifestado la necesidad de que los socios realicen aportes de capital y paguen las cuentas por cobrar a la empresa. Además, es pertinente vender la propiedad de la antigua sede, ya que sólo genera gastos y los pocos ingresos que genera los recibe Carlos a nivel personal. También es imposible aumentar las ventas si no se tiene capital de trabajo y la utilidad se ve afectada por los altos costos y gastos en los que debemos incurrir por no tener los recursos suficientes.

En septiembre de 2005, Carlos, Juliana y Diana tomaron la decisión de nombrar un Director Financiero que les ayudara a encontrar la solución para resolver el problema de liquidez, y así trasladar a Pedro a dirigir el área comercial.

## Preguntas

1. ¿Cuáles dificultades afrontó Maderazza después del fallecimiento de su fundador?
2. ¿Cuáles eran las características, actitudes o intereses de cada miembro de la familia propietaria?
3. Si usted fuera el Director Financiero que contrata Maderazza, ¿qué recomendaciones haría para administrar esta empresa familiar y convertirla en una empresa rentable?





## Liderazgo global y empresarial

Esta sección de conclusiones trata del liderazgo global y empresarial; primero se verá cómo en cada país la dirección se practica de diferente manera: se hará una comparación entre Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia; luego el enfoque global analizará determinados aspectos globales del liderazgo, en específico la influencia de diferentes culturas; a esto le sigue un análisis de las posibles características de los líderes empresariales y la comunicación, con el ejemplo de una breve descripción; por último, para ilustrar los estilos de dirección y liderazgo gerencial se presenta un caso de la industria mundial del automóvil sobre los directores ejecutivos de Ford.

### Prácticas de dirección en Japón, Estados Unidos, República Popular China, México y Colombia

La dirección es el proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a lograr los propósitos organizacionales, y está relacionada con la motivación, el liderazgo y la comunicación. Las prácticas administrativas correspondientes a Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia se resumen en la tabla C17.1 que acompaña a este apartado.

#### Dirección en Japón<sup>22</sup>

A los administradores japoneses se les considera integradores sociales que forman parte de un equipo de trabajo. Mediante la adopción de un estilo paternalista de liderazgo, los administradores se preocupan bastante por el bienestar de sus subordinados; la comunidad de valores y el espíritu de equipo facilitan la cooperación; la función de los administradores es crear las condiciones necesarias para el *esprit de corps*, de modo que están dispuestos a colaborar realizando las mismas actividades que sus subordinados. En un intento por mantener la armonía a casi cualquier costo, los administradores evitan la confrontación directa, y esto significa que quizá en forma deliberada se procura la ambigüedad. Los líderes necesitan seguidores y a los administradores les ayuda el hecho de que se espere de los individuos que subordinen sus intereses personales a los del grupo y de la organización. Aunque los administradores casi nunca dan muchas órdenes directas, influyen a través de la presión de los pares. En realidad las estrechas relaciones personales prosperan no sólo porque los empleados trabajan juntos en tareas comunes, sino también porque se reúnen y asocian fuera del ámbito estrictamente laboral; el resultado de ello es la confluencia de la vida organizacional y la privada.

Los modelos de comunicación siguen en forma paralela a los de la toma de decisiones; la comunicación más importante es a la vez descendente y ascendente, mientras que la menos importante suele ser sólo ascendente. Los administradores japoneses promueven este modelo de comunicación ya que dedican mucho tiempo a comunicarse con sus subordinados, para lo cual prefieren el contacto personal que los memorandos.

<sup>22</sup> Para una exposición de la dirección y de todas las funciones administrativas, véase la historia de Sony en la entrevista de Paul W. Beamish, "Sony's Yoshihide Nakamura on Structure and Decision Making", en *Academy of Management Executive*, noviembre de 1999, pp. 12-16.

**Tabla C17.1** Comparación de la dirección en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia\*

Administración japonesa	Administración estadounidense	Administración china	Administración mexicana	Administración colombiana
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El líder funge como facilitador social y miembro del grupo.</li> <li>2. Estilo paternalista.</li> <li>3. La comunidad de valores facilita la cooperación.</li> <li>4. Evita las confrontaciones, lo que a veces genera ambigüedades; énfasis en la armonía.</li> <li>5. La comunicación importante es descendente y ascendente, y la no importante casi siempre ascendente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El líder funge como responsable de las decisiones y dirigente del grupo.</li> <li>2. Estilo directivo (enérgico, firme, resuelto).</li> <li>3. Es frecuente la divergencia de valores, el individualismo tiende a obstaculizar la cooperación.</li> <li>4. Es común la confrontación directa y el énfasis en la claridad.</li> <li>5. Comunicación principalmente descendente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El líder funge como dirigente del grupo (comité).</li> <li>2. Estilo directivo (relaciones padres-hijo, en términos del análisis transaccional).</li> <li>3. Valores comunes, énfasis en la armonía.</li> <li>4. Evita la confrontación.</li> <li>5. Comunicación descendente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El dirigente actúa como la persona encargada de decidir y coordinar al grupo directivo.</li> <li>2. Estilo directivo enérgico, conciliador en el proceso de toma de decisiones.</li> <li>3. Existen valores comunes, pero también una gran dosis de individualismo, por lo que en ocasiones la cooperación requiere de mayor esfuerzo.</li> <li>4. Evita la confrontación: insiste en la claridad para evitar ambigüedades y promover el trabajo en equipo.</li> <li>5. La comunicación es multidireccional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El dirigente actúa como la cabeza del grupo.</li> <li>2. Estilo directivo despótico.</li> <li>3. Ausencia de valores comunes.</li> <li>4. Evita las confrontaciones.</li> <li>5. La comunicación es fundamentalmente de arriba hacia abajo.</li> </ol>

\* Las fuentes de información se encuentran en las referencias de la conclusión de la parte 2.

## Dirección en Estados Unidos

En las compañías estadounidenses la función administrativa de dirección se ejerce en forma muy diferente: los líderes se consideran responsables de las decisiones y cabezas del grupo; se espera de ellos que den órdenes y sean fuertes, firmes y resueltos. Su tarea es integrar los diversos valores, pero es probable que el énfasis en el individualismo (tanto en la sociedad general como en las organizaciones en particular) obstaculice la cooperación. De los administradores se espera emprendan acciones decisivas y aclaren la dirección del grupo o la compañía, aun si esto implica confrontación directa con quienes estén en desacuerdo. Aunque los administradores trabajan intensamente, valoran su vida privada, que distinguen de la laboral. El modelo de comunicación dentro de las organizaciones es en gran medida descendente a lo largo de la jerarquía, con especial acento en la comunicación escrita.

## Dirección en China<sup>23</sup>

La función administrativa de dirección en China posee características tanto de la práctica japonesa como de la estadounidense. El líder es el jefe del grupo (p. ej., en los comités), y por lo general el estilo

<sup>23</sup> Como se mencionó en la sección final sobre planeación, las prácticas en China atañen a las empresas paraestatales. Para un análisis de estas empresas véase por ejemplo Zhong-Ming Wang, "Economic reform Foundation's President Shangquan Gao on Organizational Reform and Sustainable Business Development", en *Academy of Management Executive*, febrero de 2000, pp. 8-11.



de liderazgo es muy directo. Las personas a las que se entrevistó al respecto describieron la relación entre seguidores como una relación padre-hijo, en términos del análisis de transacción; en otras palabras, se espera que las órdenes de los líderes sean obedecidas, a su vez ellos son responsables ante las autoridades del desempeño y las metas, de satisfacer las necesidades y demandas de los clientes (lo que, sin embargo, ya ha comenzado a cambiar lentamente). La dirección en China está favorecida por la comunidad de valores y el énfasis en la armonía más que en la confrontación, en cambio, la comunicación es totalmente descendente, como en muchas compañías estadounidenses.

## Dirección en México

La dirección en México se ejerce de manera abierta y firme, ya que es la depositaria de la máxima autoridad formal en la organización y desde ella se transmiten los principios rectores a los que deben apegarse todos los niveles como estructura orgánica.

El directivo, como responsable de dictar las estrategias y establecer la actuación, es quien encabeza el proceso de decisiones y actúa como refuerzo para imprimir cohesión al logro de resultados, promoviendo la integración franca de los grupos de trabajo en términos cuantitativos y cualitativos.

La práctica de esta función se basa en la delegación de autoridades e instancias que participan en los procesos centrales de la organización y se complementa mediante una red de comunicaciones vía electrónica, escrita y oral.

La atención a los clientes representa una de las prioridades más importantes, tanto que la supervisión de las acciones en todas sus fases está encaminada a la preservación y el fortalecimiento de la imagen de la empresa.

En la dirección recae la responsabilidad de fomentar no sólo la calidad de los productos o servicios de la organización, sino también la de acrecentar una cultura administrativa positiva.

## Dirección en Colombia

Entre las condiciones administrativas sobre las que se realiza la dirección y determina en alguna medida el estilo de liderazgo están las siguientes.

La estrategia para influir sobre el comportamiento del trabajador se basa en el premio y la sanción, pero en muchos casos carece de un sistema de calificación de méritos suficientemente objetivo y son más frecuentes las sanciones que los premios; las relaciones entre empresa y trabajador tienden a ser cada vez más transitorias.

Las estructuras organizacionales, que centralizan las numerosas funciones, y la cultura organizacional exageran los símbolos exteriores del estatus para inducir a los trabajadores a ser sumisos y conformistas, estimular el esfuerzo individual y la competencia. En condiciones como éstas las personas están convencidas de que se les paga para dar órdenes (la esencia de su cargo) y de que deben supervisar estrechamente las operaciones de sus subordinados para corregir errores y, finalmente, sancionarlos.

Los empleados se adaptan consultando a su jefe las decisiones propias de la función que ejecutan, no porque impere un clima de participación, sino por temor a ser desautorizados o castigados si las cosas salen mal. Ese cuadro refleja con suficiente fidelidad el estilo de dirección típico de las organizaciones colombianas, el cual se mantiene pese a las frecuentes manifestaciones de la gerencia sobre las bondades del liderazgo participativo y la autonomía del trabajador. Mientras la intensificación de la competencia debida la globalización de la economía no se manifieste de manera amenazante, los jefes prefieren continuar disfrutando de las ventajas del poder, evitando con ello adentrarse en el territorio aún desconocido de la participación, el cual es indiscutiblemente más complejo que la cómoda autocracia.

## ENFOQUE GLOBAL



### Dirigir en culturas distintas<sup>24</sup>

La función gerencial de dirigir se enfoca a las interacciones entre personas. Los gerentes que operan en el ambiente mundial deben entender al menos algunos de los aspectos culturales del país en el que piensan trabajar. La influencia de la cultura nacional en la cultura de la organización puede que no se reconozca de inmediato, pero se refleja en el comportamiento organizacional y en las prácticas gerenciales.

## La cultura y el comportamiento gerencial

La cultura no es fácil de definir, una forma de describirla es considerarla como modelo de comportamiento relacionado con los valores y creencias que se han desarrollado con el tiempo. Los símbolos, por ejemplo, pueden indicar qué es lo que valoran los miembros de una sociedad u organización; de hecho, se puede distinguir entre la cultura de una nación y la de una organización. El ambiente externo influye sobre cómo las personas interactúan dentro de una organización, también debe identificarse que dentro de un país la cultura puede diferir de manera amplia, no sólo en países tan grandes y diversos como Estados Unidos, sino en los geográficamente pequeños y relativamente homogéneos como Alemania: los alemanes del norte se comportan de manera diferente a los del sur. La cultura y su efecto en las organizaciones deben verse con esta precaución.

Los gerentes de hoy deben desarrollar una perspectiva mundial: una visión provinciana es inapropiada. En el pasado muchas corporaciones estadounidenses (excepto las multinacionales) veían pocos motivos para desarrollar una panorámica mundial. El inmenso mercado de Estados Unidos a menudo era suficiente para las empresas chicas y medianas, que no veían la necesidad de extenderse más allá de las fronteras nacionales y aventurarse en otros países, con diferentes culturas, idiomas y mayores riesgos; pero ahora casi ninguna compañía puede ignorar el ambiente mundial, aun si no tiene planes de operar en el extranjero. Cada vez hay más empresas extranjeras que entran al mercado estadounidense, y muchas estadounidenses contratan a personas de diferentes naciones con culturas distintas.

Las diferencias culturales afectan el comportamiento y las prácticas gerenciales como planear (p. ej., una orientación a corto frente a una a largo plazo), organizar (el tipo de estructura de la organización o la actitud hacia la delegación), integrar personal (selección con base en relaciones familiares frente a calificaciones profesionales), dirigir (estilo de liderazgo participativo frente al directivo) y controlar (control firme y estrecho frente al amplio).

La cultura también afecta las relaciones interpersonales, como las que suceden en las negociaciones. En Rusia, por ejemplo, los negociantes quizá no buscan relaciones a largo plazo con sus socios de negocios;<sup>25</sup> tampoco sorprende ver que muy pocos rusos sonríen en público, y en los cierres de tratos los brindis son muy comunes, así que los gerentes extranjeros deben estar conscientes de no tratar de beber a la par que los rusos.

<sup>24</sup> Para una lectura adicional véanse Adler, Nancy J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4a. ed., Boston: PWS-Kent, 2002; Ronen, Simcha, *Comparative and Multinational Management*, Nueva York: Wiley, 1986; Harris, Philip R. y Robert T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 2a. ed., Houston, TX: Gulf Publishing, 1987; Brannen, Christalyn, *Going to Japan on Business*, Berkeley, CA: Stone Bridge Press and BLC Intercultural, 1991; Condon, John C., *With Respect to the Japanese*, Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1984; Lu, David J., *Inside Corporate Japan: The Art of Fumble-Free Management*, Tokio: Charles E. Tuttle, 1987; Neff, Robert, Ted Holden, Karen Lowry Miller y Joyce Barnathan, "Hidden Japan: The Scandals Start to Reveal How the System Really Works", *Business Week*, 26 de agosto de 1991, pp. 34-38; Neff, Robert, "Japan's Small Smoke-filled Room", *Ibid.*, pp. 42-44; Whiting, Robert, *You Gotta Have Wa*, Nueva York: Vintage Books, 1990; Zimmerman, Mark, *How to Do Business with the Japanese*, Nueva York: Random House, 1985. Para un análisis sobre la administración en varios países véanse los artículos sobre países concretos en varias ediciones de la *Academy of Management Executive*: Canadá, mayo de 1999; México, agosto de 1999; Japón, noviembre de 1999; China, febrero de 2000; la India, mayo de 2001; Rusia, noviembre de 2001; Alemania, febrero de 2002.

<sup>25</sup> Para un excelente análisis del liderazgo empresarial en Rusia véase Puffer, Sheila M. y Daniel J. McCarthy, "Navigating the Hostile Maze: A Framework for Russian Entrepreneurship", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2001, pp. 24-36.



Es probable que los estadounidenses encuentren relativamente sencillo hacer negocios con los británicos: no sólo comparten muchos aspectos culturales, sino que se comunican en el mismo idioma nativo, lo que facilita las relaciones interpersonales; sin embargo, a los británicos no les gusta hablar de negocios durante la cena.

En Francia el conflicto es parte común de la vida diaria, los franceses intentan buscar la verdad en las leyes universales; también basan su confianza personal en el carácter del individuo, más que en el logro profesional, y el impulso competitivo no es tan pronunciado como lo es en Estados Unidos. La estructura de clases sociales y el estatus relacionado con ella son muy importantes para las interacciones sociales dentro y fuera de la organización.

Ya que las relaciones con las empresas japonesas cada vez son más frecuentes y dado que los gerentes extranjeros, en particular los occidentales, casi nunca están conscientes o están inseguros de ciertos aspectos culturales japoneses de las interacciones sociales, aquí se proporcionan algunas pautas.

## Comprender la cultura de negocios en Japón

Las personas de los países occidentales pueden sentirse incómodas al hacer negocios en Japón, pues puede ser extremadamente difícil comprender las sutilezas de la cultura japonesa, por lo que una buena preparación es muy importante para lograr relaciones de negocios armoniosas.

### Establecimiento de relaciones de negocios

Es prácticamente imposible conocer nuevos socios de negocios japoneses sin que previamente se haya establecido contacto con éstos antes de viajar a Japón: las citas deben ir precedidas por relaciones y cartas en las que se planeen las reuniones. Si bien puede ser difícil aprender el idioma japonés, al menos deben aprenderse los saludos y algunas frases comunes. En una sociedad dominada por los hombres, como la japonesa, las mujeres occidentales pueden sentirse incómodas al principio; sin embargo, las ayuda el hecho de que los japoneses son muy corteses con los extranjeros en general; más aún, en años recientes hasta las mujeres japonesas han hecho algunos avances en su trayectoria profesional en las empresas japonesas.

Para los japoneses la comunicación cara a cara es muy importante: quieren conocer muy bien a sus socios extranjeros antes de hacer negocios con ellos, y debe recordarse que los gerentes japoneses tratan de llegar a un consenso entre ellos antes de responder a preguntas o hacer declaraciones. Uno de los autores tuvo la oportunidad de visitar a un importante fabricante de autos japonés, y las preguntas que se dirigían al anfitrión japonés primero eran discutidas con los gerentes (en japonés) antes de que uno de ellos las respondiera.

### Identificar lo que los japoneses pueden pensar de los occidentales

Los japoneses admiran el carácter innovador de los occidentales, así como su energía para hacer las cosas; en cambio, a menudo los extranjeros son vistos como impacientes, que hacen contactos rápidos pero amistades poco profundas. Más aún, casi siempre los japoneses consideran que la privación, como la experimentada después de la Segunda Guerra Mundial, los hizo esforzarse en el trabajo, y algunos líderes políticos y de negocios japoneses consideran que su país debería asumir el liderazgo económico actual del mundo, y estos mismos líderes comprenden que la prosperidad económica de sus más de 120 millones de personas depende de las exportaciones y de la operación de las corporaciones multinacionales de Japón en el extranjero, además ese país tiene recursos naturales limitados y debe importar todo su petróleo del exterior.

### Comprender el arte de dar regalos

Se puede distinguir entre dos tipos de regalos: personales y corporativos. Los personales pueden ser libros de imágenes o artículos típicos del país de origen, pelotas de golf, gorras, pisacorbatas o joyería del país de origen; si el socio japonés tiene hijos, las camisetas, los libros infantiles o las plumas y lápices pueden ser regalos apropiados. Los corporativos pueden incluir plumas, camisetas, marcadores de libros u otros artículos con el logotipo de la compañía, que deben estar hechos en el país de origen y no en Japón.

La forma en que se presentan los obsequios también es importante: deben estar envueltos en colores apropiados para la ocasión, como azul, marrón, gris o verde; los colores llamativos, como rosa o rojo, y el papel floreado no son apropiados, y deben evitarse el negro y blanco, conocidos como colores funerarios. Los regalos se dan y reciben con ambas manos; en general los regalos no se abren frente a quien los obsequia, porque podrían avergonzarse. Si un obsequio consiste en varios artículos similares, evítense dar cuatro o nueve iguales, pues esto puede implicar muerte o asfixia, respectivamente.

## Reunión con los japoneses

Casi siempre las reuniones de negocios en Japón son más formales que en Estados Unidos, los aspectos preliminares requieren mucho tiempo, sin embargo son esenciales para una reunión exitosa. A menos que alguien se encargue de las presentaciones, uno debe presentarse primero con la persona japonesa de mayor jerarquía, y en este momento se hace el intercambio de tarjetas de negocios; si no se conoce a la persona de mayor posición, puede ser evidente por el comportamiento de los subordinados, quienes muestran un gran respeto por ésta, además es común que la persona de mayor jerarquía entre primero a la sala, y durante la reunión acostumbra sentarse en el lugar central de la mesa, o al centro entre sus asesores (recuérdese que en las compañías japonesas hay muy pocas mujeres en altos puestos directivos).

El intercambio de tarjetas de negocios es un ritual esencial: cuando viaje a Japón lleve siempre su tarjeta de negocios, lo ideal es que esté en inglés y japonés; los más jóvenes, o de menor nivel, presentan su tarjeta primero al socio de negocios japonés; sin embargo, los gerentes extranjeros de menor nivel sólo entregan su tarjeta cuando el CEO japonés les ha ofrecido la suya. La tarjeta se debe presentar con ambas manos, a menos que se intercambien con un saludo de manos; además, el lado impreso (la cara impresa en inglés, si la otra está en japonés) debe presentarse hacia arriba, de manera que el receptor pueda leerla sin darle vuelta. Si bien los japoneses tienen la costumbre de hacer reverencias, un asentimiento de cabeza amistoso del extranjero será suficiente.

Las reuniones no sólo sirven para *cerrar tratos*, sino también para establecer relaciones. Los japoneses quieren saber si se sienten cómodos para tratar con la contraparte, y esto significa saber si la persona es digna de confianza, si tiene un conocimiento profundo del producto o servicio ofrecido y si escucha y es receptivo a sus necesidades. A menudo a los estadounidenses se les percibe como personas que hablan demasiado, o que presionan mucho para obtener una decisión.

Los gerentes modernos deben desarrollar una perspectiva con orientación mundial y multicultural; estar conscientes de que las diferencias culturales son un prerrequisito para el éxito personal y organizacional.

## ENFOQUE EMPRESARIAL

### Características de los líderes empresariales y comunicación mediante un discurso breve pero convincente

Los líderes empresariales, ¿nacen o se hacen? Esta pregunta ha sido el foco de importantes investigaciones y debates. ¿Es la habilidad empresarial inherente a todos?, ¿requiere una sacudida externa para despertarla al interior?, ¿pueden identificarse y enseñarse las características o rasgos de los grandes líderes empresariales?<sup>26</sup>

Cuando se piensa en grandes empresarios, ¿quién viene a la mente y qué características se destacan?, ¿son visionarios y decididos?, ¿son creativos y persuasivos?, ¿cómo puede definirse qué caracteriza a los grandes emprendedores? Una de las primeras definiciones de emprendedor puede rastrearse hasta el economista Richard Cantillon, quien en 1734 definió su espíritu como el de autoempleo con un retorno incierto.<sup>27</sup> Joseph A. Schumpeter estableció que los emprendedores son una fuerza para el cambio y vuelven obsoletos los productos existentes.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Para un análisis de mesa redonda sobre cómo varios profesores enseñan el espíritu empresarial véase "How do you teach entrepreneurship", USF Entrepreneur E-newsletter, septiembre de 2003, en: <http://www.usfca.edu/sobam/nvc/newsletter/2003/9/3.html>

<sup>27</sup> Sharma, Pramodita y James J. Chriman, "Toward a Reconciliation of the Definitional Issue in the Field of Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, primavera de 1999, pp. 11-27.

<sup>28</sup> Morris, Michael, Pamela S. Lewis y Donald L. Sexton, "Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-Output Perspective", *Advanced Management Journal*, invierno de 1994, p. 21.



Aun cuando los estudios han demostrado que los rasgos de personalidad no son muy buenos indicadores del comportamiento futuro,<sup>29</sup> los investigadores continúan examinando el efecto de las características personales del emprendedor; por ejemplo, Singh y DeNoble (2003) encontraron que la característica de personalidad de apertura está relacionada con el espíritu empresarial, ya que “promueve la creatividad, la originalidad y la receptividad a la nueva experiencia”.<sup>30</sup>

Otros rasgos comúnmente asociados con los emprendedores incluyen: un impulso a la excelencia, una propensión a tomar riesgos (aunque casi siempre calculados), confianza en sí mismos y la habilidad de ser convincentes.<sup>31</sup> Art Ciocca, presidente del Wine Group, una de las mayores compañías vinateras de Estados Unidos, comentó que “Casi cada emprendedor que he conocido se ha apasionado con su proyecto y ha estado muy impulsado al éxito. La mayoría tiene excelentes habilidades intra e interpersonales, y una orientación a la parte derecha del cerebro con excelente sentido e intuición. ¡Saben cómo meterse en el camino de la suerte!” Al reflexionar sobre sus experiencias, Brett Bonthron, antiguo gerente de ventas de Microsoft y emprendedor serial, declaró: “Todos citan que los emprendedores son optimistas y creo que eso es cierto, pero los mejores nunca son tan optimistas que ignoren los verdaderos problemas centrales que su negocio enfrenta. Los exitosos son flexibles y pueden cambiar; sé que esto es un tanto cliché, pero he conocido a muchos tan apasionados en cuanto a lograr su visión, que no han sido flexibles: incapaces de cambiar ante evidencia abrumadora”. En su texto *New Venture Creation*, Timmons y Spinelli establecen: “Los gerentes de las compañías emprendedoras tienen que identificar y hacer frente a la innovación, tomar riesgos y responder con rapidez, así como absorber importantes retrocesos. Los más efectivos parecen deleitarse con el ritmo alocado y a veces caótico, y lo encuentran desafiante y estimulante, más que frustrante o abrumador”.<sup>32</sup>

Sin embargo, no está claro si las características anteriores son preexistentes en los empresarios exitosos, o si la experiencia emprendedora las desarrolla en ellos. Las circunstancias parecen afectar el comportamiento emprendedor; por ejemplo, hay una alta coincidencia de espíritu emprendedor entre las poblaciones de inmigrantes, quizá porque no disponen de otras oportunidades de negocio profesional como las que sí tienen los residentes nativos del país. La pérdida de un trabajo o el declive de una industria también pueden requerir un comportamiento emprendedor.

Así, la pregunta persiste, ¿qué aspectos de los emprendedores son dignos de emular? Si bien ciertos rasgos de la personalidad (como la confianza en sí) tal vez posibiliten más un espíritu emprendedor exitoso, se sabe que la habilidad de comunicar y persuadir es vital. El emprendedor debe ser capaz de comunicarse efectivamente con inversionistas, clientes, socios, empleados potenciales y los diversos grupos interesados en el proyecto de empresa. Un aspecto esencial de esta habilidad comunicativa en ocasiones se demuestra con la breve descripción o *elevator pitch*\* (discurso de ascensor).

El concepto del discurso de ascensor se basa en un escenario donde un joven emprendedor entra por casualidad a un ascensor en el que viaja un inversionista potencial y reconoce esta oportunidad afortunada, pero también comprende que sólo tiene un minuto o dos para presentarse y *lanzar* su idea de negocios al posible inversionista. Su meta no es la de describir en detalle cada aspecto del negocio, sino la de presentar lo suficiente para despertar el interés del inversionista y acordar una reunión más formal. Por consiguiente, el emprendedor debe ser un tanto contundente, muy claro y preciso en su descripción del negocio y la oportunidad, asimismo ha de privilegiar la brevedad. La importancia de la habilidad de comunicarse con claridad y eficiencia se magnifica en el ambiente de negocios cada vez más rápido de hoy. La brevedad tiende a ser más apreciada por los inversionistas de riesgo cuyo tiempo es limitado, ya que constantemente se ven asediados por emprendedores ansiosos.

<sup>29</sup> Boyd, Nancy G. y George S. Vozikis, “The Influence of Self-Efficacy on the Development of the Entrepreneur”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, verano de 1994.

<sup>30</sup> Singh, Gangaram y Alex DeNoble, “Views on Self-Employment and Personality: An Exploratory Study”, *Journal of Development Entrepreneurship*, diciembre de 2003.

<sup>31</sup> Para un análisis de mesa redonda sobre características empresariales y motivaciones de estudiantes emprendedores véase también, “How do students learn entrepreneurship”, USF Entrepreneur E-newsletter, noviembre de 2003, en: <http://www.usfca.edu/sobam/nvc/newsletter/2003/11/2.html>

<sup>32</sup> Timmons, Jeffrey A. y Stephen Spinelli, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 7a. ed., 2007, McGraw-Hill, Irwin, p. 266.

\*En ventas, el concepto *elevator pitch* se refiere a una breve descripción o guión memorizado que no tarde más de lo que el elevador tarda en llegar al piso deseado, y que imprime en la mente del interlocutor (algún cliente potencial) la imagen de la propia empresa; el objetivo es despertar su interés y conseguir una reunión posterior.

Esta habilidad de *lanzar* con efectividad una idea de negocios de manera eficiente y clara también es cada vez más reconocida por las escuelas de negocios lo cual se refleja en sus programas académicos y en los importantes concursos estudiantiles de emprendedores que organizan con regularidad. Las *competencias del discurso de ascensor* que se celebran cada año en la Universidad de San Francisco, la Universidad Wake Forest y otras universidades emprendedoras fuertes se han vuelto famosas por su intensidad, la oportunidad empresarial que ofrecen y su valor de aprendizaje, tanto para los presentadores como para los espectadores.<sup>33</sup>

Pero, ¿qué abarca en realidad un discurso de ascensor? En esencia, gran parte del mismo material de un plan de negocios, pero en un formato mucho más abreviado; por ejemplo, después de una presentación personal breve, un discurso de ascensor debe incluir como mínimo lo siguiente:

- *Nombre de la compañía y una descripción breve.*  
Una descripción clara y concisa de la compañía es esencial. Si no es clara, el resto de la presentación disminuye, ya que la audiencia aún está enfocada en construir el negocio de la empresa, mientras el empresario ya describe otros temas.
- *La oportunidad o problema que la compañía ataca.*  
Un nuevo proyecto debe orientarse a las oportunidades, ya que ése es el motivo de su existencia. ¿Qué problema está resolviendo el emprendedor?, ¿es un problema para muchas personas o negocios?
- *¿Cómo resuelve este problema el producto o servicio de la compañía o cómo aprovecha esta oportunidad?*  
Debe quedar claro de qué manera el producto del emprendedor resuelve de manera perfecta o casi perfecta el problema que enfrentan los consumidores, o cómo crea un nuevo valor para ellos.
- *¿Cuál es la competencia de la empresa y cuál la ventaja competitiva de la compañía?*  
En otras palabras, si el emprendedor ha demostrado que hay una necesidad de mercado y que su producto puede satisfacer esa necesidad, el inversionista potencial quiere saber quién más está tratando de resolver este problema de mercado y por qué la empresa de este emprendedor es la mejor para hacerlo, para con ello ganar los dólares del financiamiento.
- *Un estimado del tamaño del mercado y la estrategia de marketing para llegar a este mercado.*  
Es importante especificar cómo llegará el emprendedor al primer cliente.
- *Describir el modelo de negocios de la compañía.*  
Un modelo de negocios ilustra cómo funciona la compañía desde el suministro hasta la producción, la distribución, el marketing y los ingresos. Si el tiempo es corto se describe el modelo de ingresos (cómo se paga la empresa a partir de la venta del producto, publicidad, comisiones, etcétera).
- Si queda tiempo, resalte la experiencia del equipo administrativo, la cantidad de financiamiento que se necesita y a qué se aplicará éste.

Esto puede parecer mucho para cubrirlo en 90 segundos o menos (el tiempo aproximado de un viaje promedio en ascensor): lo es, pero es una habilidad de comunicación esencial de un emprendedor exitoso. Puede hacerse hasta para productos y servicios técnicos (como dispositivos médicos o *software*). No se requiere describir exactamente cómo funciona el producto, sino de enfocarse en el problema que el producto resuelve, tratar de inspirar a quien escucha con la importancia del problema y la promesa del producto para resolverlo; por ejemplo, el emprendedor de una compañía de dispositivos médicos puede describir una enfermedad específica que afecta a una gran cantidad de personas cada año, sin embargo, la enfermedad es tratable con una detección temprana y su producto permitirá esa detección de manera económica y con precisión y, por consiguiente, salvará muchas vidas; si un inversionista en la industria de las ciencias de la vida quisiera oír más, el discurso del ascensor habría tenido éxito.

Onset Ventures, firma líder de capital riesgo en Silicon Valley y con oficinas en Estados Unidos, la India e Israel, sugiere que los lanzamientos exitosos comparten un ADN común, que incluye algunos de los siguientes elementos:

1. Vender en lugar de explicar.
2. La historia añadida a la ejecución conduce a la valoración.

<sup>33</sup>Para una grabación de audio de la 2005 USF Elevator Pitch Competition véase <http://www.usfca.edu/sobam/nvc/pub/bpc05mus.html>



3. Citar informes para dar credibilidad a sus afirmaciones.
4. Monte el equipo adecuado.

La comunicación debe hacerse con claridad, pero también puede inspirar: los emprendedores deben ser capaces de inspirar con su comunicación para convencer a propios y extraños a unirse en su búsqueda para el desarrollo de un proyecto nuevo y potencialmente arriesgado. El propio discurso de ascensor debe practicarse una y otra vez, se debe estar preparado para lanzarlo en cualquier momento, ya sea que suba al ascensor o por las escaleras.

## CASO DE LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA GLOBAL

### ¿Quién será el líder en la industria automotriz?<sup>34</sup>

Hoy en día, la mayoría de los autos depende de la energía que genera la gasolina para desplazarse. Sin embargo, el futuro ofrece oportunidades para muchas fuentes de energía alternativas que van desde la electricidad hasta el hidrógeno. Los motores de diésel y de gas natural se basan todavía en viejas tecnologías. Las tecnologías en desarrollo pueden utilizarse no sólo para los autos, sino también para los autobuses, camiones, trenes, barcos, botes y otros vehículos. No obstante, el enfoque está en la aplicación de fuentes de energía para autos.

## Nuevas tecnologías

Por el momento, los autos híbridos son un poco más populares y los eléctricos van ganando importancia. Los autos impulsados por hidrógeno todavía son futuristas y la infraestructura es crítica para el éxito de los automóviles que usan la electricidad como energía

## Autos eléctricos

Las empresas han estado trabajando en los autos eléctricos durante mucho tiempo. Pero sólo recientemente vemos algunos modelos viables en el mercado. Tesla Motors, empresa con base en Silicon Valley, cerca de San Francisco, comenzó a producir y vender el Tesla Roadster de alto precio. Más recientemente, la compañía introdujo el Modelo S, sedán eléctrico de lujo (con un precio base de más de 55 000 dólares). Todavía es caro, pero mucho menos que el Roadster. Los autos de Tesla utilizan baterías de iones de litio con un margen de manejo de más de 200 millas. El Roadster acelera muy rápido y es, incluso, más eficiente que el popular Prius, de Toyota.

El auto de Tesla puede haber inspirado a General Motors (GM) a desarrollar el auto eléctrico Chevrolet Volt enchufable, que fue presentado con gran algarabía. Sin embargo, poco después de su introducción, la empresa planeó un paro de producción de cinco semanas, con un despido temporal de 1 300 empleados.<sup>35</sup> La razón fue un déficit de su expectativa de ventas. El Volt experimentó problemas de batería que han contribuido al bajo volumen de ventas en Estados Unidos y pudo haber afectado las ventas de su gemelo europeo, el Opel Ampera. Aun así, GM tiene puesta la esperanza en el futuro de los autos eléctricos.

Carlos Ghosn, director de Nissan, es un firme defensor de los autos eléctricos con las inversiones significativas en I+D. El vehículo eléctrico Leaf se introdujo en 2010 en Europa, Japón y América del Norte. La compañía organizó acuerdos con el estado norteamericano de Oregon con el fin de fomentar la energía limpia. Las alianzas también se formaron en Dinamarca, Francia, España, Portugal y otros países. Nissan intenta sacar provecho de los nuevos desarrollos en la tecnología de baterías

<sup>34</sup> Tesla Motors, en: <http://www.teslamotors.com/>, recuperado el 16 de marzo de 2012; History of the Automobile, en: <http://inventors.about.com/library/weekly/aacarsgasa.htm>, recuperado el 5 de enero de 2016; Don't forget the combustion engine, *Washington Post*, en: [http://www.washingtonpost.com/opinions/dont-forget-the-combustion-engine/2011/10/06/gIQAtFNzTL\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/opinions/dont-forget-the-combustion-engine/2011/10/06/gIQAtFNzTL_story.html), recuperado el 5 de enero de 2016.

<sup>35</sup> "G.M. Again Pauses Production of Chevy Volt", en: <http://www.nytimes.com/2012/03/03/business/gm-suspends-production-of-chevrolet-volt.html>, recuperado el 5 de enero de 2016; Toyota, en: <http://www.toyota.com/>, recuperado el 17 de marzo de 2012; "Hydrogen Car Goes Like the Hindenburg: DoE Kills the Program", en: <http://blogs.discovermagazine.com/80beats/2009/05/08/hydrogen-car-goes-down-like-the-hindenburg-doe-kills-the-program/>, recuperado el 18 de marzo de 2012.

y formó una alianza con la empresa alemana Bosch, además de que se le conoce más por el modelo Leaf que tiene un margen de manejo de 100 millas o 160 km. Otros modelos como el Esflow, Townpod, Nuvu y Land Glider se han introducido en varias exposiciones de motores. Es claro que la estrategia de Nissan está apostando por el futuro del auto eléctrico.

## Autos híbridos

Además de los autos eléctricos de Tesla, GM y Nissan, los autos híbridos se han vuelto muy populares, especialmente durante la época de altos precios de la gasolina. El vehículo híbrido utiliza un pequeño motor de combustión y un motor eléctrico e, incluso, dos motores. Las máquinas de combustión utilizan principalmente gasolina o combustible diésel. Los motores eléctricos son alimentados por baterías. El motor de combustión no sólo carga la batería, sino que también se utiliza para la propulsión. El resultado es un consumo de combustible mejorado y emisiones reducidas. Toyota Motors está a la vanguardia en la tecnología híbrida como lo ilustran sus populares modelos Prius. El modelo Prius básico (ahora en su tercera generación) ha sido seguido por el Prius V, que es más grande; el Prius C, más pequeño, y el híbrido Prius enchufable, que también permite la carga de la batería estacionaria. Otros modelos de Toyota son los híbridos Camry y Highlander. Claramente, Toyota está apostando su futuro sobre los vehículos híbridos.

## Autos de hidrógeno

Otro enfoque para prepararse para el futuro es el desarrollo de vehículos que transportan combustible de hidrógeno en el tanque. Muchas empresas de automóviles están en una temprana fase del desarrollo de estos vehículos de hidrógeno, pero utilizan más para demostración que para producción en masa. La Ford Motor Company estadounidense redujo los desarrollos relacionados con el hidrógeno y también lo hizo Renault-Nissan. GM redujo sus esfuerzos y se centró en el vehículo eléctrico Volt. Otras compañías siguen haciendo algunos esfuerzos en el desarrollo de vehículos de hidrógeno, pero el auto de celda de combustible de hidrógeno obtuvo un revés cuando el secretario de Energía de Estados Unidos, Steven Chu, anunció el corte de su financiamiento para investigación. En el corto plazo, hay otras alternativas más prometedoras, como los autos eléctricos enchufables.

## Infraestructura<sup>36</sup>

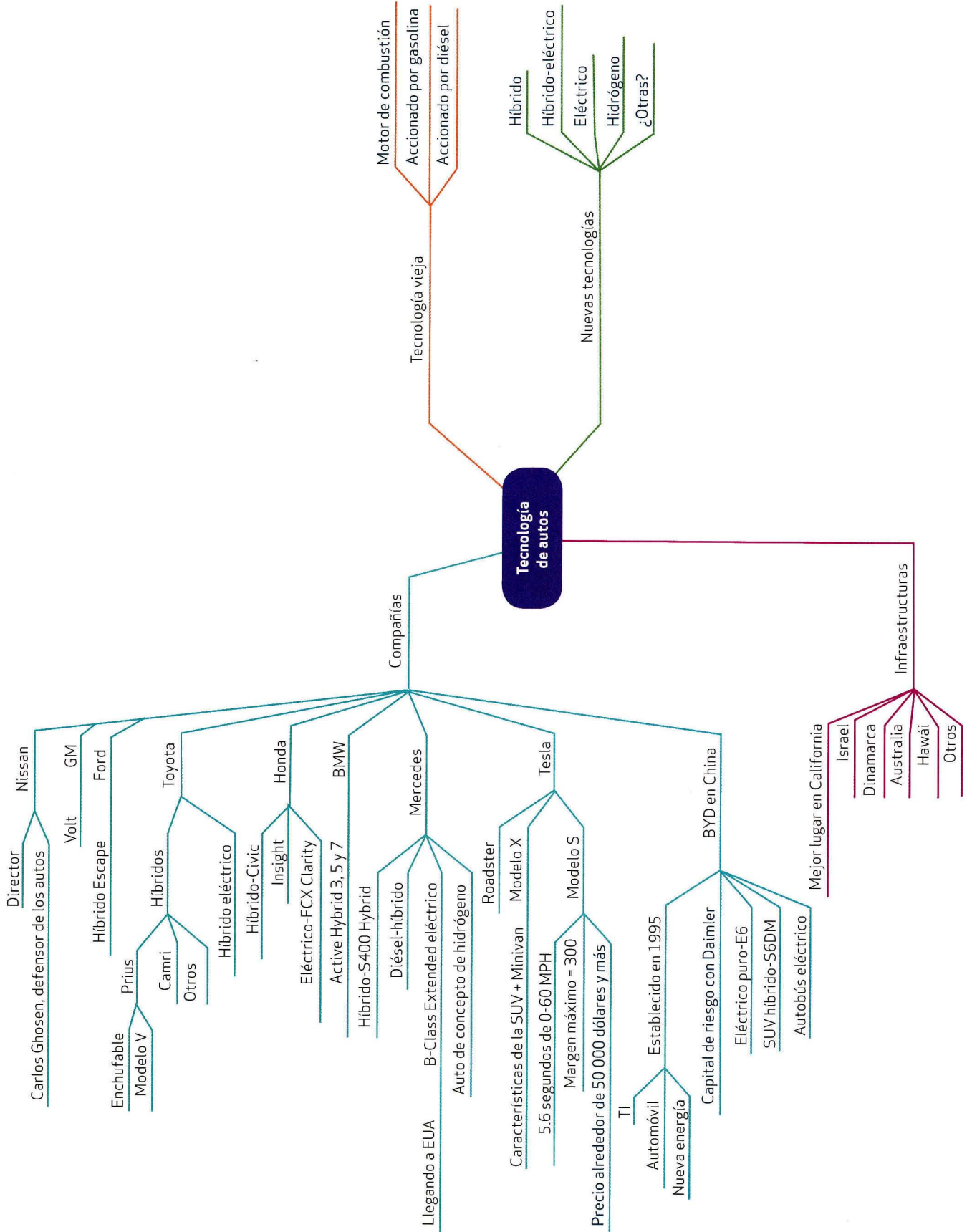
Con el interés incrementado por los autos eléctricos enchufables, la necesidad de crear centros para cargar las baterías es evidente. Diversos enfoques se han utilizado, como el estacionamiento y carga en Europa y el diseño estandarizado PARVE en España. Las estaciones de carga se pueden encontrar en las paradas de taxis, estacionamientos, centros comerciales, garajes, estacionamientos en la calle y muchos otros lugares. Una manera fácil de cargar la batería es en la casa. Otro enfoque innovador es intercambiar las baterías en las estaciones de cambio designadas.

Better Place es una empresa de riesgo estadounidense-israelí situada en California, cerca de San Francisco. La idea se originó en el Foro Económico Mundial en Davos, Suiza, en 2005. La red de intercambio de baterías se introdujo en Israel, Dinamarca y Hawái. Otros países y regiones también están interesados en la idea. El proyecto es apoyado por Renault-Nissan y construirá vehículos adecuados para el cambio de batería. En un arreglo como éste, el vehículo sería vendido por el fabricante de autos y las baterías se suministrarían por separado. Los clientes pagarían por la batería y el uso de la energía eléctrica. Las baterías pueden ser intercambiadas en tres minutos o incluso en los mismos casos en un minuto. El cliente ni siquiera tendría que salir del auto mientras se sustituye la batería.

A continuación se muestra un diagrama que pone de relieve algunos de los aspectos en el futuro desarrollo de la propulsión de los autos.

<sup>36</sup> Charging Station, en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Battery\\_exchange\\_station#Battery\\_swapping](http://en.wikipedia.org/wiki/Battery_exchange_station#Battery_swapping), recuperado el 18 de marzo de 2012; Better Place, en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Better\\_Place](http://en.wikipedia.org/wiki/Better_Place), recuperado el 18 de marzo de 2012.





**Preguntas**

1. ¿Qué nuevas tecnologías (enchufable eléctrico, híbrido, híbrido eléctrico, hidrógeno) liderarán y tendrán éxito en la industria automotriz, digamos en cinco o diez años a partir de ahora?
2. ¿Comprarías un enchufe eléctrico para un auto con un margen de aproximadamente 100 o 200 millas? ¿Por qué?
3. ¿Su próximo auto tendrá una máquina de combustión tradicional de gasolina o diésel? Si su respuesta es "Sí", ¿le preocupa el impacto ambiental de tal auto? ¿Por qué?







# Control

PARTE

6

- CAPÍTULO 18** Sistema y proceso de control.
- CAPÍTULO 19** Técnicas de control y tecnologías de la información.
- CAPÍTULO 20** Productividad, administración de operaciones y gestión de la calidad.
- CONCLUSIONES** Control y retos globales, y control empresarial.



## CAPÍTULO 18

### Sistema y proceso de control

- Proceso de control básico
- Análisis del negocio
- Puntos de control clave, estándares y puntos de referencia
- Control como sistema de realimentación
- Información y control en tiempo real
- Control preventivo o anticipativo
- Control del desempeño general
- Control de pérdidas y ganancias
- Control mediante el rendimiento de la inversión
- Auditorías administrativas y empresas contables
- Control burocrático y de clan
- Requisitos de los controles efectivos
- Caso global 18.1: Walmart en Estados Unidos y en todo el mundo

## CAPÍTULO 19

### Técnicas de control y tecnologías de la información

- Presupuesto como dispositivo de control
- Dispositivos tradicionales de control no presupuestal
- Análisis de red tiempo-suceso
- Cuadro de mando integral
- Tecnologías de la información
- Oportunidades y retos creados por las tecnologías de la información
- Economía digital, e-commerce y comercio móvil
- Caso de innovación 19.1: Amazon.com, una de las empresas más innovadoras bajo el liderazgo del emprendedor Jeff Bezos

## PARTE 6 Control

## CAPÍTULO 20

### Productividad, administración de operaciones y gestión de la calidad

- Problemas de la productividad y su medición
- Administración de la producción y de las operaciones: manufactura y servicio
- Medición de la calidad en la era de la información
- Sistema de administración de operaciones
- Herramientas y técnicas para mejorar la productividad
- Administración de las cadenas de suministros y valor
- Integración de la cadena de valor con las funciones gerenciales
- Caso global 20.1: La estrategia de producción global de Toyota

## CONCLUSIONES DE LA PARTE 6

### Control y retos globales, y control empresarial

- Prácticas de control en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia
- Enfoque global: El futuro de la administración
- Enfoque empresarial: Administración en situaciones de rápido crecimiento y liquidez
- Caso de la industria automovilística global: ¿Qué auto del futuro quiere?
- Caso global 20.2: Unidad de Estudio de Materiales. Instituto Técnico Superior Salvadoreño

# Enfoque sistémico de la administración: control

