

16

Capítulo

Comités, equipos y toma grupal de decisiones



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Explicar la naturaleza de varios tipos de comités y grupos.
2. Perfilar los motivos por los que se utilizan los comités y los grupos, con especial atención a su uso en la toma de decisiones.*
3. Presentar las 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 de los equipos, formación de equipos, equipos autodirigidos y equipos virtuales.
7. Identificar el conflicto en comités, grupos y organizaciones.

* La toma de decisiones también se cubre en el capítulo 6.

Comité

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

Uno de los recursos más presentes en la organización es el comité. Ya sea que se le llame consejo, comisión, fuerza de tarea, equipo, equipo autodirigido, grupo de trabajo autodirigido, 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 de un grupo 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 los equipos, si bien el término no sea utilizado repetidamente.

■ La naturaleza de los comités y los grupos

La variación en la autoridad asignada a los comités ha originado gran confusión en cuanto a su naturaleza.

Procesos grupales en los comités

Las cuatro etapas del desarrollo de un grupo: 1) formación, 2) tormenta, 3) normatividad, 4) desempeño.

Algunos dicen que los grupos pasan por cuatro etapas: 1) *formación*, cuando los miembros del grupo se conocen; 2) *tormenta*, cuando los miembros del grupo determinan el objetivo de la reunión y surge el conflicto; 3) *normatividad*, cuando el grupo acuerda normas y algunas reglas de comportamiento, y 4) *desempeño*, cuando el grupo se dedica a la tarea. Si bien esas características pueden encontrarse en la mayoría de los grupos, no necesariamente siguen la secuencia de estos pasos.



Celebrar reunión ante una mesa redonda disipa la jerarquía de los participantes

www.mercedes.com

Las personas desempeñan ciertos roles en los comités. Algunas buscan información; otras dan información. Algunas tratan de alentar a otras a que contribuyan; otras son seguidoras. Por último, algunas tratan de coordinar los esfuerzos del grupo o alcanzar un consenso cuando ocurren desacuerdos, en tanto que otras asumen un rol más agresivo.

Para ser efectivos en un grupo, no sólo debemos escuchar lo que se dice, sino también observar el comportamiento no verbal. Más aún, observar la forma como los miembros se acomodan nos da claves de los lazos sociales entre los participantes del grupo. Los que se conocen, a menudo se sientan juntos. La disposición de asientos puede tener un efecto en la interacción del grupo. A menudo, el director se sienta a la cabeza de una mesa rectangular.

Sin embargo, en Daimler-Benz, el fabricante de los autos Mercedes-Benz, el consejo de directores se reúne ante una mesa redonda para quitar la importancia en la posición del presidente del consejo.

Funciones y grado de formalidad de 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 toman decisiones,

en tanto que otros sólo deliberan sobre los problemas sin autoridad para decidir. Algunos tienen autoridad para hacer recomendaciones a un gerente, que puede aceptarlas o no, en tanto que otros se forman para recibir información, sin hacer recomendaciones o tomar decisiones.

Un comité puede tener funciones de línea o staff, dependiendo de su autoridad. Si su autoridad incluye toma de decisiones que afectan 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*.

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 generalmente los forma una persona que desea un pensamiento 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

Comité ejecutivo plural

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



Perspectiva internacional

Gobierno corporativo¹

En fecha reciente, los consejos directivos de compañías estadounidenses han estado bajo el intenso escrutinio de la Securities and Exchange Commission y otros grupos debido a malas prácticas contables 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 bancarrota en la historia de Estados Unidos. Se ha pedido el fortalecimiento del consejo de directores, un comité ejecutivo plural. Entre las recomendaciones de varios grupos están las siguientes:

- Cambiar los estándares contables y los reglamentos de auditoría.
- Publicar guías éticas y de gobierno corporativo en el sitio de red de la compañía.
- Fortalecer el rol de directores independientes.
- Hacer al consejo responsable ante los accionistas e involucrar a éstos en la selección de los miembros del consejo.
- Obtener una mayor participación de inversionistas institucionales (como gerentes de fondos de pensiones).
- Separar el puesto de presidente del consejo del de director ejecutivo (CEO).
- Que el consejo participe más activamente en la selección del director ejecutivo.

Otros países también están revisando su gobierno corporativo. Por ejemplo, las compañías alemanas tienen dos consejos. El consejo de supervisión aporta vigilancia, en tanto que el consejo administrativo es responsable de manejar la empresa. En fecha reciente, existe el impulso de publicar los sueldos de los altos gerentes, lo que en el pasado se consideraba un asunto privado. También está el impulso de incrementar la vigilancia del consejo de supervisión de las actividades del consejo de administración. En Francia e Italia, la cuestión de gobierno aún no se convierte en un problema importante. Por ejemplo, en la Compañía Fiat italiana, las familias tienen una porción grande de las acciones. No obstante, la publicidad de los escándalos corporativos puede elevar la percepción del rol del gobierno corporativo.

<http://www.tyco.com>
<http://en.wikipedia.org/wiki/WorldCom>
<http://www.enron.com>

¹ “Corporate Governance: Under the Board Talk”, *The Economist*, 15 de junio, 2002, pp. 13-14; “Designed by Committee”, *ibid.*, pp. 69-71; Byrne, John A., “Restoring Trust in Corporate America”, *BusinessWeek*, 24 de junio, 2002, pp. 31-35; Thornton, Emily y David Henry, “Big Guns Aim for Change”, *ibid.*, pp. 36-39. Véase también Enron, www.enron.com, consultado el 2 de octubre, 2006; Tyco, www.tyco.com, consultado el 2 de octubre, 2006; y WorldCom, www.worldcom.com, consultado el 15 de junio, 2002.

de su departamento. Por tanto, el gerente puede convocar a una reunión especial con el propósito de resolver el problema.

Los comités pueden ser relativamente *permanentes*, o *temporales*. Los comités formales son más permanentes que los informales, aunque no necesariamente funciona así. Podría establecerse un comité formal por orden del presidente de la compañía con una asignación apropiada en la estructura de la organización, con el único propósito de estudiar lo recomendable que sería construir una nueva fábrica y desmantelarla al terminar su tarea. Y un comité informal establecido por el gerente de fábrica para hacer recomendaciones sobre la mejoría de la calidad del producto o para ayudar a coordinar las fechas de entregas con los compromisos de ventas podría continuar de manera indefinida.

■ Motivos de utilizar comités y grupos

No se necesita buscar demasiado los motivos del amplio uso de comités y equipos. Aun cuando se considera que el comité tiene orígenes democráticos y características de una sociedad democrática, los motivos de su existencia van más allá del simple deseo de la participación de grupo. Los comités tienen un amplio uso hasta en organizaciones autoritarias.

Deliberación y juicio de grupo

Quizás el motivo más importante para emplear los comités es la ventaja de ganar deliberación y juicio del grupo, una aplicación del dicho: “dos cabezas piensan mejor que una”. Pocos problemas de negocios importantes recaen en una sola función empresarial como producción, ingeniería, finanzas o ventas. La mayoría de los problemas requiere más conocimientos, experiencia y juicio que los que cualquier individuo posea.

No debe inferirse que el juicio del grupo sólo se puede obtener mediante el comité. El staff especializado, que conversa individualmente con muchas personas en una fase determinada de un problema, puede obtener el juicio del grupo sin la formación de un comité. De igual modo, un ejecutivo puede pedir a sus subordinados claves u otros especialistas sus análisis y recomendaciones. En ocasiones, el juicio del grupo se obtiene de esta manera con mayor eficiencia, en términos de tiempo, que al utilizar las deliberaciones de un comité.

Temor a que recaiga demasiada autoridad en una sola persona

Otro motivo para emplear comités es el temor de delegar demasiada autoridad en una sola persona. Este temor, particularmente importante en el gobierno, ha dictado a los formadores de la Constitución estadounidense, y de la mayoría de los países, no sólo el establecimiento de una legislatura de dos cámaras y una Suprema Corte compuesta por varios miembros, sino 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 solo alto ejecutivo. No obstante, como lo descubrió el presidente Nixon, la legislatura tiene el poder de retirar, u obligar a la renuncia del primer ejecutivo.



Perspectiva empresarial

Consejos asesores de nuevos proyectos

Los empresarios que buscan asesoría experimentada y apoyo ejecutivo a menudo forman consejos asesores para sus nuevos proyectos. Los consejos asesores proporcionan al empresario un mecanismo de grupo para reunir consejo corporativo a un costo mínimo. Los consejos asesores no tienen el cargo formal de un consejo de directores, pero proporcionan al empresario un grupo de ejecutivos de soporte que pueden asistirlo con asesoría estratégica y enlaces con los clientes y financiamiento. Los consejos asesores funcionan igualmente bien para empresas no lucrativas y comerciales. Sin embargo, el empresario debe asegurarse de que utiliza los talentos del consejo y articula una visión que inspira la participación y apoyo del consejo.

Representación de grupos interesados

La representación desempeña un rol en el establecimiento e integración de personal de los comités. Los consejos de directores a menudo se seleccionan con base en los grupos interesados en la compañía y quizás, con mayor frecuencia, con base 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 escoger a los miembros como forma de dar representación a estas partes interesadas.

Coordinación de departamentos, planes y políticas

Existe el acuerdo general de que los comités son muy útiles para coordinar las actividades entre varias unidades organizacionales. También para coordinar planes y políticas, así como su implantación. La dinámica de las empresas modernas da mucha responsabilidad a los gerentes para integrar planes y actividades. Un comité permite a los individuos no sólo obtener conocimientos de primera mano de los planes y de su propio rol en la ejecución de los mismos, sino también hacer sugerencias para mejorar los planes.

Transmitir y compartir información

Los comités son útiles para transmitir y compartir información. Todos los miembros de un grupo afectados por un problema o proyecto mutuo pueden enterarse de él en forma simultánea y se pueden recibir decisiones e instrucciones de manera uniforme con oportunidades de hacer aclaraciones. Esto ahorra tiempo. La palabra hablada puede aclarar mejor un punto que incluso los memorándum escritos con todo cuidado.

Consolidación de la autoridad

Un gerente de departamento, sucursal o sección a menudo sólo tiene una parte de la autoridad necesaria para completar un programa. Esto es conocido como *autoridad dividida*. Una forma de manejar un problema en esta situación es referirlo hacia arriba en



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

la jerarquía organizacional hasta que llegue a un punto donde existe la autoridad requerida. Pero a menudo este sitio está en la oficina del presidente y el problema puede no tener la importancia suficiente para ser considerado a ese nivel.

Por ejemplo, un cliente de un fabricante de máquinas herramienta puede querer un cambio ligero, pero desacostumbrado en el diseño de una pieza de equipo. El cliente acude al departamento de ventas, el que (si no hay un procedimiento establecido para manejar 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 establecer un equipo de propósito especial para estudiar el problema, acordar sobre la naturaleza y 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 la autoridad dividida a partir de un comité debe ser considerada con cuidado. Debe determinarse si la estructura de la organización misma deberá ser cambiada para concentrar en una posición la autoridad apropiada y tomar decisiones recurrentes.

Motivación a partir de la participación

Los comités permiten una amplia participación en la toma de decisiones. Las personas que toman parte en la planeación de un programa, o tomar una decisión, por lo común tienen más entusiasmo acerca de aceptarlo y ejecutarlo. Hasta una participación limitada puede ser útil.

■ Desventajas y mal uso de los comités

Aun cuando hay buenos motivos para utilizar los comités, también tienen sus desventajas. Son costosos. Pueden resultar en compromisos en el denominador menos común, más que en una decisión óptima, así como llevar a la indecisión. También pueden dividir la responsabilidad. Por último, pueden llevar a una situación en la que unas cuantas personas imponen su voluntad sobre la mayoría, no permitiendo la participación de otros miembros.

El formato de los comités a menudo ha tenido una reputación cuestionable por su mal uso. En general, los comités no deben ser utilizados como el reemplazo de un gerente, para un estudio de investigación, decisiones poco importantes y decisiones que van más allá de la autoridad de los participantes.



Perspectiva internacional

Lo que la gente opina sobre los comités

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 los inadaptados seleccionados por los no dispuestos a hacer lo innecesario”.
- “Un comité es un lugar donde la soledad del pensamiento es reemplazada por la unión de la nada”.



Perspectiva internacional

El comité de clientes de BancoEstado Microempresas, S.A.

BancoEstado Microempresas (Beme) es la empresa que creó el BancoEstado de Chile con el fin de dar financiamiento bancario a los microempresarios, que estaban excluidos del sistema financiero. Para 2005, habían otorgado 500 000 créditos que representaban cerca de 790 millones de dólares; tenían una cartera de clientes de 200 000, un volumen de colocación de 60 mil dólares y un riesgo crediticio de 1.2%. Estas cifras sólo han sido posibles con la implantación de un programa de clientes único: la Unidad Visión de Clientes (Uvic), cuyo objetivo es pugnar por cambios en la gestión con el fin de servir a los clientes como desean. A su vez la Uvic se apoya en los comités de clientes, que son representantes de los clientes del Beme, por lo que no buscan un bien personal, sino el bien común.

Los comités de clientes evalúan el desempeño de los empleados del Beme y alientan la participación de sus clientes en el diseño de soluciones de sus empresas y familias; mejoran la calidad de atención, de los productos y de los servicios del Beme.

Los comités están formados por clientes con buenos antecedentes crediticios, elegidos al azar. Sesionan durante dos horas cada dos meses por un periodo de un año, aunque hay sesiones extraordinarias cuando así se amerita. La dinámica de las sesiones es por tema y sobre calidad del servicio, también se busca que prueben productos, servicios y campañas. Los comités pueden ser territoriales que trabajan con calidad de servicio transversal o lo de segmentos, que analizan problemáticas específicas.

El objetivo de trabajar con comités es cambiar la forma de gestión de Beme para que se ajuste a las necesidades, expectativas y deseos de sus cliente; ¡y parece que lo están logrando! Un ejemplo es que se logró ampliar los montos y plazos de créditos, pues los microempresarios en crecimiento argumentaban que era insuficiente para financiar sus proyectos, así se aumentó 100% la cantidad del crédito para sumar 4 200 dólares aproximadamente, que pueden pagar de 48 a 72 meses. También se mejoró los canales de comunicación con los clientes y se incorporaron los mensajes SMS a celulares para información masiva. Todo parece indicar que los comités cumplen ampliamente su función.

Fuente: Con información de "Los clientes al centro de la gestión", *Aprender de los Mejores*, Boletín informativo de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la calidad, núm. 6, febrero de 2007, pp. 2-5, en <http://www.fundibeq.org/AprenderDeLosMejores/documentos/Boletines/Aprender%20de%20los%20Mejores%20N%206.pdf>

■ La operación exitosa de comités y grupos

Los gerentes invierten mucho tiempo en los comités. El uso de los comités se debe no sólo a la tradición democrática, sino a una creciente importancia en la administración de grupo y la participación del grupo en las organizaciones. Al intentar superar algunas de las desventajas de los comités, los gerentes pueden encontrar útiles las siguientes guías.

Autoridad

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

Tamaño

El tamaño de un comité es muy importante. Como se ilustra en la figura 16.1, la complejidad de las interrelaciones se incrementa en mayor grado con el tamaño del grupo.

La complejidad de las interrelaciones se incrementa en mayor grado con el tamaño del grupo.

Si el tamaño es demasiado grande, puede no haber suficientes oportunidades para una comunicación adecuada entre sus miembros. Por otra parte, si el grupo consiste sólo de tres personas, existe la posibilidad de que dos formen una coalición contra el tercer miembro. No pueden sacarse conclusiones precisas aquí sobre el tamaño apropiado. Como regla general, un comité debe tener el tamaño suficiente para promover la deliberación e incluir la amplitud de experiencia requerida para la tarea, pero no tan grande como para perder el tiempo o promover la indecisión. Es obvio que cuanto más grande sea el grupo, mayor será la dificultad para poder “unir las mentes” y mayor será el tiempo necesario para permitir que todos contribuyan.

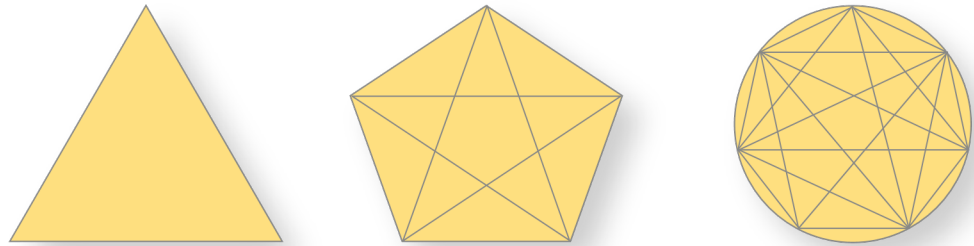


FIGURA 16.1 Incremento de la complejidad cuando aumenta el tamaño del grupo

Membresía

Los miembros de un comité se deben seleccionar con cuidado. Si un comité ha de tener éxito, los miembros deben ser representativos de los intereses que se espera que sirvan. También deben tener la autoridad requerida para desempeñarse bien en un grupo. Por último, los miembros deben tener la capacidad de comunicarse bien y llegar a decisiones de grupo mediante pensamientos de grupo integrados, más que por compromisos inapropiados.

El asunto

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

El presidente

La selección del presidente es crucial para una reunión de comité efectiva. Esa persona puede evitar los desperdicios y deficiencias de los comités al planear la reunión, preparar la agenda, ver que los resultados de investigación estén disponibles para los miembros con anticipación, formular propuestas definitivas para análisis o 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.



Perspectiva internacional

Prohibida la entrada a amigos

A partir de varios escándalos de fraudes empresariales, cada vez es más necesario que las organizaciones cuenten en su gobierno con consejeros independientes con el fin de avalar la transparencia en el manejo de sus finanzas. A partir de una encuesta de Deloitte a 500 de las principales empresas mexicanas, 60% tienen consejeros independientes. Y es que la independencia es uno de los factores relevantes en esta función, comenta Mike Lubrano, gerente de prácticas corporativas y de inversionistas del International Finance Corporation del Banco Mundial, pues asegura su autonomía. El otro factor es la capacidad para aconsejar de manera correcta.

Rubén Aguilar Monteverde sabe de ello, pues se ha desempeñado como consejero independiente de algunas empresas del Grupo Carso, cuyo inversionista principal es Carlos Slim, de Kuo, Organización Ramírez, del ingenio azucarero Beta San Miguel, de Fincomun y de Polycrom; además de haber sido presidente de la Asociación de Banqueros de México y vicepresidente del Consejo de Administración y director general de Banamex. "Ya se acabó la etapa de los nombres, ahora estamos en la era de los hombres, comenta. Ya no importan cómo te llamas, sino quién eres". Así, las empresas cada vez buscan más asesores que tengan un perfil sólido y los conocimientos necesarios para poder asesorar a los accionistas. La época de los consejeros amigos terminó, ahora se requiere gente con el perfil y el conocimiento necesario para aportar más que asentir en las decisiones de la empresa.

Fuente: Con información de Roberto Campa Zúñiga, "Adiós a los cuates", *Poder y Negocios*, México, año 3, edición núm. 9, 24 de abril de 2007, pp. 24-25.

Minutas

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

Efectividad de costos

Un comité debe valer sus costos. Puede ser difícil contar los beneficios, en especial factores intangibles como moral, estatus fortalecido de los miembros del comité y el valor del comité como un dispositivo de capacitación para fortalecer el trabajo en equipo. Pero el comité sólo puede justificarse si los costos son compensados por beneficios tangibles e intangibles.

■ Conceptos adicionales de grupo²

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

² Véase también Leavitt, Harold J. y Jean Lipman-Blumen, "Hot Groups", *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1995, pp. 109-116.

Grupo

Dos o más personas que actúan de modo interdependiente de manera unificada hacia la consecución de metas comunes.

Un **grupo** se puede definir como dos o más personas que actúan de forma interdependiente de manera unificada para conseguir las metas comunes. Un grupo es más que un conjunto de individuos; más bien, a partir de sus interacciones, se crean nuevas fuerzas y propiedades que necesitan ser identificadas y estudiadas por sí mismas. Las metas pueden referirse a tareas específicas, pero también significar que las personas comparten preocupaciones, valores o ideologías comunes. Así, los miembros del grupo son atraídos entre ellos por algunos lazos sociales.

Características de los grupos

Los grupos, y el enfoque está en grupos de una organización, tienen varias características. Primero, los miembros del grupo comparten una o más metas comunes, como las metas de un grupo de desarrollar, fabricar y comercializar un producto nuevo. Una segunda característica de los grupos es que por norma requieren interacción y comunicación entre los miembros. Es imposible coordinar los esfuerzos de los miembros del grupo sin comunicación. Tercero, los miembros dentro de un grupo asumen roles. En un grupo de productos, varios individuos son responsables de diseñar, producir, vender o distribuir un producto. Naturalmente, los roles están en cierto tipo de relación entre ellos para lograr la tarea del grupo. Cuarto, por lo común, los grupos son parte de un grupo mayor. El grupo de productos puede pertenecer a una división de productos que elabora muchos artículos de naturaleza similar. Los grupos grandes también pueden consistir en subgrupos. Así, dentro del grupo de productos puede haber un subgrupo que se especializa de manera exclusiva en la venta del producto. Asimismo, los grupos interactúan con otros grupos. Esto es, el grupo del producto A puede cooperar con el grupo del producto B en la distribución de sus productos. Es evidente, entonces, que el punto de vista de sistemas, que se enfoca en la interrelación de las partes, es esencial para comprender el funcionamiento de los grupos.

Hay varias características sociológicas más que deben ser reconocidas. Los grupos desarrollan **normas**, éstas se refieren al comportamiento esperado de los miembros del

Normas

Comportamiento esperado de los miembros del grupo.



Perspectiva internacional

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.³ Se pidió a los miembros de un grupo pequeño que igualaran una línea estándar (de 8 pulgadas de largo) con tres líneas de comparación (de 6¼, 8 y 6¾ pulgadas de largo) (véase la figura 16-2). Un miembro del grupo (el sujeto ingenuo) no estaba enterado de que los demás estudiantes del grupo (confederados del experimentador) tenían instrucciones de ocasionalmente dar respuestas erróneas, como decir que la línea de 6¾ pulgadas tenía el mismo largo que la línea estándar de 8 pulgadas. El escenario fue dispuesto para que el sujeto ingenuo fuese uno de los últimos en emitir su juicio. Se encontró que un miembro "inocente" hacía elecciones erróneas cuando los confederados lo hacían de manera unánime. 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 debido a la presión del grupo. Estos descubrimientos explican hasta cierto punto la influencia de la presión del grupo hacia la conformidad y cómo puede resultar en decisiones gerenciales que son menos que óptimas.

³ 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.

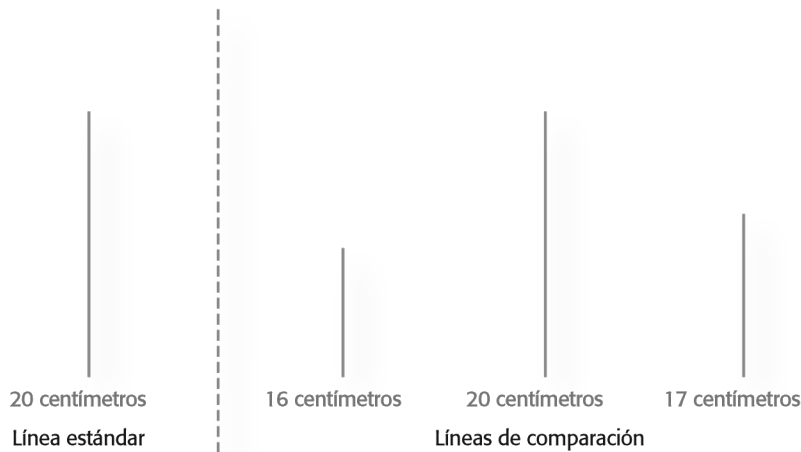


Figura 16.2 ¿Qué línea de comparación es de igual longitud que la línea estándar?

grupo. Si los individuos se desvían de las normas, se ejerce presión para hacer que las cumplan. Esto puede ser funcional cuando, por ejemplo, una persona que con frecuencia llega tarde al trabajo es reprendida por otros miembros del grupo. Pero también hay situaciones donde los grupos pueden ser disfuncionales. Por ejemplo, empleados ambiciosos y muy motivados pueden ser presionados a producir en congruencia con normas generalmente aceptadas, más que de acuerdo con sus habilidades.

Un tipo especial de grupo: el grupo de enfoque

Los grupos de enfoque (*focus groups*, como se les llama en inglés) han sido utilizados desde hace tiempo en 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 ser grabados, o se puede tomar notas. Se analizan las respuestas para determinar las actitudes, percepciones o satisfacción de los clientes con respecto al producto o servicio.

Los elementos de los grupos de interés también han sido utilizados en Europa. El público alemán participó en foros de valor para determinar políticas energéticas a largo plazo. La experiencia indicó que el público puede contribuir a los foros de valor, los participantes quedaron satisfechos con este tipo de procedimiento y estaban ávidos por ayudar a resolver inconsistencias.

Los grupos de enfoque también pueden utilizarse para evaluar aspectos gerenciales dentro de una organización. La *Public Service Company of New Mexico* estableció seis grupos de enfoque para provocar respuestas acerca de sus sistemas de evaluación de desempeño, compensación y beneficios. Con base en los descubrimientos, la compañía implementó un programa de beneficios más flexible. Un 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.

Funciones y ventajas de los grupos⁴

Los grupos tienen muchas funciones. Son poderosos para cambiar el comportamiento, actitudes y valores, y para disciplinar a los miembros. Como se señaló, los miembros que se desvían pueden ser presionados para adherirse a las normas del grupo. Además, los grupos se emplean en la toma de decisiones, negociaciones e intercambios. Así, los miembros del grupo con antecedentes diversos pueden traer perspectivas diferentes al proceso de toma de decisiones. Sin embargo, esto no significa que las decisiones de grupo siempre son mejores que las individuales.

Los conceptos de grupo son importantes para los temas cubiertos en otros capítulos de la obra. Específicamente, diferentes estructuras de grupo tienen influencia en los patrones de *comunicación*. Así, la comunicación diferirá cuando es canalizada a través de un miembro clave, o cuando fluye libremente entre los miembros. Apenas podemos considerar a varias personas como equipo cuando 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 se pueden ver comprometidos al logro de las metas del grupo. Por último, el *liderazgo* debe ser visto en el contexto de los procesos del grupo. Una idea de los conceptos del grupo ayuda a comprender 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 función de dirigir. Los grupos son un hecho de la vida organizada y no organizada. Es importante saber cómo funcionan y utilizarlos de manera efectiva y eficiente en situaciones que favorecen las acciones de grupo.

Los grupos también dan ventajas a los individuos. Proporcionan satisfacción social a sus miembros, una sensación de pertenencia y apoyo satisfacer sus necesidades. Otro beneficio de los grupos es que promueven la comunicación. Puede ser el “toma y daca” en una reunión formal, o tomar la forma de la *vid*, que es 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. Los sindicatos laborales en ocasiones se forman precisamente por este motivo, dar seguridad en el empleo a sus miembros. Por último, los grupos proporcionan oportunidades para promover la autoestima a través del reconocimiento y la aceptación de los pares.

■ Equipos⁵

Un equipo consta de varias personas que tienen el poder de alcanzar las metas del mismo. Como se mencionó al principio del capítulo, comités, grupos y equipos tie-

⁴ Brockmann, Erich, “Removing the Paradox of Conflict from Group Decisions”, *Academy of Management Executive*, mayo, 1996, pp. 61-62.

⁵ 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, 1994, pp. 58-68. Para administrar equipos internacionales, véase 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.

nen características similares. Un **equipo** puede definirse como “un pequeño número de personas con habilidades complementarias y comprometidas con un propósito común, serie de metas de desempeño y enfoque de los que son mutuamente responsables”.⁶ Como con los comités, hay diferentes tipos de equipos. Algunos hacen recomendaciones, otros tienen el poder de tomar decisiones y unos más en realidad administran las operaciones. Algunos equipos son creados para resolver problemas, como los círculos de calidad; otros se dedican a actividades que cruzan las áreas funcionales, como diseño, marketing, finanzas, manufactura, personal, etcétera. Tales equipos trasfuncionales pueden ser utilizados para desarrollar un nuevo producto, o para mejorar la calidad de un producto o servicio. Por ejemplo, en el diseño y desarrollo del avión Boeing 777, participaron alrededor de 200 equipos trasfuncionales. Es evidente que lo que se dijo sobre los comités también aplica para los equipos.

Equipo

Un pequeño número de personas con habilidades complementarias y comprometidas con un propósito común, serie de metas de desempeño y enfoque de los que son mutuamente responsables.

www.boeing.com

Formación de equipos⁷

No hay reglas definidas para formar equipos efectivos. Sin embargo, se encontró que los siguientes enfoques pueden ser útiles. Los miembros del equipo deben estar convencidos de que el propósito del equipo merece la pena, es significativo y urgente. Los miembros del equipo se deben seleccionar de acuerdo con las habilidades necesarias para lograr el propósito. Los equipos deben tener la mezcla de habilidades correcta, como habilidades funcionales o técnicas, habilidades para resolver problemas y tomar decisiones y, por supuesto, habilidades de relaciones humanas. El equipo necesita ser guiado por reglas para el comportamiento del grupo, como asistencia regular, confidencialidad, discusiones con base en hechos y la contribución de todos. Las metas y las tareas requeridas se deben asignar al inicio de la formación del equipo. Los miembros deben alentarse entre ellos a través del reconocimiento, realimentación positiva y recompensas.

Equipos autoadministrados⁸

En fecha reciente, las organizaciones han utilizado **equipos autoadministrados**, por lo común consisten de miembros que tienen una variedad de habilidades necesarias para realizar una tarea relativamente completa. Así, ese equipo puede tener el poder de determinar qué necesita hacerse, cómo se hará, cuándo necesita completarse y quién lo hará. Los miembros del equipo también pueden ser evaluados y recompensados como grupo. En especial, cuando el equipo tiene mucho poder, se le puede llamar un *equipo de alto desempeño*, o hasta un *superequipo*.

Equipo autoadministrado

Un grupo con miembros que tienen una variedad de habilidades necesarias para realizar una tarea relativamente completa.

⁶ 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.

⁷ Katz, Nancy, “Sport Teams as a Model for Workplace Teams: Lessons and Liabilities”, *Academy of Management Executive*, agosto, 2001, pp. 56-67.

⁸ Katzenbach y Smith, “The Discipline of Teams”; Barker, James R., “Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-managing Teams”, *Administrative Science Quarterly*, septiembre, 1993, pp. 408-437; Williams, Ron, “Self-directed Work Teams: A Competitive Advantage”, *Quality Digest*, noviembre, 1995, pp. 50-52; Donovan, Michael, “Maximizing the Bottom-line Impact of Self-directed Work Teams”, *Quality Digest*, junio, 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, 1999, pp. 15-25.

Equipos virtuales

Administración virtual

Administrar un equipo cuyos miembros no están en la misma ubicación, no se reportan a la persona que lo administra y ni siquiera pueden trabajar para la misma organización.

En el ambiente de cambios rápidos, una compañía tiene que responder con rapidez para aprovechar las oportunidades. Esto, a su vez, requiere de una **administración virtual**, ésta ha sido descrita como “la habilidad de administrar un equipo cuyos miembros no se encuentran en la misma ubicación, no le reportan a usted y ni siquiera pueden trabajar para su organización”.⁹ No estar en la misma ubicación y ni siquiera reportar al mismo superior hacen, a esos equipos, la administración aún más difícil. Por tanto, es importante tener un propósito claro, definir con precisión tareas y suposiciones, y comunicarse con efectividad por medios como el correo electrónico (e-mail), fax, teléfono y quizás hasta un sitio de red del proyecto. También es esencial vigilar con cuidado un conflicto posible para que se pueda resolver con celeridad.

■ Conflicto en comités, grupos y equipos¹⁰

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

A pesar de las muchas ventajas de comités, grupos y equipos, el conflicto surgirá. En el análisis de los comités señalamos las desventajas de los mismos; también aplican para grupos y equipos. Además, hay una gran cantidad de literatura que trata del conflicto en grupos y equipos de trabajo.¹¹ El conflicto puede surgir entre individuos (conflicto interpersonal), entre grupos (conflicto intergrupos) y entre la organización y su ambiente, como con otras organizaciones. También puede haber resentimientos contra los “polizones”, individuos que no contribuyen su parte justa y sin embargo comparten las recompensas del grupo.

Resumen

Un comité es un grupo de personas a las que, como grupo, se les encarga algún asunto. Los comités pueden ser de línea o staff, formales o informales, permanentes o temporales. Los comités son utilizados para obtener deliberación y juicio de grupo, para prevenir que una persona acumule demasiada autoridad y para 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 tomar una decisión; por tanto, la autoridad es consolidada a partir de comités. Más aún, los comités a menudo incrementan la motivación al permitir que las personas participen en el proceso de toma de decisiones.

Los comités también tienen desventajas: pueden ser costosos, sus acciones resultar en compromisos en el denominador menos común, sus discusiones pueden llevar a indecisiones y tienen la tendencia de ser autodes-

⁹ Wardell, Charles, “The Art of Managing Virtual Teams: Eight Key Lessons”, *Harvard Management Update*, noviembre, 1998, p. 4. Véase 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, 1998; Cascio, Wayne F., “Managing a Virtual Workplace”, *Academy of Management Executive*, agosto, 2000, pp. 81-90.

¹⁰ Forrester, Russ y Allan B. Drexler, “A Model for Team-based Organization Performance”, *Academy of Management Executive*, agosto, 1999, pp. 36-49.

¹¹ Véase, por ejemplo, Jehn, K. A., “A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intergroup Conflict”, *Administrative Science Quarterly*, junio, 1995, pp. 256-282.

tructivos cuando una persona domina las reuniones. Otra desventaja es que la responsabilidad está dividida, sin que una persona se sienta responsable de una decisión. Más aún, un pequeño grupo de miembros del comité puede insistir en la aceptación de su injustificado punto de vista, 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 tema indicado, designar una persona apropiada para presidirlo, tomar y 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. El grupo de enfoque es un tipo especial de grupo que provoca respuestas de clientes, el público o los empleados. Antes de que una organización utilice acciones de grupo, debe considerar las ventajas y desventajas de los grupos. El comité es un tipo de grupo; otro tipo es un equipo. En el equipo autoadministrado, 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. Además, el conflicto entre organizaciones, así como entre organizaciones y su ambiente debe ser tratado.



Ideas y conceptos básicos

Comité

Cuatro etapas en los procesos de grupo

Ejecutivo plural y consejo de directores

Comités de línea y staff

Comités formales e informales

Comités permanentes y temporales

Motivos para utilizar los comités

Desventajas y mal uso de los comités

Recomendaciones para hacer exitosos los comités

Características de los grupos

Normas

Experimento de Asch sobre la presión del grupo

Grupo de enfoque

Funciones y ventajas de los grupos

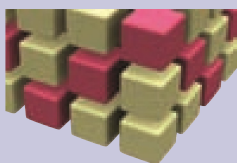
Equipos y formación de equipos

Equipo autoadministrado

Equipo virtual

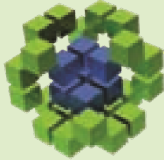
Conflicto en comités, grupos y equipos

Para analizar



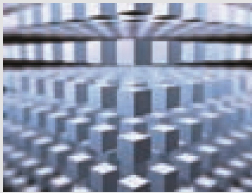
1. Un destacado novelista-crítico del escenario administrativo ha dicho: "No creo que podamos seguir mucho más con la lujosa práctica de contratar a diez hombres para tomar una decisión de uno solo. Con todas sus ventajas, la administración profesional tiende a alentar la corpulencia burocrática". Comente.
2. Distinga entre un comité, un equipo y un grupo.
3. ¿Cuáles son los motivos para utilizar los comités? Si hay buenos motivos, ¿por qué son tan criticados los comités?
4. ¿Cuál es la efectividad relativa de la acción individual y del comité en las actividades funcionales? Identifique las actividades que pueden emprenderse con mayor efectividad por un comité.
5. Describa y discuta la naturaleza de malas aplicaciones de los comités.
6. ¿Qué recomendaría usted para hacer efectivos los comités?
7. Vaya a internet y encuentre lo que se ha escrito sobre la administración de equipos.
8. ¿Cuáles son las principales características de los grupos en las organizaciones?

Ejercicios y actividades



1. Analice el caso en este capítulo en grupos. Divida a la clase en grupos de diversos tamaños (por ejemplo, de 3, 6, 9 y 12 estudiantes). Cada grupo debe analizar el caso y hacer recomendaciones. Debe seleccionarse un vocero para presentar los puntos de vista del grupo sobre el caso. ¿Sobre qué base fue seleccionado el portavoz? ¿Cuáles son las similitudes y las diferencias entre un vocero y un presidente? Analice las ventajas y problemas encontrados 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 los comités? ¿Qué han encontrado que es lo más importante para hacer efectivos y eficientes a los comités? ¿Cuál creen que es el tamaño apropiado de un comité?

Investigación en internet



1. Busque en internet el término "equipo virtual" y vea cómo desarrollan y aplican las compañías herramientas para los equipos virtuales en situaciones reales.
2. Busque en internet utilizando las palabras claves "efecto Asch" o "experimento Asch". Encuentre los detalles del experimento.



Caso internacional 16.1

Fusionarse o no fusionarse: ésa es la cuestión para HP, Compaq y Fiorina, directora ejecutiva de HP¹²

El negocio de la alta tecnología está cambiando rápidamente. Algunas compañías, como Dell e IBM, han adquirido fortalezas y plantean una amenaza para otras compañías como Hewlett-Packard (HP) y Compaq. La fusión parecía tener sentido para las dos últimas, ¿o lo tenía? Al centro de la decisión de la fusión estaba la directora ejecutiva de HP, Carleton (Carly) S. Fiorina, quien fue instrumental en la ingeniería para la fusión propuesta. Al otro lado estaba Walter B. Hewlett, el hijo de uno de los fundadores de HP Corporation, conocida por su cultura organizacional humanística. Hewlett, representando a la Fundación HP, se oponía a la fusión. Así, la decisión final sobre la fusión sería una decisión de grupo.

La señora Fiorina, una persona extraña, fue traída para encabezar a HP con la meta de revigorizar la organización y llevar a la compañía en una nueva dirección. Hubo argumentos que apoyaban la fusión con Compaq, pero también había motivos para no seguir esa estrategia. Después de que se anunció 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 y de impresión. Sus negocios de software y servicios

¹² Se han consultado una variedad de fuentes, que incluyen las siguientes: Burrows, Peter, Andrew Park y Jim Kerstetter, "Carly's Last Stand?" *BusinessWeek*, 24 de diciembre, 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, 2001, p. 56.

tienen potencial de crecimiento, aunque sólo son una pequeña parte del negocio total. La compañía también es fuerte en servidores UNIX, área dominada por Sun Microsystems.¹³ Quizá más importante, HP tiene una excelente reputación por la innovación y la calidad. Las fortalezas de Compaq, por otra parte, están en el negocio de hardware y sus fuertes canales de distribución. Más aún, es conocida por sus servicios de tecnología de la información, proporcionando soluciones de una sola escala.

Pero ambas compañías también tienen debilidades. Para HP, una es la declinación del crecimiento del mercado de la computadora personal (PC), donde es difícil competir con IBM y Dell. También es débil en el mercado de servidores, que tiene potencial de utilidades (pero observe que Dell también se adentra en este mercado). La dirección de la compañía es un tanto vaga y no es lo bastante agresiva en el mercado, problema que se suponía, resolvería Fiorina. En lugar de ello, perdió la confianza de una porción de la fuerza de trabajo.

Una de las debilidades de Compaq al momento de la fusión propuesta era su elevado inventario. En contraste, su competidor Dell tomaba pedidos y adaptaba sus computadoras, reduciendo así sus costos de inventario. De igual modo, 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 podrían presentarse contra la fusión. Uno sería la dificultad de fusionar dos empresas grandes (150 000 empleados en alrededor de 160 países). Aún más, el mercado de la PC está perdiendo importancia, y competidores como IBM y Dell están mejor posicionados en ese campo. También sería difícil fusionar dos compañías con muy diferentes culturas de organización. Ciertamente, la oposición a la fusión de Walter Hewlett, que estaba en el consejo de HP, también entorpecía tal medida estratégica.

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

Aun cuando Fiorina sostenía la fusión propuesta con firmeza, también debía comprender los riesgos de la fusión y sopesar los pros y contras de esta medida estratégica, riesgos, no sólo para la compañía, sino para su supervivencia en HP. La decisión de fusionarse o no fusionarse fue una decisión 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. La pregunta ahora es, ¿puede la señora Fiorina, que fue calificada como la mujer más poderosa en los negocios en Estados Unidos,¹⁴ construir un equipo administrativo de cohesión a pesar de la división dentro de HP y las culturas diversas de HP y Compaq?¹⁵ ■

Preguntas

1. Liste y analice los pros y contras para la fusión.
2. ¿Cuáles son 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 de la fuerza de trabajo?
5. ¿Qué debe hacer Fiorina para construir un equipo administrativo cohesivo de la compañía combinada?

¹³ Pero Sun tiene que luchar con IBM en el mercado de servidores. Véase "Sun Microsystems: Stealing Each Other's Clothes", *The Economist*, 13 de octubre, 2001, pp. 61-63.

¹⁴ "Powerful Women", *Fortune*, 15 de octubre, 2001, pp. 188-200.

¹⁵ Nota: La señora Fiorina fue despedida en febrero de 2005 y reemplazada por Mark Hurd. Observadores dijeron que éste trajo estabilidad a la compañía. Véase Tam, Pui-Wing, "Hitting the Ground Running", *The Wall Street Journal*, 4 de abril, 2005; Tam, Pui-Wing, "Hurd's Big Challenge at H-P: Overhauling Corporate Sales", *The Wall Street Journal*, 3 de abril, 2006; Wong, Nicole C., "HP Has Prospered in CEO Hurd's First Year", *The Wall Street Journal*, 7 de abril, 2006. La señora Fiorina discutió los detalles de su salida en sus memorias; véase Clark, Don, "Fiorina Memoir Details H-P Board Conflicts Preceding Her Ouster", *The Wall Street Journal*, 6 de octubre, 2006.



Caso internacional 16.2

La Sexta

Caso elaborado por Moisés Ruiz González, Universidad Europea de Madrid

Año 1989, el gobierno socialista español aprueba la ley de reforma del mercado audiovisual, conocida como Ley de las Televisiones Privadas. Es un momento clave para el panorama televisivo y para todo el sector de la información en España, pues se rompía con el modelo único de televisión. La empresa televisiva no pertenecía más al Estado; sino que el mercado de capitales puso rumbo a esta propuesta que revolucionó a la empresa informativa en general.

Los grupos mediáticos hicieron hincapié en la televisión, mientras que la prensa perdía poder en el protagonismo de la información. El Gobierno concedió tres licencias que dieron nacimiento a Tele 5, Antena 3, ambas empresas de canal abierto, y Canal +, que codificaba sus emisiones. Durante el decenio de los noventa, se concesionaron más licencias, que dieron origen a empresas televisivas de todo tipo. El segundo gobierno socialista continuó con las reformas de la ley de televisiones privadas, concediendo dos nuevas licencias para emisión abierta que fueron a parar a Prisa (Cuatro) y a Gestora de Inversiones Audiovisuales (La Sexta).

El apagón analógico de 2010 y el paso al digital terrestre es otro acontecimiento que ha impulsado, y lo seguirá haciendo, la apertura de nuevas empresas de televisión.

La historia de La Sexta inicia en junio de 2005, con la publicación en el BOE del concurso para la concesión de una nueva licencia de ámbito nacional y generalista, tanto para emisiones analógicas como digitales. El 25 de noviembre de ese año se adjudica la nueva licencia y formalmente se funda el 27 de marzo de 2006 en un ambiente muy competitivo, en el que la conciencia del consumidor desconfía de tanta oferta. Éste es uno de los problemas a los que se enfrenta el nuevo canal televisivo. Su oferta programática tiene que ser diferente a las ya existentes y consolidadas. Su imagen ha de crecer a un ritmo muy superior a sus competidores con el único fin de conseguir penetrabilidad y confianza en la audiencia, es decir, que sea conocida en el Estado.

El camino no resulta fácil, su principal obstáculo es técnico: para sintonizar la cadena, en analógico, el edificio necesita un aparato especial.

El siguiente problema al que se enfrenta es conseguir la diferenciación en sus contenidos programáticos y presencia, mucha presencia en la mente del consumidor. La segunda parte la resuelven con un spot que lleva un lema identificador de lo que la cadena quiere: bienhumorado. La imagen la asumen los principales presentadores, todos ellos, caras conocidas por el público.

Los inicios son difíciles, la ilusión, las ganas por hacer televisión sirven de conexión con su audiencia. La cadena ha hecho algo bien: encontrar una pauta programática identificada con los presentadores, en la que ellos se manejan con soltura, una idea en la que creen ciegamente y que quieren transmitir al espectador. No sólo los presentadores estrella dan la cara para conseguir la atención del público, los altos cargos también bajan a la arena para colaborar en la difusión de la empresa y hacer calar la idea de diferenciación de sus programas.

Emilio Aragón, presidente, asume el rol de presentador de un programa de humor: *Los irrepetibles*, como muestra de integración eficaz. Su dirección cobra un doble sentido: por un lado centra su labor en el trabajo tanto como en las expectativas de los trabajadores. Es el primero que adquiere esa doble función y su ejemplo da muestra de una seguridad en el futuro sin parangón.

Emilio Aragón se concentra en el logro de las tareas con la misión clara de influir en las conductas para conseguir objetivos inmediatos. Todos los integrantes de la plantilla de La Sexta tienen claros sus objetivos: ser conocidos por el público y adquirir de forma rápida una cuota de pantalla suficiente para pensar con alegría en los años venideros. A todos les implica en estos objetivos con su ejemplo. A su vez, imparte directrices de cómo hacerlo, no pierde tiempo, sabe priorizar, distingue entre lo importante que es su trabajo como presentador y lo urgente que es conseguir un efecto mediático interesante que les ponga en la mente de la audiencia.

Su estilo está orientado a las tareas, pero lo considera insuficiente, por tanto, lo orienta, también, a las personas, es consciente que sin el apoyo ni la confianza de todos los empleados en el proyecto, difícilmente conseguirá cumplir con los objetivos. Esto es sumar eficacia y eficiencia. Es actuar según conductas de expectativa, es decir, crear la expectativa,

afina los objetivos, estructura los flujos de trabajo y proporciona realimentación según se acerquen a lo inicialmente previsto. A su vez presta apoyo a la consecución de las tareas, participa activamente en el trabajo y orienta la expectativa en logros importantes con los que hace elementales a los empleados que creen en el proyecto.

El siguiente paso concentra toda la atención de los directivos en la consecución de un gran suceso que apunte, definitivamente, el conocimiento hacia La Sexta del público. Después de arduas negociaciones, duras por la ingerencia lógica de la competencia, compran los derechos de emisión del Mundial de Fútbol 2006. La noticia corre como la pólvora entre la redacción, es acogida con alborozo, no en vano supone darse a conocer en toda la geografía española, estar en boca de todos porque en España gusta, y mucho, el fútbol.

Una vez comprados los derechos, el obstáculo técnico se vuelve crítico: el Mundial comienza en junio y por ley, el fútbol es considerado de interés general, los hogares españoles tienen que estar antenizados para recibir la señal. El tiempo apremia y el objetivo también: sólo tienen dos meses y medio para conseguir 80% al que obliga el gobierno. El tiempo corre en contra por culpa de la ley y a su favor, cada llamada para solicitar la antenización es un pequeño éxito para la cadena, son hogares que van a recibir su señal.

La idea está muy estudiada, así como su consecuencia: a través del fútbol hay que conseguir identificar a los españoles con la filosofía de la cadena. Aún queda mucho por hacer.

Siguiente paso, contratar a alguien conocido que popularice el Mundial: el Koala barre en el disco español con una canción pegadiza y simpática a la que titula *Opa, voy a hacer un corral*. El éxito del músico malagueño no pasa desapercibido para la directiva de la cadena que lo llama para formalizar un contrato de imagen para el Mundial de fútbol. El Koala le puso letra y música al himno futbolero de la selección española; con la camiseta de La Sexta y la guitarra en la mano, repartía imagen de la cadena, a diestra y siniestra. Lo pegadizo de la canción la hizo conocida casi de inmediato por el público que la cantaba y la repetía sin cesar, especialmente entre la gente joven, un público al que desde el primer momento quiso acercarse La Sexta.

Los pasos se dieron con total acierto. No regatearon en costos para conseguir sus propósitos porque creían en ellos, desde el consejero delegado hasta la redacción, el compromiso con los objetivos era absoluto.

El fútbol, por tanto, fue un escaparate de lujo, pero no sólo por el hecho en sí, además era preciso invertir esfuerzos en la elección de buenos narradores que representaran la idea de la cadena, por lo que se contrató a Andrés Montes, un narrador de baloncesto un tanto histriónico y transgresor en su forma de transmitir los partidos. Era eso lo que se necesitaba, romper con lo establecido y lo lograron. Esa decisión aportó otro éxito, que aunque previsto, no por ello inesperado, fue la popularidad del narrador.

El tándem lo formó junto a Salinas, un simpático ex jugador de fútbol que admite todas las bromas de Andrés Montes. Los partidos de la selección española fueron narrados con simpatía e informalidad; fue una nueva manera de ver el fútbol, de desdramatizarlo, que vino muy bien para edulcorar la decepción.

Por si esa conquista fuera poco, los directivos se lanzaron por otro reto deportivo; hacerse de los derechos de emisión del Mundial de Baloncesto a celebrar en Japón. El resultado de la decisión salió redondo. La audiencia se enganchó con fluidez a la competición debido a los buenos partidos de nuestra selección. El final del Mundial fue apoteósico, España gana en los 19 segundos finales a Argentina en semifinal. Grecia da cuenta del poderoso Estados Unidos. Ambas selecciones llegan a la final, pero es España quien obtiene el triunfo con La Sexta como anfitriona de ese inolvidable momento.

El deporte ha sido uno de los vínculos creados con el espectador. La presencia de Mediapro en el accionariado ha ayudado a la consecución de este reto. El F.C. Barcelona fue el primer club de la Primera División en ceder los derechos al grupo, después la negociación se ha extendido a otros clubes. El 21 de agosto de 2006, la dirección del canal anunció la emisión abierta, los sábados, por tres años y a las diez de la noche de un partido abierto de la Primera División. La apuesta por el fútbol se ha ido concretando, durante la temporada 2006-2007 fue creciendo. Como novedad, más bien hito en la televisión española, fue la presentación de un programa carrusel los domingos por la tarde.

La audiencia permanece atenta a las noticias que llegan de esta empresa televisiva que no consigue despegar en *market share* a pesar de ser conocida en todo el Estado.

Fieles a sus principios, no cambian ni su manera de enfrentar el medio ni la filosofía global de los contenidos. Su idea es aparecer ligada al deporte y al entretenimiento con el humor como intermediario protagonista.

Casi 3% de *market share* está siendo superado parcialmente por acontecimientos, pero en general en la cadena no acaba de ser superado, sin embargo no cunde el desánimo. Hay programas de evidente calidad que sólo consiguen llegar a 350 000 personas mientras otras cadenas con programación más descuidada tienen cerca de 20%.

Los accionistas son Grupo Audiovisual de Medios (50%) y Grupo Árbol que su vez lo conforman dos productoras de éxito: Globomedia y Mediapro, la primera saltó a la fama con la producción de *Médico de familia*, continuó con *Los Serrano* y *Caiga quien Caiga*. Después llegaron otras series de igual éxito, una de las últimas *El internado*, emitido por Antena 3 TV, Televisa, con 40%; y 10% restante lo componen un grupo de inversionistas entre los que se incluye Gala Capital, propiedad del húngaro George Soros, conocido inversionista y filántropo. Uno de los accionistas de La Sexta es el grupo El Terrat, del cual participa Andreu Buenafuente. Ésta es una de las razones por las que el presentador catalán ha elegido esta televisión para continuar su trayectoria.

Mención especial requiere la presencia de Globomedia y Mediapro por ser empresas muy vinculadas a la televisión, circunstancia que ha ayudado a entender, desde el primer día, las dificultades del lanzamiento y posicionamiento de un canal de televisión en un sector tan competitivo.

Globomedia es una productora de televisión, epicentro del Grupo Árbol, fundada en 1993 por Emilio Aragón. En 2005, Globomedia impulsa la creación de GAMP (Grupo Audiovisual de Medios de Producción) en la que participa como primera accionista.

Mediapro es uno de los holdings mediáticos más importantes de España. Fundado en 1994 vinculado con el cine (*Jamón Jamón*, *Smoking Room*, son algunas de sus películas) y a la producción de informativos, revistas, documentales, reportajes, programas de entretenimiento y series de ficción.

El equipo directivo lo componen: Emilio Aragón, presidente; José Miguel Contreras, consejero delegado; Juan Ruiz de Gauna, director general; Antonio García Ferreras, director. Todos ellos expertos conocedores del sector del periodismo y el espectáculo televisivo en nuestro país. Ésta es otra de las razones de su éxito; aman aquello a lo que se dedican por encima de subjetividades económicas. Dominan el medio y quieren ganar un hueco en el mercado porque son conscientes de su valía y de la necesidad de este tipo de filosofías programáticas para la población.

Entre los presentadores figuran conocidas personas del mundo del espectáculo vinculadas al humor como Bermúdez, Agustín Jiménez, Wyoming, Florentino, Patricia Conde, Ángel Martín o Raúl Cimas. Otros presentadores son Cristina Villanueva, Helena Resano, Cristina Saavedra o Mamen Mendizábal. ■

Preguntas

1. ¿Qué tipo de teorías del liderazgo hay que aplicar a los directivos de La Sexta?
2. ¿Qué tipo de líder es Emilio Aragón?
3. ¿Qué aportación supone la inteligencia emocional en el éxito de la cadena?
4. ¿Qué emociones se ponen de manifiesto en el caso? Explica las conductas de la directiva.
5. ¿Alcanzarán en un futuro cuotas de 15% de audiencia? Justifica.

17

Capítulo

Comunicación



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Describir el propósito de la comunicación y el proceso de comunicación 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 barreras e interrupciones en la comunicación y sugerir enfoques para mejorarla.
5. Comprender el rol de los medios electrónicos en la comunicación.

Comunicación

La transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor.

Aún cuando la comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es muy importante en la función de liderazgo. La **comunicación** es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor. Esta definición forma la base del modelo del proceso de comunicación analizado en este capítulo. El modelo se enfoca en el emisor, la transmisión y el receptor del mensaje. También lleva la atención al “ruido” que interfiere con la buena comunicación y la realimentación, que facilita la comunicación. El capítulo también aborda el efecto de los medios electrónicos en la comunicación.

■ Propósito de la comunicación

En su más amplio sentido, el propósito de la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento *interno* de las empresas porque integra las funciones gerenciales. Especialmente, la comunicación es necesaria: 1) para establecer y diseminar las metas de una empresa; 2) desarrollar planes para su logro; 3) organizar los recursos humanos y otros de la manera más eficiente y 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, y 6) controlar el desempeño.

La figura 17.1 ilustra de manera gráfica no sólo que la comunicación facilita las funciones gerenciales, sino además relaciona a una empresa con su ambiente *externo*. Es a través del intercambio de información que los gerentes se hacen conscientes de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de proveedores, las reclamaciones 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 es resaltada a lo largo del libro.



FIGURA 17.1 El propósito y función de la comunicación

■ Proceso de comunicación

En términos simples, el proceso de comunicación, diagramado en la figura 17.2, incluye al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal seleccionado y el receptor. Examinemos de cerca los pasos específicos del proceso.

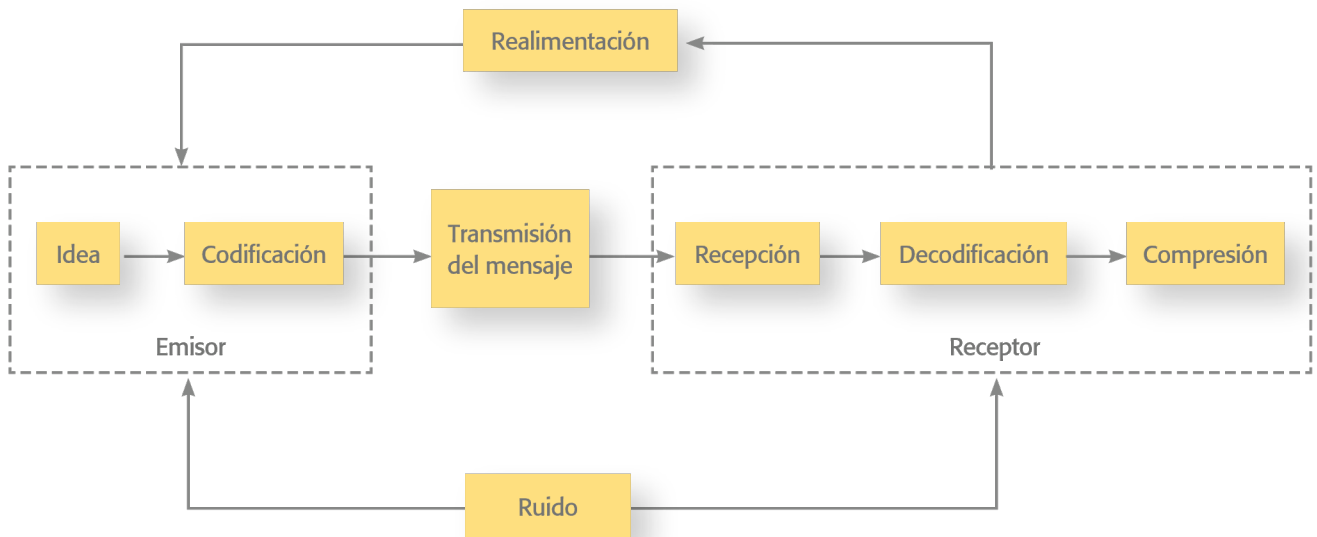


FIGURA 17.2 Modelo del proceso de comunicación

El emisor del mensaje

La comunicación empieza con el emisor, que tiene un *pensamiento* o una idea, que luego se codifica de manera que pueda ser comprendido por el emisor y el receptor. Si bien es usual pensar en la *codificación* de un mensaje en un lenguaje hablado, hay muchas formas más para codificar, como traducir el pensamiento a un lenguaje de cómputo.

Uso de un canal para transmitir el mensaje

La información es luego transmitida por un canal que enlaza al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito, y su *transmisión* a través de un memorando, una computadora, el teléfono, un telegrama, correo electrónico (e-mail) (virtuales), televisión u otros medios digitales (como páginas o espacios colaborativos). La televisión, por supuesto, también facilita la transmisión de gestos y otras pistas 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.



La televisión es un vehículo de comunicación de información entre el emisor y el receptor.

El receptor del mensaje

El receptor debe estar dispuesto a la *recepción* del mensaje para poderlo decodificar en pensamientos. Una persona que piensa en un emocionante partido de fútbol, por ejemplo, puede no prestar atención suficiente a lo que se dice de un reporte de inventario, incrementando así 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 puede ocurrir cuando el emisor y el receptor asignan el mismo significado, o al menos similar, a los símbolos que componen el mensaje. Así, es obvio que un mensaje codificado en francés requiere de un receptor que entienda el francés. Menos obvio y con frecuencia ignorado, 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 del emisor y el receptor. Las personas de mente cerrada normalmente no comprenderán los mensajes por completo, en especial si la información es contraria a su sistema de valores.

Ruido que entorpece la comunicación

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

Desafortunadamente, la comunicación es afectada por “ruido”, esto es cualquier cosa, tratase del emisor, la transmisión o el receptor, que entorpece la comunicación. He aquí algunos ejemplos del “ruido”:

- Un ruido o un ambiente confinado entorpece el desarrollo de un pensamiento claro.
- La codificación puede tener fallas por el uso de símbolos ambiguos.
- La transmisión puede ser interrumpida por estática en el canal, como la que se experimenta en una mala comunicación telefónica.
- La falta de atención puede provocar una recepción imprecisa.
- La decodificación tiene fallas al asignarse un significado equivocado a palabras y otros símbolos.
- La comprensión es obstaculizada por prejuicios.



Perspectiva internacional

Barreras entre culturas

Los malentendidos se incrementan cuando la comunicación se hace en diferentes idiomas. El idioma alemán, por ejemplo, es muy distinto en su formalidad y la manera como las personas se dirigen entre ellas. El formal *Sie* es pocas veces reemplazado por *Du*. Sólo después de que las personas se conocen bien se usa el informal *Du*. De igual forma, los adultos usualmente 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. Esto puede no ser cierto; el uso es dictado simplemente por las normas culturales. Por otra parte, si un conocido casual alemán es llamado por su nombre de pila en alemán, la persona puede darse por ofendida. Si bien tales distinciones en un idioma no tienen importancia para alguien que no sea alemán, no sólo crean barreras de comunicación, sino que pueden resultar en relaciones dañadas y posiblemente en la pérdida de un negocio.



Perspectiva empresarial

Aceptar realimentación negativa

Los empresarios son optimistas por naturaleza. Creen en ellos mismos y la visión de sus compañías. En su ruta, sin embargo, recibirán y deben recibir realimentación cruda acerca de la visión de su nuevo proyecto. Cómo el empresario acepta y utiliza esta realimentación es fundamental para la supervivencia del proyecto. Los capitalistas de inversión y otros tratarán de encontrar huecos o problemas en el plan de negocios de un empresario. El empresario debe tomar esta realimentación respetuosamente y hacer lo mejor que pueda para responderla. El empresario nunca debe ponerse a la defensiva o combativo ante la realimentación negativa, ya que esto pone fin al trato con la mayoría de los inversionistas. Más bien, el empresario debe admitir las críticas, proporcionar una respuesta racional, si la tiene, o aceptar explorar y corregir la deficiencia señalada.

- Un cambio deseado que es comunicado no ocurre debido al temor a las posibles consecuencias del cambio.
- En la comunicación entre culturas, no sólo la expresión verbal, sino los gestos y postura, pueden ocasionar una mala comunicación.

Realimentación en la comunicación

Para verificar la efectividad de la comunicación, la persona debe tener *realimentación*. Nunca podemos estar seguros si un mensaje ha sido bien codificado, transmitido, decodificado y entendido o no, hasta que es confirmado mediante realimentación. De igual modo, la realimentación indica si el cambio individual u organizacional se ha dado como consecuencia de la comunicación.

Factores situacionales y organizacionales en la comunicación

Muchos factores situacionales y organizacionales afectan el proceso de comunicación. Esos factores en el ambiente externo pueden ser educacionales, 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. Una comunicación directa frente a frente es distinta a una conversación telefónica con una persona al otro extremo del mundo y diferente a un intercambio de correos electrónicos. El tiempo también debe ser considerado en la comunicación. El ejecutivo ocupado no tiene tiempo suficiente para recibir y enviar información con precisión. Otros factores situacionales que afectan la comunicación dentro de una empresa incluyen la estructura de la organización, procesos gerenciales y no gerenciales, y la tecnología. Un ejemplo de la última es el fuerte efecto de la tecnología de la computación en el manejo de enormes cantidades de datos.

En resumen, el modelo de comunicación presenta una panorámica del proceso de comunicación, identifica las variables críticas y muestra sus relaciones. Esto a su vez, ayuda a los gerentes a precisar problemas de comunicación para que puedan tomar medidas para resolverlos, o, aún mejor, prevenir las dificultades antes de que ocurran en primer término.

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

El modelo de comunicación presenta una panorámica del proceso de comunicación, identifica las variables críticas y muestra sus relaciones.



Perspectiva internacional

Comunicación también es entender la cultura

Olivier Soumah-Mis es un especialista en administración intercultural y es experto en capacitar a ejecutivos que tienen que negociar con pares de otros países. Entre una de sus tantas anécdotas cuenta la siguiente:

Cuando la compañía inglesa Cadbury Schweppes compró a la dulcera Adams, propiedad de Pfizer, sus administradores que llegaron en 2003 a las oficinas de Adams en México tuvieron un verdadero choque cultural... y es que sus contrapartes mexicanos eran "desordenados" a sus ojos: no seguían la agenda establecida en una junta, no esperaban su turno para hablar y siempre interrumpían a quien estuviera hablando.

Fue un problema de adaptación de culturas: mientras que los ingleses no tenían tiempo para socializar, los mexicanos privilegiaban la relación social, tomar un café en tanto hablaban de fútbol era importante. Gracias a la asesoría y entrenamiento de Soumah-Mis a los ejecutivos mexicanos sobre la importancia que tiene para los ingleses la puntualidad, el rigor y el enfoque en calidad y resultados, se pudo concretar la integración de estas dos compañías. No obstante, Soumah-Mis afirma que ha visto a otras que fracasan por no poderse adaptar.

Fuente: Con información de Verónica García de León, "Adaptarse o morir", *Expansión*, México, núm. 947, 23 de agosto de 2006, pp. 172-176.



Un medio de comunicación muy importante en las empresas es la comunicación informal que entablan los ejecutivos de manera ocasional.

Comunicación en la organización

En las empresas de hoy, la información debe fluir más rápido que nunca antes. Hasta un paro breve en una línea de producción de rápido movimiento puede ser muy costoso en términos de producción perdida. Por tanto, es esencial que los problemas de producción se comuniquen rápidamente para tomar una acción correctiva. Otro elemento importante es la cantidad de información que se ha incrementado enormemente con los años, ocasionando con frecuencia una sobrecarga de información. Lo que a



Perspectiva internacional

Administrar por recorrido

El liderazgo demanda información acerca de lo que en realidad sucede en la organización. Los gerentes que nunca dejan su oficina y dependen de los canales de comunicación formales, pueden recibir sólo la información que coloca a los subordinados bajo una luz favorable. Para superar su aislamiento, los gerentes necesitan complementar los canales de comunicación formales con los informales.

En su búsqueda de compañías excelentes, Thomas Peters y Robert Waterman notaron que los gerentes de United Airlines practican lo que se ha llamado "administración por recorrido".¹ Una práctica similar es llamada "administrar al caminar por ahí" en Hewlett-Packard. La creencia es que los gerentes mejorarán los canales de comunicación informal al recorrer la planta.

¹ Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, Nueva York: Harper & Row, 1982, cap. 5. Para un análisis del libro, véanse los diversos artículos en la edición de febrero, 2002 de la *Academy of Management Executive*.



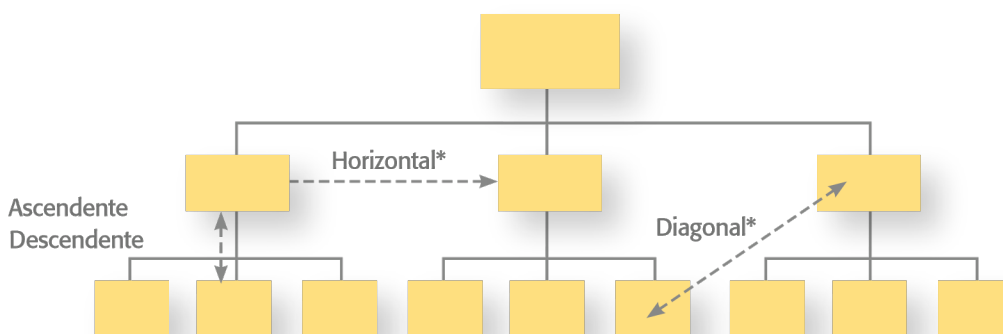
menudo es necesario no es más información, sino información relevante. Es preciso determinar qué tipo de información necesita un gerente para una toma de decisiones efectiva. Obtener esta información con frecuencia requiere conseguir información de los superiores y subordinados de los gerentes y también de departamentos y personas de otras partes de la organización.

La necesidad de saber de los gerentes

Para ser efectivo, un gerente requiere de la información necesaria para desempeñar funciones y actividades gerenciales. No obstante, hasta una mirada casual a los sistemas de comunicación muestra que los gerentes a menudo carecen de información vital para la toma de decisiones, o pueden recibir demasiada información, con resultado en una sobrecarga. Es evidente que los gerentes deben ser selectivos al seleccionar información. Una forma sencilla para que un gerente empiece es preguntarse: “¿qué es lo que en verdad necesito saber para mi trabajo?”, o “¿qué sucedería si no recibo esta información con regularidad?”. No es el máximo de información lo que un gerente necesita, sino información pertinente. Es cierto que no hay un sistema de comunicación universalmente aplicable; más bien, un sistema de comunicación debe ser adaptado a las necesidades del administrador.

El flujo de la comunicación en la organización

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y cruzada. Por tradición, la comunicación descendente era resaltada, pero hay amplia evidencia de que los problemas se presentarán si la comunicación sólo fluye hacia abajo. De hecho, podríamos argumentar que la comunicación efectiva tiene que empezar en el subordinado y esto significa primordialmente comunicación ascendente. La comunicación también fluye horizontal y diagonalmente. Los diferentes tipos de flujos de información están diagramados en la figura 17.3 y se comentan a continuación.



*Dato que los flujos de la comunicación horizontal y diagonal tienen ciertas características en común, los hemos denominado “comunicación cruzada” y los expondremos juntos en una sección posterior de este capítulo.

FIGURA 17.3 Flujo de la información en una organización

La **comunicación descendente** fluye de personas en los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional.

Comunicación descendente

La **comunicación descendente** fluye de personas de los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones con una atmósfera autoritaria. Los medios utilizados para la comunicación oral descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono, altavoces y hasta la comunicación informal. Ejemplos de comunicación descendente escrita son memorándum, cartas, manuales, folletos, informes de política, procedimientos y desplegados de noticias electrónicos.

Lamentablemente, la información a menudo se pierde o se distorsiona al descender por la cadena de mando. La emisión de políticas y procedimientos de la alta gerencia no garantiza la comunicación. De hecho, muchas directivas no son comprendidas, o siquiera leídas. En consecuencia, un sistema de realimentación es esencial para determinar si la información fue percibida como el emisor se proponía.

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

Comunicación ascendente

La **comunicación ascendente** viaja de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional.

La **comunicación ascendente** viaja de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional. Desafortunadamente, este flujo es entorpecido a menudo por los gerentes en la cadena de comunicación, quienes filtran los mensajes y no transmiten la información, en especial las noticias desfavorables a sus jefes. No obstante, la transmisión objetiva de la información es esencial para propósitos de control. La alta gerencia necesita saber de manera específica hechos del desempeño de la producción, información de marketing, datos financieros, lo que piensan los empleados de menor nivel, etcétera.

La comunicación ascendente es primordialmente no directiva y, por lo común, se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos. Los medios de comunicación ascendentes típicos, además de la cadena de mando, son sistemas de sugerencias, procedimientos de solicitudes y agravios, sistemas de quejas, sesiones de asesoramiento, establecimiento conjunto de objetivos, la vid, reuniones de grupo, la práctica de una política de puertas abiertas, cuestionarios de moral, entrevistas de salida y el ombudsman.

Ombudsman

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

El concepto del **ombudsman** casi no se utilizaba en Estados Unidos hasta hace poco. Se originó en Suecia, donde un servidor público podía ser consultado por un ciudadano para solicitar la investigación de quejas contra la burocracia gubernamental. Ahora, algunas compañías estadounidenses han establecido un puesto para una persona que investiga las preocupaciones de los empleados. Las compañías han encontrado que el ombudsman puede proporcionar un valioso enlace de comunicación ascendente. La comunicación ascendente efectiva requiere un ambiente donde los subordinados se sientan libres para comunicarse. Ya que el clima organizacional se ve muy influido por la alta gerencia, la responsabilidad para crear un libre flujo de comunicación ascendente descansa, en mayor grado, aunque no exclusivamente, en los superiores.



Perspectiva internacional

Ser un buen ombudsman

Esta figura que sólo se concebía como mediador entre la sociedad y el gobierno, ya ha entrado en el terreno de las empresas. El ombudsman corporativo busca promover un sistema de administración más humano, en que se oiga a quienes tengan algo que decir de una manera imparcial. Asesora los trabajadores para que manejen los problemas de una manera efectiva. La idea es que sean intermediarios en las situaciones difíciles que se presentan entre empresa y empleado, en las que es posible incurrir en injusticias y abusos de autoridad; aunque, en ocasiones, también pueden ser la voz del cliente, como lo afirma Beatriz Dale, ombudsperson de American Express en Latinoamérica: "Proporcionamos un canal confidencial para que empleados, contratistas o vendedores puedan plantear sus inquietudes o problemas sin miedo a las represalias".

Las características que debe poseer un buen ombudsman, según Thomas Zgambo, ombudsman corporativo de Coca-Cola Enterprises Inc., son:

1. Debe tener un amplio criterio y un gran sentido de la imparcialidad.
2. Debe saber escuchar a todas las partes involucradas sin sacar conclusiones adelantadas.
3. Debe ser muy discreto y no tener necesidad de reconocimiento.
4. Debe estar bien informado sobre los valores y ética de la organización, así como sobre temas interculturales.
5. Debe conocer las políticas, procedimientos y reglamentaciones de la organización.
6. Debe tener una capacidad de análisis para identificar los problemas.

Fuente: Con información de "Por una oficina en paz", SHL Psicólogos Empresariales, 21 de marzo de 2006, en http://www.shlconfidentia.com.ar/noticias_amp.asp?id=307, consultado el 14 de octubre de 2007.



Perspectiva internacional

La falta de comunicación ascendente puede ser desastrosa

En el desastre del trasbordador espacial de 1986, aparentemente, información vital no llegó a la alta gerencia de la National Aeronautics and Space Administration (NASA). Altos funcionarios del Bank of America se sorprendieron por la baja calidad de su portafolio de hipotecas, que resultó en pérdidas sustanciales para el banco. Los ejecutivos de la casa de corretaje E. F. Hutton aparentemente no estaban enterados del fraude con cheques de sus gerentes de más bajo nivel.

En algunas organizaciones, la comunicación ascendente es entorpecida por la cultura y clima de una organización que "castiga" a los gerentes que comunican malas noticias o información con la que la alta gerencia no está de acuerdo. En verdad, la tendencia de sólo reportar buenas noticias hacia arriba es bastante común. No obstante, la información correcta es absolutamente necesaria para manejar una empresa.

Entonces, ¿qué pueden hacer los gerentes para facilitar el libre flujo de información? Primero, crear un clima informal que aliente la comunicación ascendente. Una política de puertas abiertas sólo es útil cuando se practica. Segundo, la estructura formal del flujo de la información debe ser clara. Tercero, los gerentes pueden aprender mucho con sólo recorrer los pasillos. Hewlett-Packard se menciona a menudo como un ejemplo de la comunicación abierta gracias a la práctica de administrar al caminar por ahí.

www.nasa.gov
www.bofa.com
http://en.wikipedia.org/wiki/E.F._Hutton_&_Co

Comunicación cruzada

El **flujo horizontal** de la información es entre personas al mismo nivel organizacional o uno similar.

El **flujo diagonal** de la información es entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas.

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

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



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

Además, las formas de comunicación escrita mantienen informadas a las personas acerca de la empresa. Estas formas escritas incluyen la publicación de la compañía y avisos en el tablero de noticias. Las empresas modernas utilizan muchos tipos de patrones de comunicación cruzada oral y escrita para complementar el flujo vertical de la información.

Dado que el flujo de la información puede no seguir la cadena de mando, deben implantarse salvaguardas para impedir problemas potenciales. Específicamente, la comunicación cruzada debe comprender que las relaciones cruzadas serán alentadas donde sean apropiadas, que los subordinados se abstendrán de adquirir compromisos más allá de su autoridad y que mantendrán informados a los superiores sobre actividades interdepartamentales importantes. En suma, la comunicación cruzada puede crear dificultades, pero es una necesidad en muchas empresas para responder a las necesidades del ambiente organizacional complejo y dinámico.

Comunicación escrita, oral y no verbal²

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 ayudas visuales para complementar las comunicaciones oral y escrita. Una conferencia en una sesión de capacitación administrativa se puede hacer más efectiva mediante el uso de documentos escritos, transparencias, videocintas y películas. La evidencia ha demostrado que un mensaje repetido por varios medios será entendido y recordado por el receptor con mayor precisión.

² Véase también, Tannen, Deborah, "The Power of Talk: Who Gets Heard and Why", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, 1995, pp. 138-148. Para la comunicación escrita, véase Bell, Arthur H., *NTC's Business Writer's Handbook*, Lincolnwood, IL: NTC, 1996; Joy Clayton, "The Ten Principles of Good Business Writing", *Harvard Management Communication Letter*, septiembre, 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.

Al seleccionar el medio, debemos considerar al comunicador, la audiencia y la situación. Un ejecutivo que se siente incómodo frente a una audiencia grande puede escoger la comunicación escrita más que un discurso. Por otra parte, a ciertas audiencias que pueden no leer un memo se les llega a motivar mediante la comunicación oral directa.

Comunicación escrita

Los gerentes franceses están casi obsesionados con el uso de la comunicación escrita, no sólo para mensajes formales, sino para notas informales. Un gerente francés declaró que algo no tiene realidad a menos que esté por escrito.

La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. Un mensaje puede ser preparado con cuidado y luego dirigido a una audiencia grande mediante el correo masivo. La comunicación escrita también puede promover uniformidad en política y procedimiento y en algunos casos, reducir costos.

Las desventajas son que 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 largo tiempo saber si un mensaje ha sido recibido y entendido de manera apropiada.

Comunicación oral

Mucha información es comunicada de manera oral. La comunicación oral puede ocurrir en la reunión frente a frente de dos personas, o en la presentación de un gerente ante una audiencia grande. Puede ser formal o informal y planeada o accidental.

La principal ventaja de la comunicación oral es que hace posible el rápido intercambio con realimentación inmediata. Las personas pueden hacer preguntas y aclarar puntos. En una interacción frente a frente, el efecto puede ser notado. Más aún, una



Perspectiva internacional

¿Puede una persona temerosa de hablar en público convertirse en la cabeza de la corporación de propiedad pública más grande?³

Considere a Lee Scott, el director ejecutivo de Wal-Mart, quien odiaba hablar ante grupos grandes de personas. Recordaba que temía hablar en las reuniones y declaró: "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 muchos discursos públicos en los que tuvo que defender las críticas a Wal-Mart. Incluían el no proporcionar suficientes beneficios de salud para los empleados, sueldos por abajo del promedio, requerir que los empleados trabajasen más allá de sus turnos, comprar en el extranjero, perjudicando así a las compañías estadounidenses y sacar a negocios locales del mercado.

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?

³ "Wal-Mart Boss's Unlikely Role: Corporate Defender-in-Chief", *The Wall Street Journal*, 26 de julio, 2005.

reunión con el superior puede dar al subordinado una sensación de importancia. Es evidente que reuniones informales o planeadas contribuyen a la comprensión de los problemas.

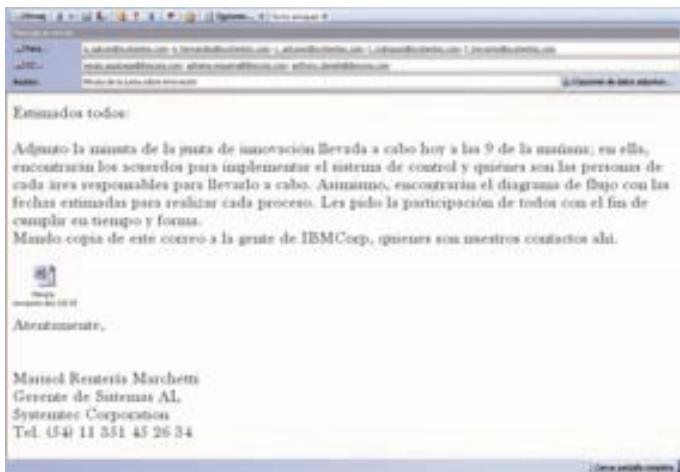
Sin embargo, la comunicación oral también tiene desventajas. No siempre ahorra tiempo, como lo sabe cualquier gerente que haya asistido a reuniones en las que no se logra ningún resultado o acuerdo. Estas reuniones pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero.

Comunicación no verbal

Las personas se comunican de maneras muy distintas. Lo que una persona dice puede ser reforzado (o contradicho) por la **comunicación no verbal**, como expresiones faciales y gestos corporales. Se espera que la comunicación no verbal apoye la verbal, pero no siempre es así. Un gerente autocrático puede golpear la mesa con el puño al anunciar que se aplicará la administración participativa; tales comunicaciones contradictorias ciertamente crearán una brecha 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. Ésta es una ilustración del “ruido” en el modelo del proceso de la comunicación (figura 17.2). Es evidente que la comunicación no verbal puede apoyar o contradecir la comunicación verbal, dando lugar al adagio de que las acciones a menudo hablan más fuerte que las palabras.

La **comunicación no verbal** incluye expresiones faciales y gestos corporales.

Métodos de comunicación



El correo electrónico puede servir para asentar los detalles de una junta personal y enviar más información.

Hay diferentes métodos y canales de la comunicación: algunos son orales, otros son escritos y varios utilizan tecnología de la información. Van de la comunicación frente a frente, reuniones de grupo y los diversos tipos de comunicación escrita antes mencionados. La tecnología es utilizada para ciertos tipos de comunicación, como el teléfono alámbrico e inalámbrico, fax, correo de voz, correo electrónico, así como la teleconferencia y la videoconferencia. Antes resaltamos algunas de ventajas y desventajas de diversos tipos de comunicación, entre las que estaban rapidez de la realimentación, facilidad de uso, costo y tiempo, así como formalidad e informalidad. Tal vez no quiera invitar a un personaje distinguido por correo electrónico. Por otra parte, para una comunicación informal y si el tiempo es esencial, y si se dispone de la tecnología, tal vez quiera utilizar un mensaje de correo electrónico más que el “correo caracol” (correo regular).

Más temas de la comunicación se tratan en otras partes del libro. Por ejemplo, la vid, el canal de comunicación informal y no oficial, se discutió en el capítulo 10. El efecto de la tecnología en la comunicación se analizará en el capítulo 19.



■ Barreras e interrupciones en la comunicación⁴

Tal vez no sorprenda que los gerentes citen con frecuencia las interrupciones en la comunicación como uno de sus problemas más importantes. Sin embargo, los problemas de comunicación a menudo son síntomas de problemas más enraizados. Por ejemplo, una mala planeación será la causa de la incertidumbre acerca de la dirección de la empresa. De igual modo, una estructura de organización mal diseñada no comunica con claridad las relaciones organizacionales. Estándares de desempeño vagos pueden dejar inseguros a los gerentes en cuanto a 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. Barreras específicas a la comunicación se discuten a continuación.

Falta de planeación

La buena comunicación pocas veces ocurre por casualidad. Con demasiada frecuencia, las personas empiezan a hablar y escribir sin primero pensar, planear y establecer el propósito del mensaje. No obstante, dar los motivos de una directiva, seleccionar el canal más apropiado y escoger el momento indicado puede mejorar en mayor grado la comprensión y reducir la resistencia al cambio.

Suposiciones no aclaradas

A menudo ignoradas, pero muy importantes son las suposiciones no comunicadas que subyacen en los mensajes. Una clienta envía una nota anunciando que visitará la planta de un vendedor. Luego, asume que el vendedor la recibirá en el aeropuerto, le reservará un cuarto de hotel, dispondrá la transportación y organizará una revisión a toda escala 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 una cuestión de rutina. Estas suposiciones no aclaradas en ambos casos pueden resultar en 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, generando la pregunta de ¿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, igualdad y justicia.

⁴ Véase también, Robbins, Stever, “Communication Breakdown: Nine Mistakes Managers Make”, *Harvard Management Communication Letter*, septiembre, 2000, pp. 3-5.

Mensajes mal expresados

No importa cuán clara esté la idea en la mente del emisor de la comunicación, el mensaje puede estar marcado por palabras mal escogidas, omisiones, falta de coherencia, mala organización, estructura extraña de la frase, perogrulladas, verborrea innecesaria y dejar de aclarar sus implicaciones. Esta falta de claridad y precisión, que puede ser costosa, se evita al tener mayor cuidado al codificar el mensaje.

Barreras a la comunicación en el ambiente internacional⁵

La comunicación en el ambiente internacional se vuelve más difícil por idiomas, culturas y etiqueta distintos.⁶ 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 las personas de Tailandia. Los colores tienen diferentes significados en distintas culturas. El negro se asocia a menudo con la muerte en muchos países occidentales, en tanto que en el Lejano Oriente, el blanco es el color del duelo. En tratos de negocios, en Estados Unidos es normal comunicarse con el nombre de pila. Sin embargo, en la mayoría de las otras culturas, en especial aquellas con una pronunciada estructura jerárquica, en general las personas se dirigen entre ellas por su apellido.

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 urgirá al subordinado a aceptar la promoción y mencionará todas las virtudes y fortalezas del candidato, así como lo adecuado que es para la nueva posición.

www.exxon.com



Perspectiva internacional

Diferencias en la comunicación explícita e implícita entre países

Los patrones de comunicación difieren entre países con respecto al grado al que son explícitos o implícitos. En países como Alemania y Estados Unidos, esperamos que las personas digan lo que sienten. La necesidad de precisión se ilustra en la popularidad de la administración por objetivos, donde las metas se establecen con precisión en términos cuantitativos y conmensurables hasta donde sea posible. En contraste, la comunicación japonesa es implícita; el significado debe ser inferido. Por ejemplo, a los japoneses les desagrada decir "no" en las comunicaciones; en vez de ello, una respuesta negativa se presenta en términos ambivalentes. Esto ha sido demostrado muchas veces en acuerdos comerciales entre Japón y Estados Unidos, así como entre Japón y Europa.

Si bien estas observaciones hasta cierto grado pudieran ser consideradas una generalización exagerada, los gerentes que estén conscientes de los diferentes patrones de comunicación se beneficiarán de este conocimiento.

⁵ Véase también Adler, Nancy J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3a ed., Boston: PWS-Kent, 1997.

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



Para superar las barreras de la comunicación en el ambiente internacional, las grandes corporaciones han adoptado una variedad de medidas. Volkswagen, por ejemplo, ofrece extensa capacitación en idiomas. Más aún, cuenta con un gran número de traductores. Con frecuencia contratan para altos puestos a nacionales de la localidad que conocen bien el idioma y 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

Pérdidas por transmisión y mala retención

En una serie de transmisiones de una persona a otra, el mensaje se vuelve menos y menos preciso. La mala retención de la información es otro problema serio. Así, la necesidad de repetir el mensaje y utilizar varios canales es bastante obvia. En consecuencia, las compañías a menudo usan más de un canal para comunicar el mismo mensaje.

Escucha deficiente y evaluación prematura

Son muchos los que hablan, pero son pocos los que escuchan. Tal vez todos han observado a personas entrar en una análisis con comentarios que no tienen relación con el tema que se trata. Un motivo puede ser que estas personas están ponderando sus propios problemas —como preservar sus propios 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 desaprobar lo que se dice, más que tratar de comprender el marco de referencia de quien habla. Sin embargo, escuchar sin hacer juicios precipitados puede hacer toda la empresa mucho más efectiva y eficiente. Por ejemplo, escuchar con amabilidad resulta en mejores relaciones laborales y un mejor entendimiento entre administradores. Específicamente, el personal de ventas comprende mejor los problemas de la gente de producción y el gerente de crédito entiende que una política de crédito



Perspectiva internacional

El director ejecutivo multilingüe⁷

¿Cómo pasan sus bien ganadas vacaciones los ejecutivos? Algunos juegan golf, otros aprenden a velear y unos más aprenden sobre la ética de Aristóteles. Josef Ackermann, el 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. Teniendo al Deutsche Bank operando en muchos países del mundo, el señor Ackermann considera que sus habilidades multilingües lo ayudan a comunicarse con empleados, clientes y líderes del gobierno en todo el mundo.

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

⁷ Hymowitz, Carol, "Executives Who Make Their Leisure Time Inspiring and Useful", *The Wall Street Journal*, 14 de agosto, 2006.



Escuchar bien no sólo implica hacerlo con atención, sino también evitar hacer juicios prematuros.

demasiado restrictiva puede llevar a una pérdida desproporcionada en las ventas. En suma, escuchar con empatía reduce algunas frustraciones diarias en la vida organizada y resulta en una mejor comunicación.

Comunicación impersonal⁸

La comunicación efectiva es más que el simple transmitir información a los empleados. Requiere contacto frente a frente en un ambiente de apertura y confianza. Mejorar la comunicación a menudo no requiere medios de comunicación costosos y sofisticados (e impersonales), sino la disposición de los superiores de enfrentar una comunicación cara a cara. Esas reuniones informales, sin trampas de estatus o una base de autoridad formal, pueden ser amenazadoras para un alto ejecutivo, pero los riesgos involucrados son superados por los beneficios que una mejor comunicación produce.

Desconfianza, amenaza y temor

La desconfianza, la amenaza y el temor minan la comunicación. En un clima que contiene estas fuerzas, cualquier mensaje será visto con escepticismo. La desconfianza puede ser el resultado de un comportamiento inconsistente del superior, o deberse a experiencias pasadas en las que el subordinado fue castigado por reportar honestamente al jefe información desfavorable, pero cierta. De igual modo, a la luz de amenazas, ya sean reales o imaginadas, 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 un cambio que les puede importar seriamente a los empleados: cambios en el tiempo, lugar, tipo y orden del trabajo o cambios en los arreglos de grupos o habilidades a utilizar. Algunas comunicaciones señalan la necesidad de capacitación adicional, ajustes en la carrera, o arreglos de estatus. Los cambios afectan a las personas de diferentes maneras y puede tomar tiempo pensar 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 implicaciones.

Sobrecarga de información

Podríamos pensar que un flujo mayor e irrestricto ayudaría a las personas a superar los problemas de comunicación. Pero un flujo irrestricto puede resultar en demasiada información. Las personas responden a la sobrecarga de información de diversas formas.⁹

⁸ Williams, Dean, "Ethics: Are You up for the Challenge?", *International Association of Business Communication*, www.iabc.com/help/ethicsresourcelist.htm, consultado el 2 de octubre, 2006.

⁹ 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.

Primero, pueden *ignorar* cierta información. Una persona que recibe demasiado correo ignora ciertas cartas que deberían ser contestadas. Segundo, abrumada con demasiada información, la gente puede cometer errores al procesarla. Por ejemplo, dejar fuera la palabra “no” en un mensaje, que invierte el significado de intención. Tercero, las personas pueden *demorar* el proceso de la información, ya sea permanentemente, o con la intención de ponerse al día más adelante. Cuarto, pueden *filtrar* la información. La filtración será útil cuando la información más urgente e importante es procesada primero y los mensajes menos importantes reciben una prioridad más baja. Sin embargo, es probable que se dé atención primero a los asuntos que sean fáciles de manejar, en tanto que los más difíciles, pero críticos, sean ignorados. Por último, las personas responden a la sobrecarga de información simplemente al *escapar* de la tarea 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 la cantidad se reduzca puede ser efectivo. Por otra parte, retraerse de la tarea de comunicar por lo común no es una respuesta útil. Otra forma de acercarse al problema de sobrecarga es reducir la demanda de información. Dentro de una empresa, esto se puede lograr al insistir en que sólo los datos esenciales sean procesados, como información que muestre desviaciones críticas de los planes. Reducir la demanda externa de información por lo común es más difícil pues es menos controlable por los gerentes. Un ejemplo sería la demanda del gobierno de documentación detallada para 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 percibir 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 o no de una cierta manera; es una posición mental relativa a un hecho o estado. Claramente, si las personas han tomado una decisión, no pueden escuchar lo que se dice con objetividad.

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

■ Hacia la comunicación efectiva¹⁰

El modelo del proceso de la comunicación antes presentado (figura 17.2) ayuda a identificar los elementos importantes en el proceso de comunicación. Pueden ocurrir interrupciones en cada etapa: en la codificación del mensaje por el emisor, en la transmisión del mensaje y en la decodificación y comprensión del mensaje por el receptor. En verdad, el “ruido” interfiere con la comunicación efectiva en cada etapa del proceso.

¹⁰ Véase también, Zorn, Theodore E., “Converging within Divergence: Overcoming the Disciplinary Fragmentation in Business Communication, Organizational Communication, and Public Relations”, *Business Communication Quarterly*, marzo, 2002, pp. 44-53.

Guías para mejorar la comunicación

La comunicación efectiva es la responsabilidad de todas las personas de la organización, gerentes y no gerentes, de trabajar hacia una meta común. Determinar si la comunicación es efectiva puede ser evaluado por los resultados propuestos. Las siguientes guías ayudan a superar las barreras a la comunicación.

1. Aclarar el propósito del mensaje

Los emisores de mensajes deben aclarar en sus mentes qué es lo que quieren comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos al comunicar es aclarar el propósito del mensaje y hacer un plan para lograr el fin deseado.

2. Utilizar codificación inteligible

La comunicación efectiva requiere que la codificación y la decodificación se hagan con símbolos que sean familiares para el emisor y el 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. Uno de los problemas que enfrentan gerentes de áreas técnicas es que usan códigos de comunicación que funcionan bien con personas que manejan la parte técnica, pero generan una barrera con otras personas.

3. Consultar los puntos de vista de otros

La planeación de la comunicación no debe hacerse en un vacío. Más bien, debe consultarse a otras personas y alentarlas a participar: para recolectar 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 conocimientos de los receptores y el clima organizacional.

4. Considere las necesidades de los receptores

Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información. Cuando sea apropiado, debemos comunicar algo que sea de valor para ellos, a corto plazo y el más distante futuro. En ocasiones, acciones impopulares a corto plazo pueden ser aceptadas con mayor facilidad si son benéficas para ellos a largo plazo. Por ejemplo, recortar la semana de trabajo será más aceptable si se establece con claridad que esta acción fortalecerá la posición competitiva de la compañía a largo plazo y evitar despidos.

5. Utilice el tono y lenguaje apropiados para asegurar la credibilidad

Hay un dicho que dice: el tono hace la música. De igual modo, en la comunicación, el tono de voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre lo que se dice y cómo se dice tienen influencia en la reacción del receptor del mensaje. Un gerente autocrático que ordene a los supervisores subordinados que practiquen la administración participativa creará una brecha de credibilidad que será difícil de superar.

6. Obtenga realimentación

Con demasiada frecuencia, la información se transmite sin comunicar. La comunicación sólo es completa cuando el mensaje es comprendido por el receptor. Y el emisor nunca sabe si el mensaje es comprendido a menos que reciba realimentación. Esto se logra al hacer preguntas, solicitar respuesta a una carta y alentar a los receptores a presentar sus reacciones al mensaje.

7. Considere las emociones y motivaciones de los receptores

La función de la comunicación es algo más que transmitir información. También trata con emociones, que son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas en una organización. Más aún, la comunicación es vital para crear un ambiente donde las personas son motivadas a trabajar hacia las metas de la empresa mientras logran sus metas personales. Otra función de la comunicación es control. Como se explicó en el análisis de la administración por objetivos (APO), el control no necesariamente significa un control de arriba a abajo. Más bien, la filosofía APO resalta el autocontrol, el cual demanda una comunicación clara que comprende los criterios contra los cuales se mide el desempeño.

8. Escuche

La comunicación efectiva es responsabilidad no sólo del emisor, sino del receptor de la información. Así, escuchar es un aspecto que necesita un comentario adicional.

Escuchar: una 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 ser escuchadas, tomadas en serio, comprendidas. 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 podemos estar seguros de si el mensaje fue comprendido. Para provocar realimentación sincera, los gerentes deben desarrollar una atmósfera de confianza y un estilo de liderazgo que apoye, quitando la importancia al estatus (como colocarse detrás de la barricada de un escritorio extra ancho).

Escuchar es una habilidad que se puede desarrollar. John W. Newstrom y Keith Davis proponen diez técnicas para mejorar el arte de escuchar: 1) deje de hablar, 2) ponga cómodo al que habla, 3) demuestre al que habla que quiere escucharlo, 4) retire las distracciones, 5) cree empatía con el que habla, 6) sea paciente, 7) conténgase, 8) vaya suave en sus argumentos y críticas, 9) haga preguntas y 10) ¡deje de hablar! El primero y el último de los puntos son los más importantes: las personas tienen que dejar de hablar antes de poder escuchar.¹¹

Escuchar es una habilidad que se puede desarrollar mediante técnicas apropiadas.

Sugerencias para mejorar la comunicación escrita

La escritura efectiva puede ser más la excepción que la regla; tampoco la educación y la inteligencia garantizan buena escritura. Muchas personas caen en el hábito de utilizar un lenguaje técnico que sólo se puede entender por expertos en ese campo. Problemas comunes en la comunicación escrita es cuando los autores omiten la conclusión, o la entierran en el reporte, utilizan demasiadas palabras y mala gramática, palabras inapropiadas, estructura de frases ineficaces y mala ortografía. No obstante, algunas guías hacen mucho para mejorar la comunicación escrita.¹²

¹¹ Newstrom, John W. y Keith Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 9a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1993, p. 109.

¹² Davis, Keith y John W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, Nueva York: McGraw-Hill, 1985, p. 438.

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

John Fielden sugiere que el estilo de escritura debe ajustarse a la situación y el efecto que el escritor quiere lograr.¹³ Específicamente, recomienda un estilo *fuerte* cuando el escritor tiene poder, utilizar un tono cortés, pero firme. El estilo *pasivo* es apropiado cuando el escritor está en una posición inferior a la del receptor del mensaje. El estilo *personal* es recomendado para comunicar buenas noticias y hacer solicitudes de acción persuasivas. El estilo *impersonal* es generalmente correcto para transmitir información negativa. El estilo *animado* o *festivo* es para buenas noticias, anuncios y cartas de ventas. Por otra parte, un estilo menos festivo, que combina el impersonal con el pasivo, puede ser apropiado para escritos de negocios comunes.

Sugerencias para mejorar la comunicación oral

Para algunas personas, incluso ejecutivos, la idea de pronunciar un discurso puede provocarles pesadillas. No obstante, pronunciar discursos y divertirse al hacerlo puede



Perspectiva internacional

Aprender de los comentaristas de noticias¹⁴

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

- Comuníquese con una audiencia grande como lo haría en una conversación de uno a uno.
- Cuente una historia, una anécdota y presente ejemplos.
- Haga pausas, no se apresure. En un análisis, una pausa muestra que está escuchando.
- Utilice ayudas visuales como diagramas, cuadros, diapositivas de retroproyector y presentaciones gráficas de computadora.
- Comunique seguridad y establezca confianza. Esto puede hacerse con una voz fuerte y clara, buena postura y una sonrisa.
- Utilice un lenguaje florido y específico y a través de su lenguaje muestre que está 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.

¹³ Fielden, John S., “What Do You Mean You Don’t Like My Style?” *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1982, pp. 128-138.

¹⁴ Hennefrund, William, “Learning from Anchors”, *The Toastmaster*, junio, 2002, pp. 17-19.

ser aprendido. Un ejemplo clásico de cómo podemos aprender la comunicación oral es Demóstenes, el estadista griego, quien muy descorazonado después de su primer mal discurso en público, se convirtió en uno de los más grandes oradores con práctica, práctica y más práctica.

Los gerentes necesitan inspirar, liderar, comunicar una visión. Una idea clara del propósito organizacional es esencial, pero insuficiente para dirigir. Esta visión debe ser articulada. Significa no sólo establecer los hechos, sino entregarlos de una manera que inspire a las personas al atender sus valores, su orgullo y sus objetivos personales.

La mayoría de las sugerencias para la comunicación escrita también aplican para la comunicación oral. La siguiente perspectiva presenta sugerencias valiosas para mejorar la comunicación oral.

■ Medios electrónicos en la comunicación

Las organizaciones adoptan cada vez más varios dispositivos electrónicos que mejoran la comunicación. El equipo electrónico incluye computadoras centrales (mainframes), minicomputadoras, computadoras personales y sistemas de correo electrónico (e-mail), así como teléfonos celulares para hacer llamadas mientras se esté 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 en relación con los sistemas de información de gestión; por tanto, sólo los mencionaremos aquí de manera breve. Veamos primero las telecomunicaciones en general y el creciente uso de las teleconferencias en particular.



Perspectiva internacional

El mensajero no deseado por las empresas

En muchas empresas de América Latina hay una gran desaprobación porque sus empleados utilicen los servicios de chat instantáneos de Hotmail, Yahoo! o Google. Entre los argumentos en contra están que este tipo de comunicación no tiene ningún tipo de filtro o seguro en la red, no está encriptada y puede ocasionar fuga de información que perjudique a la empresa; y otro es la pérdida de productividad que ocasionan, lo cual no carece de fundamento: de acuerdo con un estudio de Websense realizado a empresas de Chile, Colombia, México y Brasil, 68% de los empleados usa algún mensajero (el más común es MSN de Hotmail), la productividad baja de 10% a 40% y la inmunidad a virus informáticos por esa vía aumentó 1 700%. No obstante, tampoco se pueden negar las grandes ventajas de los chats: la comunicación instantánea, el intercambio de archivos y es más ágil que el correo.

Tal parece que el único recurso es reglamentar el uso del mensajero en las empresas, con políticas explícitas de buenas prácticas.

Fuente: Con información de Juan Pablo Dalmaso, "El regreso del mensajero", *América Economía*, núm. 333, 24 de noviembre a 7 de diciembre de 2007, pp. 65-67.

Telecomunicaciones

Las telecomunicaciones ahora tienen un amplio uso. Muchas organizaciones ya han utilizado de manera efectiva la nueva tecnología de una variedad de 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.
- Varios bancos ahora ofrecen servicios bancarios por teléfono hasta para los individuos.
- La información puede ser transmitida en segundos o minutos a países al lado opuesto 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, permitiendo así la entrega justo a tiempo y reducir los costos de inventarios.
- Los sistemas de reservaciones computarizados de las aerolíneas facilitan la programación de vuelos.
- Muchas empresas ahora cuentan con bancos de datos con información del personal detallada, que incluye evaluaciones de desempeño y planes para el desarrollo en la carrera.

Como podrá ver, hay muchas aplicaciones de las telecomunicaciones. Pero para hacerlas efectivas, los expertos técnicos deben hacer su mejor esfuerzo para identificar las verdaderas necesidades de las organizaciones y sus clientes para diseñar sistemas que sean útiles y amables con el usuario. Veamos ahora una aplicación específica de la nueva tecnología: las teleconferencias.

Teleconferencias



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

Teleconferencia

Un grupo de personas que interactúan entre ellas mediante medios de audio y video con imágenes fijas o en movimiento.

Dada la amplia variedad de sistemas, incluso los de audio, audio-sistemas con fotografías mostradas en un monitor de video y sistemas de video en vivo, el término *teleconferencia* es difícil de definir. En general, la mayoría de la gente piensa de una **teleconferencia** como un grupo de personas que interactúan entre ellas mediante medios de audio y video con imágenes fijas o en movimiento.

El video con movimiento pleno es utilizado con frecuencia para celebrar reuniones entre gerentes. 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 lugar de él se puede usar el audio con video sin movimiento. Este método de comunicación es útil para mostrar gráficas o ilustraciones durante un análisis técnico.

Algunas de las ventajas potenciales de las teleconferencias incluyen ahorros en gastos y tiempo de viaje. También, las conferencias se pueden celebrar cuando sea necesario, ya que no se necesitan planes de viaje con mucha antelación. Puesto que las reuniones pueden celebrarse con mayor frecuencia, la comunicación se mejora, por ejemplo, entre las oficinas principales y las divisiones dispersas geográficamente.

También hay desventajas para las teleconferencias. Dada la facilidad para tener reuniones de esta manera, pueden celebrarse con mayor frecuencia que la necesaria. Más aún, ya que este enfoque utiliza tecnología relativamente nueva, el equipo es más dado a interrupciones. Más importante, quizá, la teleconferencia es un mal sustituto de las reuniones frente a frente. A pesar de estas limitaciones, es probable el uso creciente de las teleconferencias en el futuro.

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

El procesamiento de datos electrónicos ahora hace posible manejar grandes cantidades de datos y poner la información al alcance de un gran número de personas. Así, podemos obtener, analizar y organizar datos oportunos de manera bastante económica. Pero nunca debemos olvidar que los datos no son información necesariamente, la información debe informar a alguien. Nuevas gráficas de computadora pueden informar visualmente, mostrar importante información de la compañía en cuestión de segundos. En PepsiCo, Inc., los gerentes solían hurgar entre resmas de impresiones de computadora en busca de información; ahora pueden mostrar con rapidez un mapa a colores que señala su panorama competitivo.

La nueva tecnología de la información cambia la comunicación de manera fundamental.¹⁵ Fax, e-mail y mensajes instantáneos reemplazan los canales de comunicación tradicionales como el correo postal. Los **mensajes instantáneos** muestran si un amigo o colega están conectados a internet; si lo están, los mensajes pueden intercambiarse al instante. Proveedores de acceso a internet como America Online, AT&T, Earthlink y MSN proporcionan sistemas a través de los cuales el correo puede ser enviado por medios electrónicos con rapidez y a un bajo costo. La tecnología de la información hace posible la organización mundial y permite a las compañías responder con mayor rapidez a los cambios mundiales.

Durante la temprana aplicación de las computadoras, especialistas, profesionales y gerentes eran los usuarios dominantes de la infraestructura de cómputo; ahora, los empleados en posiciones no gerenciales tienen acceso a la misma información que la alta gerencia. También hay un cambio del trabajo de cómputo personal al de grupo y del cómputo interno al interorganizacional al conectarse con personas y organizaciones fuera de la compañía, como bancos, gobiernos, distribuidores, clientes y proveedores. Por ejemplo, la contratación externa (outsourcing) es facilitada por una comunicación más rápida y mejor, lo que también ayuda a la coordinación y cooperación.

La computadora extiende su rol del simple administrar la información a la comunicación. El trabajo en redes (networking) puede abrir canales de comunicación que nunca existieron antes y convertirse en una herramienta para la organización que aprende. Internet, por ejemplo, facilita el trabajo en redes de la inteligencia humana. Pero la nueva era de la tecnología trae consigo un cúmulo de nuevos problemas, como la invasión de la privacidad,¹⁶ quebrantamientos de la seguridad y hasta amenazas a la libertad. Se verá más del efecto de la computadora y el trabajo en redes en el capítulo 19.

www.pepsi.com

Los **mensajes instantáneos** muestran si un amigo o colega están conectados a internet; si lo están, los mensajes pueden intercambiarse al instante.

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

¹⁵ 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.

¹⁶ Véase Behar, Richard, "Who Is Reading Your E-Mail?", *Fortune*, 3 de febrero, 1997, pp. 56-58; Brown, Eryn, "The Myth of E-Mail Privacy", *ibid.*, p. 66.

Resumen

La comunicación es importante en el funcionamiento interno de la organización y en la interacción con el ambiente externo. Comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo ésta comprendida por el receptor. El proceso de la información 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 resultar en algún cambio o una acción. Pero el proceso de la comunicación puede ser interrumpido por "ruido", que es cualquier cosa que entorpezca la comunicación.

En una organización, los gerentes deben tener la información necesaria para hacer un buen trabajo. La información puede fluir no sólo hacia abajo o hacia arriba en la estructura de la organización, sino horizontal o diagonalmente. La comunicación puede ser escrita, pero más información se comunica de forma oral. Además las personas se comunican por medio de gestos y expresiones faciales. Se dispone de una gran variedad de métodos de comunicación. Por ejemplo, la tecnología se utiliza para el teléfono alámbrico e inalámbrico, fax, correo de voz y electrónico, así como teleconferencias y videoconferencias.

La comunicación se entorpece por barreras e interrupciones en el proceso de comunicación. Identificar estas barreras y escuchar facilita no sólo comprender, sino administrar. Se presentan sugerencias para mejorar la comunicación oral y escrita. Los medios electrónicos pueden mejorar la comunicación, como lo ilustran las teleconferencias y la aplicación de las computadoras, dos de los muchos enfoques para manejar la creciente cantidad de información en las organizaciones y hacer frente a la tendencia de la mundialización.



Ideas y conceptos básicos

Comunicación

Modelo del proceso de la comunicación

"Ruido" en la comunicación

Comunicación descendente

Comunicación ascendente

Ombudsman

Comunicación cruzada

Comunicación escrita: ventajas y desventajas

Comunicación oral: ventajas y desventajas

Comunicación no verbal

Barreras e interrupciones en la comunicación

Respuestas a la sobrecarga de información

Guías para mejorar la comunicación

Escuchar como clave para la comprensión

Teleconferencias

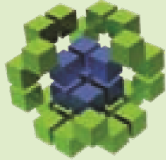
Mensajes instantáneos

Para analizar



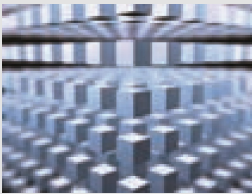
1. Describa brevemente el modelo del proceso de la comunicación. Seleccione un problema de comunicación y determine la causa (o causas) al aplicar el modelo en su análisis.
2. Liste diferentes canales para transmitir un mensaje. Discuta las ventajas y desventajas de los diversos canales.
3. ¿Cuáles son algunos tipos de comunicación descendente? Discuta los utilizados con mayor 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, la oral o la escrita? ¿Bajo qué circunstancias?
6. ¿Qué es una sobrecarga de información? ¿Alguna vez la ha experimentado? ¿Cómo la enfrenta?
7. ¿Qué tan bien escucha? ¿Cómo mejoraría sus habilidades para escuchar?
8. Analice el rol de los medios electrónicos en la comunicación.

Ejercicios y actividades



1. Recuerde una situación que ocurrió en casa o en el trabajo e identifique los problemas de comunicación que observó o experimentó. Analice cómo el modelo de comunicación del capítulo puede ayudarlo a ubicar los problemas.
2. Vaya a la biblioteca y haga una investigación sobre una figura pública que se comunique bien. Discuta las características de la persona en lo que se refiere a la comunicación.

Investigación en internet



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



Caso internacional 17.1

¿Se pudo haber evitado el accidente del Challenger?¹⁷

El accidente del transbordador espacial Challenger el 28 de enero de 1986, afectó a Estados Unidos más que cualquier otro suceso en los últimos diez o doce años. Fue un accidente trágico en el que murieron siete personas. Ahora hay evidencia de que los astronautas pudieron haber sobrevivido a la explosión inicial y haber muerto cuando el transbordador espacial cayó en el agua. El propósito de contar el accidente del Challenger es para explicar brevemente lo que ocurrió, las razones posibles de por qué ocurrió, cómo pudo evitarse y qué podemos aprender de él.

La misión del Challenger consistía de dos sistemas complejos: el sistema técnico y el sistema gerencial. El problema técnico estaba en los problemáticos empaques, que bajo presión y baja temperatura se volvieron ineficaces y no proporcionaron 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 como 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, por otra parte, pudo haber sentido presión de la NASA para proceder con el lanzamiento. Roger Boisjoly, uno de los ingenieros que se opusieron al lanzamiento con firmeza, declaró que recibió miradas que parecían decirle, "márchate y no nos molestes con los hechos". Dice que se sintió impotente. A otro ingeniero se le indicó que se quitara el casco de ingeniero y se pusiera el sombrero de administrador.

Eventualmente, la luz verde fue dada por los gerentes. Los ingenieros fueron excluidos de la decisión final. ¿Cuáles entonces, fueron algunos de los motivos posibles del desastre? Algunos argumentan que fue una falta de comunicación entre ingenieros y gerentes. Tenían metas distintas: seguridad *versus* lanzamiento a tiempo. Otros sugirieron que

¹⁷ La información para este caso fue tomada de una variedad de fuentes, que incluyen audiencias del Congreso y una presentación de Roger Boisjoly. Véase Allinson, Robert Elliott, "A Call for Ethically-centered Management", *Academy of Management Executive*, febrero, 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, 1996, pp. 40-48; NASA, www.nasa.gov, consultado el 2 de octubre, 2006.

personas con responsabilidades no querían escuchar las malas noticias. Así, nadie escuchó. Otros más sugirieron que hubo disposición insuficiente 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 pueden haber desempeñado un rol importante para inhibir la comunicación ascendente. Quizás también hubo una falsa confianza en la misión debido a la suerte anterior. Gerentes e ingenieros conocían el problema, pero nadie murió antes. Más aún, nadie en la unidad organizacional quería ser el “chico malo” que detuvo el lanzamiento. Morton Thiokol también pudo haber estado preocupado por un contrato pendiente.

El resultado de la serie de sucesos fue la muerte de siete estadounidenses: Jarvis, McAuliffe, McNair, Onizuka, Resnik, Scobee y Smith. La pregunta en nuestra mente es: ¿Se pudo haber prevenido este accidente? ■

Preguntas

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



Caso 17.2

La nueva tendencia comunicacional

Elaborado por Carolina Cornejo Orellana, profesora de la Universidad Andrés Bello

En Chile, en el decenio de 1980, comenzó toda una reestructuración económica producto de grandes crisis sociales y financieras acontecidas a nivel nacional. Como contraparte a esta situación, en las calles de Ñuñoa, comenzaba a nacer una pequeña empresa.

Hasta ese entonces el negocio de las comunicaciones era principalmente de los medios tradicionales, es decir, radio, televisión y prensa escrita. LitoralPress afloró como una de las primeras empresas en la selección y elaboración de las noticias como producto final.

Lo que comenzó como un negocio familiar tomó forma hasta transformarse en una empresa chilena con proyecciones internacionales. En principio el análisis de prensa se basó en los periódicos capitalinos, clasificando las noticias según los requisitos del cliente. Con el paso del tiempo, esta empresa creció, lo cual hizo que atrajera el interés de inversionistas Israelitas, éstos, finalmente, invirtieron y potenciaron a la empresa en términos internacionales, debido a que ya contaban con una sede en Argentina.

De esta forma, se posicionó en el mercado como una de las empresas pioneras en el negocio de selección y clasificación de información periodística, innovando con modernos softwares computacionales que le permitieron optimizar el tiempo, y sobre todo, la calidad del producto. Fue entonces cuando comenzó la selección de noticias radiales y televisivas en formato digital.

A nivel organizacional, se inició con una planta de diez trabajadores y para el primer decenio ya contaba con cerca de 30 empleados, actualmente da trabajo a cerca de 120 personas. En su mayoría la mano de obra es profesional (*gran parte de éstos son periodistas*), los cuales se dividen en 3 turnos, produciendo así las 24 horas del día. El nivel de producción es de más de mil noticias ingresadas en su base de datos diariamente.

En el año 2000 comenzaron a formar parte de la **FIBEP** (*Federation Internationale des Bureaux D'Extraits de Presse*), que abarca las agencias de monitoreo integral de prensa a nivel mundial, agrupa cerca de 100 compañías en 40 países. De esta forma LitoralPress se transforma en la primera empresa en Latinoamérica en ser aceptada.

Junto con el crecimiento de la empresa, crecieron también los estamentos de mando, creándose así los mandos medios, encargados de supervisar y optimizar la producción del nivel operacional. Dichos puestos, han sido ocupados por trabajadores que en su mayoría fueron ascendiendo en la empresa por su temporalidad, lo que es un mérito, pues la rotación laboral es común, debido a la gran cantidad de especialistas en el área y al ritmo laboral que termina por agotar a un porcentaje importante de los trabajadores.

La capacitación del personal ha sido una variable ausente en esta empresa, pero a pesar de esto, la inversión en nuevas tecnologías no ha cesado, lo cual, ha dado resultado hasta el momento, ubicándolos dentro de los líderes en el mercado.

Con esto, la empresa genera ganancias de manera constante, y a su vez, provoca su expansión en el mercado, actualmente monitorea noticias en gran parte de Latinoamérica y abarca casi en su totalidad el mercado de las comunicaciones en Chile, incluido internet; siendo la mayoría de sus clientes empresas u organismos estatales (*como museos y organismos de beneficencia entre otros*).

Si bien el crecimiento ha sido constante, a lo largo de su historia, también ha presentado problemas organizacionales, sobre todo a nivel de supervisores, quienes con frecuencia no transmiten de la mejor forma las decisiones de la gerencia a la plana ejecutante, lo que provoca una mala comunicación y coordinación entre las diversas unidades organizacionales, esto podría ser motivo de conflicto entre los diferentes departamentos si son sometidos a excesivas presiones (como lo requiere una empresa de este tipo), típico de empresas que tienen estructuras basadas en procesos. ■

Preguntas

1. ¿De qué manera la empresa puede optimizar su productividad sin necesidad de contratar o cambiar personal?
2. ¿Qué rol juegan los canales de comunicación entre los distintos estamentos de una empresa en el buen funcionamiento de ésta?
3. ¿La inversión y el soporte tecnológico son suficientes para aprovechar todas las fortalezas y potencialidades que presenta la empresa?
4. ¿Debería esta empresa cambiar su estructura organizacional?