

Negocios y Desarrollo Profesional: Perspectivas en Español

NEGOCIOS Y DESARROLLO PROFESIONAL: PERSPECTIVAS EN ESPAÑOL

ANTONIO PARRILLA RECUERO AND HILDA MORAYMA BENTON

University of Arkansas Libraries
Fayetteville, Arkansas



Negocios y Desarrollo Profesional: Perspectivas en Español Copyright © 2024 by Antonio Parilla Recuero & Hilda Morayma Benton is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/), except where otherwise noted.

This remixed textbook draws content from a variety of openly licensed resources. Please see attributions at the end of each chapter for additional information.

CONTENTS

Introduction	1
--------------	---

Part I. Contenido

Capítulo #1: La Economía global y el mundo hispano Contextos, metas y requisitos.	3
Capítulo #2: La empresa	7
Capítulo #3: Comunicación intercultural e internacional en los negocios	18
Capítulo # 4: La asignación internacional	31
Capítulo # 5: Trabajo en equipo en los negocios	38
Capítulo # 6: Liderazgo de grupo	59
Capítulo # 7: Conceptos y marcos básicos de negocios sostenibles	79
Capítulo # 8: Esenciales de Currículum y Carta de presentación	120
Capítulo # 9: Desencadena tu carrera en el camino correcto	138
Capítulo # 10: Uso de la tecnología para administrar la información	154
Capítulo # 11: Tu carrera en los negocios	169

¡Bienvenidos al libro de texto “Negocios y Desarrollo Profesional: Perspectivas en Español”! Este curso está cuidadosamente diseñado para proporcionarte las herramientas necesarias para triunfar en el emocionante y diverso mundo de los negocios en los países de habla hispana.

En este viaje educativo, exploraremos una amplia gama de temas cruciales que te permitirán comprender y navegar de manera efectiva el entorno empresarial global. Desde las fluctuaciones económicas hasta las tendencias culturales, cada elemento ejerce una influencia significativa en el panorama empresarial global. Este libro de texto se erige como una brújula indispensable en este complejo universo.

Comenzaremos explorando los contextos del comercio global, la economía global y la importancia del liderazgo, la integridad y la ética empresarial. Aquí, sentaremos las bases para comprender la interacción entre factores económicos, sociales y éticos que moldean el mundo de los negocios. Luego, nos sumergiremos en el complejo mundo de la comunicación intercultural e internacional, así como en la preparación y proceso de aculturación para una asignación internacional ya sea de estudios o de trabajo en un país de habla hispana. Comprender cómo las diferencias culturales influyen en la comunicación y las relaciones empresariales es esencial en un entorno globalizado.

Continuaremos nuestro viaje adentrándonos en las dinámicas de trabajo y liderazgo en el ámbito empresarial. Examinaremos qué es un equipo, sus características, cómo motivarlo y qué implica ser un líder efectivo. En este punto, exploraremos cómo la colaboración y el liderazgo efectivo son fundamentales para el éxito empresarial en equipos multidisciplinarios y diversos.

Posteriormente, exploraremos la sostenibilidad empresarial ofreciendo una visión general de los negocios sustentables y la responsabilidad y compromiso que las empresas tienen con la sociedad y el planeta. Destacaremos la importancia de operar de manera ética y responsable para el bienestar de las comunidades y el medio ambiente.

Finalmente, nos concentraremos en el desarrollo profesional y las habilidades interpersonales. Te prepararemos para enfrentar proyectos de negocios sobre trabajo en equipo y ofreceremos pautas para el desarrollo de una carrera exitosa, destacando la importancia del desarrollo de habilidades interpersonales para el éxito en el ámbito profesional y personal.

En conclusión, este libro de texto ofrece una visión integral y práctica para aquellos que desean triunfar en el mundo de los negocios, equipándolos con los conocimientos y habilidades necesarios para navegar con éxito los desafíos y oportunidades en un entorno empresarial globalizado y en constante cambio. ¡Prepárate para embarcarte en un viaje de aprendizaje y crecimiento profesional emocionante y enriquecedor!

¿Estás usando este libro de texto en tu clase? [Cuéntanos!](#)

LECTURA COMERCIAL Y CULTURAL

Los contextos del comercio global

La información presentada en este capítulo es importante porque establece el contexto fundamental de los temas sobre la economía global. Nuestro gran tema es el mundo hispano y el idioma español (el castellano) para los negocios, tanto a nivel nacional como internacional. Al referirnos a lo nacional, se tratará no solo de cada uno de los veinte países hispanohablantes del mundo y de Puerto Rico, estado libre asociado (Commonwealth) de los Estados Unidos, sino también de la realidad económica hispana en los Estados Unidos de América (EUA, EE. UU., EE.UU., EEUU o EU), donde la población hispana estadounidense cobra cada día mayor importancia económica y sociopolítica. Además, el marco general de este libro de texto se caracterizará por consideraciones de liderazgo, integridad, ética empresariales, y trabajo en equipo, atributos clave para los líderes, actuales y futuros, en esta época de globalización tan rápida, competitiva y continua que nos ha tocado vivir.

La economía global

La economía global, un fenómeno que sigue en plena marcha, define nuestra época actual. La globalización o mundialización se ve todos los días en el comercio, la telemática (Internet, páginas web y aplicaciones móviles), la producción internacional (ya es difícil hablar de un producto fabricado en un solo país o con componentes manufacturados y ensamblados en un solo país) y la oferta de bienes y servicios a consumidores y a usuarios de todas partes del mundo. Puesto que los vendedores (exportadores), compradores (importadores) e intermediarios comercializan un sinnúmero de artículos para satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores y usuarios, el transporte o la distribución internacional de mercaderías (la logística) cobra mayor volumen año tras año. Los recursos naturales y las materias primas de un país se elaboran, transforman o ensamblan en otro país, que luego los comercia con más países. En el mundo de los negocios, la escasez de cualquier recurso, producto o servicio en cierto lugar se resuelve con la disponibilidad o la abundancia del mismo en otra parte. La oferta y demanda determinan los precios de los bienes y mercancías. Es decir, si hay escasez de petróleo, trigo o automóviles, suben los precios de estos productos, porque los consumidores están dispuestos a pagar más para conseguirlos en el gran mercado caracterizado por la competencia, la oferta y la demanda.

PARA PENSAR

Uno de los aspectos más significantes, y a veces muy controvertido, del comercio internacional es el nivel de pobreza de un país, que aumenta y disminuye según el éxito del país en sí. La pobreza no es una condición que solo existe en los llamados «países pobres», también existe en los países ricos, aunque de manera menos visible. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) trata el tema del desafío que plantea la pobreza en los siguientes dos párrafos.

Para analizar claramente el problema de la pobreza debemos, primero, recordar qué se entiende por pobreza.

Según la definición básica, es la falta de acceso o dominio de los requisitos básicos para mantener un nivel de vida aceptable. Esto significa que una persona es pobre si no tiene suficiente comida o carece de acceso a una combinación de servicios básicos de educación, atención de salud, agua potable, sistemas de saneamiento adecuados y un lugar de residencia seguro. Generalmente los economistas usan el ingreso como medida representativa de la pobreza porque brinda los medios para asegurar la atención debida a las demás necesidades básicas. Por tal razón, la mayoría de las estrategias para combatir la pobreza, incluida esta, dedican suma atención a la generación de ingresos como la principal solución del problema.

Desde el punto de vista del ingreso, la estrategia básica de eliminación de la pobreza consiste en ayudar a los pobres a ganar lo necesario para salir de esa situación. Para lograrlo, la economía debe aumentar el número de empleos disponibles y la productividad o el potencial de ingresos de los pobres que acceden a esos empleos. La mayoría de esos empleos se suscitará en el sector privado y le corresponde al gobierno elegir las políticas que inclinen al sector privado a crear empleos mejor remunerados para los pobres*.

Preguntas de comprensión

1. ¿Cómo define el BID la pobreza?
2. ¿Cuáles son algunos indicadores clave para saber que una persona es pobre? ¿Puedes nombrar otros indicadores que no se mencionan en el texto anterior?
3. ¿Por qué los economistas políticos usan el ingreso como medida de la pobreza?
4. Según el pasaje, ¿qué debe producir en mayor número la economía y cuál es el papel del gobierno?
5. ¿Dónde y por qué existe la pobreza en América Latina? ¿Existe en un país «rico» como los EUA, Francia, Alemania o Japón? ¿Se da más entre los inmigrantes? Comenta.
6. ¿Piensa Ud. que la pobreza afecta más a ciertos sectores de la población, como las mujeres, los niños o los indígenas? Comenta.
7. ¿Se puede hallar una solución para la pobreza mundial? Comenta.
8. ¿Qué quiere decir «desarrollo sostenible» y por qué es importante este concepto cuando se habla del persistente problema de la pobreza?
9. ¿Qué responsabilidad tienen las naciones ricas con las naciones pobres?

Hay un continuo movimiento internacional de mercaderías, servicios, capital, trabajo y trabajadores, como la mano de obra que importan ciertos países para ayudar a sectores nacionales, tales como el agrícola o el manufacturero. Administrar con eficacia las empresas y los recursos humanos representa un desafío más apremiante para los gerentes en la época global, ya que es necesario comunicarse en otros idiomas, lo que implica comprender otras culturas. Las diferentes industrias compiten y se complementan en el mercado mundial, donde las monedas nacionales de los diferentes países (y el cambio de divisas) son factores muy importantes cuando se considera el riesgo de la inflación y la hiperinflación. En definitiva, el comercio nacional o subnacional (regional, estatal o local) opera como parte de la economía global. Es decir, que lo que antes era nacional o local, se ha convertido en una actividad multinacional, transnacional o supranacional, de forma que

imperla una nueva realidad comercial que se puede caracterizar como «glocal», una combinación de «global» y «local». La casa matriz de una empresa puede tener varias sedes, sucursales y filiales en diferentes partes del mundo. Y en el futuro, siempre se vislumbran adelantos tecnológicos, de infraestructura y de capacidades logísticas, mayor desarrollo del comercio electrónico y rápido crecimiento de la población mundial, que empieza a aumentar por mil millones de personas cada quince años, con aún más retos y oportunidades para los líderes y gerentes de nuestro futuro global. También existen los retos de desarrollar el comercio «verde» (ecológico) y sostenible, y de inculcar la ética empresarial en nuestros líderes. Asegurarse hoy en día del éxito comercial en la economía «glocal» requiere el conocimiento de las prácticas administrativas del mundo de los negocios, así como también de los diferentes contextos lingüísticos y culturales en los cuales se realiza el comercio. El propósito de este proyecto es ayudar a lograr dicha comprensión.

Liderazgo, integridad y ética empresariales: Atributos clave para nuestros futuros líderes

El Diccionario de la lengua española define el liderazgo o liderato como la *«condición de líder, persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora»**.

Algunas frases célebres ayudan a aclarar más el espíritu, las motivaciones y la conducta de los líderes. Aníbal, general y estadista cartaginés, anunció: «Hallaré un camino o me lo abriré». El gran escritor y poeta cubano José Martí, declaró que «Para ir delante de los demás, se necesita ver más que ellos». Benazir Bhutto, la primera mujer que ocupó el cargo de Primer Ministro de Pakistán, sostuvo que «El liderazgo es un compromiso con una idea, un sueño y una visión de lo que puede ser». El padre Theodore Hesburgh, exrector de la Universidad de Notre Dame, planteó que «La verdadera esencia del liderazgo radica en que usted tiene que poseer una visión». Nelson Mandela, el primer presidente de Sudáfrica elegido democráticamente mediante sufragio universal, dijo que «Siempre parece imposible hasta que se hace». Otras citas célebres incluyen las siguientes:

- La tarea de un líder es llevar a su gente de donde está hasta donde no haya llegado jamás. (Henry Kissinger, exsecretario de Estado de los EUA)
- Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser mejores, eres un líder. (Jack Welch, exgerente general de General Electric y «el manager más exitoso del siglo XX», según la revista Fortune)
- La innovación es lo que distingue al líder de sus seguidores. (Steve Jobs, cofundador de Apple)
- Gestión es hacer las cosas bien, liderazgo es hacer lo correcto. / La excelencia de un líder se mide por la capacidad para transformar los problemas en oportunidades. (Peter Drucker, gurú de la gerencia como disciplina)
- Un líder es alguien a quien sigues a un lugar al que no irías por ti mismo. (Joel Barker, visionario)
- Piensa, cree, sueña y atrévete. (Walt Disney)

Brian Tracy, especialista en la capacitación profesional, concluye que «La integridad es la cualidad más valiosa y respetada del liderazgo». El liderazgo, entonces, se relaciona con los siguientes atributos: ver más que los otros, abrir caminos, comprometerse con una idea, soñar, tener una visión, valorar y facilitar la innovación, entender

lo que puede ser, crear oportunidades, realizar, empujar y guiar a otros, inspirar, atreverse, dar el ejemplo, ser seguido, hacer, transformar, demostrar integridad y respeto. En suma, los famosos versos de Antonio Machado, el gran poeta español, nos sirven muy bien en este contexto: «Caminante (líder) no hay camino, se hace camino al andar»*.

La ética empresarial, ligada con el liderazgo, se puede definir como el conjunto de principios —o el código de integridad— que rige la conducta tanto de una persona como de una empresa. La ética empresarial se basa en un conocimiento moral entre el bien y el mal y se demuestra con decisiones que favorezcan al bien. La “International Trade Association” del Departamento de Comercio de los EUA ha publicado *Ética empresarial: Manual sobre la administración de una empresa comercial responsable*, con el fin de impulsar «los valores básicos de honestidad, confiabilidad, justicia y autodisciplina» y ayudar a las empresas en todas partes del mundo a desarrollar «un clima de excelencia para sus empleados, accionistas y comunidades y contribuir al bienestar económico de sus países»*.

La ética empresarial se relaciona hoy en día con el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), definida por el Banco Mundial de la siguiente manera: «Hacer negocios basados en principios éticos y apegados a la ley... a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente»*. Cabe recordar aquí que lo ético no es sinónimo de lo legal. Con respecto a la RSE, también conocida como Responsabilidad Social Corporativa (RSC), «hoy en día las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio»*.

En definitiva, lo ideal en el mundo de los negocios sería siempre desarrollar el liderazgo de buen carácter, es decir, un liderazgo tanto individual como empresarial imbuido de integridad. Con este tipo de liderato, pueden ir codo con codo la ética y las ganancias empresariales. Además, la buena reputación de los EUA y de otros países en la economía global competitiva, de hoy y mañana, dependerá en gran medida del ejemplo ético de sus líderes. No se puede apuntar a nada menos como meta compartida mundialmente, ya sea para el mundo de los negocios o para cualquier profesión.

CAPÍTULO #2: LA EMPRESA

2.1: Por qué importa- Papel de la empresa¹

¿Por qué discutir el papel de los negocios en la sociedad?

¿Estás listo para un reto al iniciar este curso?

Al embarcarte en tu estudio de negocios, puedes estar pensando que gran parte de lo que aprenderás en la escuela no es aplicable a tu carrera o futuro, en *realidad* no vas a entrar en negocios, por ejemplo. Aquí hay un reto que puede cambiar de opinión.

Deja de hacer lo que estás haciendo y tómate un minuto para mirar a tu alrededor. ¿Qué ves? Quizás veas tu sala de estar, donde estás sentado en tu escritorio haciendo tus deberes. Podrías estar en una cafetería local, pasando el rato con algunos amigos que te van a ayudar a estudiar. O tal vez estás sentado en la playa, leyendo esto en tu tablet o teléfono mientras escuchas los sonidos del océano y los niños jugando en la arena.



Ahora, mira a tu alrededor otra vez pero esta vez considera todo dentro de tu punto de vista y pregúntate ¿qué tienen en común todas estas cosas? Si dijiste que *todos* son producto del negocio, ¡entonces tienes razón! ¿Cómo puede ser eso, usted pregunta? El negocio está en todas partes, en todo lo que tocamos, comemos, vemos, olemos, y sentimos. Oh, no siempre directamente, pero de una forma u otra el negocio está ahí. Es como el aire que respiramos, en su mayoría invisible, pero siempre presente.

La siguiente parte del reto es esta: A medida que trabajas a través de esta primera sección, sigue tratando de pensar en algo, *cualquier cosa*, que puedas decir con certeza *no* tiene relación con los negocios. ¡Volveremos más tarde y veremos qué se te ocurrió!

1. Esta sección está adaptada del texto tomado de [Por qué importa- Papel de la empresa](#) de Boundless tiene licencia CC BY-SA 4.0.

2.2; ¿Qué es el negocio?²

Qué aprenderás a hacer: explicar el concepto de negocio

El concepto de negocio tiene suficientes definiciones y aplicaciones que casi podríamos decir que todo es negocio. A lo largo de este capítulo exploraremos las diversas funciones, roles y características de los negocios mientras tenemos en cuenta que los negocios son como el aire que respiramos, ¡está en todas partes!

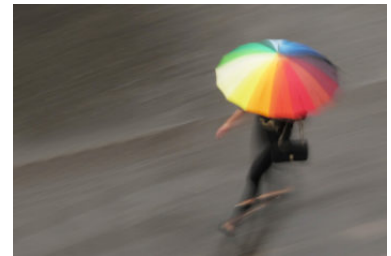
Objetivos de aprendizaje

- Distinguir entre ganancias, pérdidas y valor
- Distinguir entre bienes y servicios

Ponerse manos a la obra

El entorno empresarial actual

El mundo de los negocios hoy en día se puede resumir en una sola palabra: cambio. Y no solo el cambio, sino el cambio rápido. Para seguir siendo rentables y competitivos, las empresas de hoy están encontrando que necesitan ser más receptivas que nunca a las demandas de los clientes. Esto no solo es cierto para las grandes empresas como Apple, Nike y Whole Foods sino también para las empresas más pequeñas, como tu ferretería local o tienda de comestibles. El entorno empresarial que cambia rápidamente nos afecta a todos.



¿Cuál es el entorno empresarial? De alguna manera se asemeja al entorno natural en el que vivimos: Está a nuestro alrededor pero no siempre se nota. Incluye cosas como tecnología, competidores (otros negocios), publicidad, regulaciones, demandas de los consumidores y dinero. Cuando estos elementos del entorno empresarial cambian, de la misma manera que cambian las estaciones y el clima, las empresas necesitan ser

2. Esta sección está adaptada del texto tomado de [¿Qué es el negocio?](#) de [Boundless](#) tiene licencia CC BY-SA 4.0.

capaces de predecir, reaccionar y adaptarse en consecuencia. Quienes no lo hagan pueden encontrarse bajo la lluvia o el frío y luchando por sobrevivir.

Si bien el entorno en el que operan las empresas siempre está cambiando, el ritmo acelerado del cambio presenta desafíos y oportunidades especiales para las empresas de hoy en día. Para tener una idea de este cambio rápido y dramático, considera algo que es bastante rutinario para los estadounidenses: surtir una receta. Hace un par de décadas, habrías llevado una receta escrita de tu médico a tu farmacia local y la hubieras presentado al farmacéutico. Entonces, mientras esperabas a que se llenara, es



posible que hayas hojeado revistas o navegado por la tienda en busca de artículos adicionales, tal vez champú o una tarjeta de felicitación. Cuando llamaron a tu nombre, probablemente pagaste en efectivo o escribiste un cheque. Todas esas transacciones se realizaron durante el horario comercial normal, de lunes a viernes, de 9 a.m. a 5 p.m.; las farmacias más grandes pueden haber estado abiertas por algunas horas el sábado.

¿Y ahora qué? Piensa en la última vez que te surtieron una receta. ¿Alguna vez la viste? Lo más probable es que hayas ido al médico, y al final de tu visita el médico haya enviado la receta por fax directamente a la farmacia (tal vez un Rite-Aid, Walgreen's o Duane Reed). Poco después, es posible que hayas recibido un mensaje de texto notificándote que la receta estaba lista. Como no era conveniente que la recogieras durante la jornada laboral, y como es una farmacia abierta las 24 horas, fuiste por la noche. Te acertaste a la ventana del drive-through y pagaste con Apple Pay o Google Wallet. Luego verificaste que recibiste puntos en su tarjeta de fidelización de clientes, lo que significa ahorros o efectivo que se pueden aplicar a futuras compras. Nunca pusiste un pie dentro de la tienda.

Alternativamente, es posible que hayas llenado tu receta en línea o tal vez hayas elegido recogerla en Walmart o Target cuando te detuviste para comprar una nueva manguera de jardín.

Se puede ver en este ejemplo que la forma en que las empresas “hacen negocios” es muy diferente hoy en día. Algunos de estos cambios son el resultado de desarrollos en tecnología, mientras que otros son el resultado de cambios en las demandas y tendencias de los consumidores. Sin embargo, independientemente de la causa particular, todos los negocios tienen que hacer frente a la naturaleza cambiante y las presiones del entorno empresarial. Gran parte de este curso se centrará en las formas en que hacen precisamente eso.

Definición de Negocios

Entonces, ¿qué es esto que llamamos “negocio”? Un **negocio** es cualquier actividad que proporciona bienes o

servicios a los consumidores con el propósito de obtener ganancias. Ejemplos de **bienes** proporcionados por una empresa son artículos tangibles como automóviles, televisores o refrescos. Un **servicio** es un beneficio consumible de una sola vez. Los servicios incluyen cosas como cortes de pelo, estadías en hoteles o paseos en montaña rusa. Los negocios pueden generar ganancias por la venta de bienes y/o servicios, y las ganancias son la recompensa financiera que proviene de correr el riesgo de correr o ser dueño de un negocio. Más específicamente, la **ganancia** es la cantidad de ingresos o ingresos que el propietario de un negocio



retiene después de pagar todos los gastos asociados a la operación del negocio. Si los gastos del negocio superan los ingresos o ingresos generados por las operaciones, entonces el negocio sufrirá una **pérdida**. Los negocios que sufren pérdidas extraordinarias durante un corto periodo de tiempo, o que lentamente ven disminuir sus ganancias, pueden terminar cerrando o declarándose en quiebra.

Claramente, el objetivo de la mayoría de las empresas es generar ganancias al aumentar los ingresos mientras mantienen los gastos bajo control, y una de las principales formas en que lo hacen es proporcionar valor a sus clientes. Cuando las empresas hablan de **valor**, se refieren a la relación entre el precio que un cliente paga por el bien o servicio y los beneficios percibidos que recibe el cliente a cambio de su tiempo y dinero. El valor se ha convertido en un componente tan clave del modelo de negocio actual que si vas a casi cualquier restaurante de comida rápida encontrarás una “comida de valor” o un “menú de valor” anunciado. Dichos negocios están enviando el mensaje a sus clientes de que recibirán la mayor cantidad de “bang por el dólar” o el mayor valor en términos de cantidad obtenida a cambio del dinero gastado. Es un modelo de negocio basado en la creencia de que si le das valor a tus clientes, el beneficio seguirá. Como verás en la siguiente sección, si bien todos los negocios buscan aumentar sus ingresos, lo que realmente hace un negocio con esos fondos puede variar y depende de si se trata de una organización con fines de lucro o sin fines de lucro.

2.3: Con fines de lucro vs. sin fines de lucro³

Qué aprenderás a hacer: distinguir entre negocios con fines de lucro y sin fines de lucro

Anteriormente definimos el negocio como una organización que brinda bienes, servicios o ambos a sus clientes, clientes o consumidores con el fin de obtener ganancias. Esa definición, aunque precisa, no da cuenta de aquellas organizaciones y negocios que no son *impulsados* por el “resultado final” o la rentabilidad. En cambio, algunas organizaciones proveen sus bienes y servicios con el fin de generar ingresos (ingresos) que puedan ser utilizados para promover su propósito o misión. Es muy probable que hayas estado involucrado con una organización sin fines de lucro, y aunque puede que no lo hayas parecido en ese momento, ¡en realidad estabas trabajando con un negocio! En esta sección profundizaremos un poco más en esta idea de negocio con fines de lucro versus negocios sin fines de lucro.

Objetivos de aprendizaje

- Explicar el propósito de los negocios con fines de lucro
- Explicar el propósito de las empresas/organizaciones sin fines de lucro
- Distinguir entre negocios con fines de lucro y negocios sin fines

Ganancias y Propósito

Un **negocio sin fines de lucro** o **sin fines de lucro** es aquel que proporciona bienes o servicios a los consumidores, pero su objetivo principal no es devolver ganancias a los propietarios del negocio (como es el caso de un negocio con fines de lucro). En cambio, utiliza esas ganancias para proporcionar un servicio público, adelantar una causa o ayudar a otros. La Cruz Roja Americana, la SPCA local y la Sociedad Americana contra el Cáncer son ejemplos de negocios sin fines de lucro. Utilizan cualquier ingreso generado por las operaciones para apoyar la misión continua de la organización. Además, la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro

3. Esta sección está adaptada del texto tomado de [Con fines de lucro vs. sin fines de lucro](#) de [Boundless](#) tiene licencia CC BY-SA 4.0.

también dependen de donaciones de particulares y empresas, subvenciones y fondos gubernamentales para ayudar a financiar su trabajo, ya que los ingresos que recaudan rara vez cubren todos sus costos operativos.

Gran parte de lo que diferencia a un negocio con fines de lucro de un negocio sin fines de lucro ocurre detrás de escena y no es muy visible para el cliente. Por ejemplo, una organización sin fines de lucro está sujeta a la regulación y supervisión del gobierno en formas que difieren significativamente de una empresa con fines de lucro: Las organizaciones sin fines de lucro no pagan impuestos sobre sus ingresos, pero la forma en que se desembolsan sus fondos y se administran sus operaciones está estrictamente regulada.

Soportes de limonada con fines de lucro y sin fines

Stands de limonada con fines de lucro y sin

A pesar de sus diferencias, las organizaciones sin fines de lucro y con fines de lucro tienen algunos principios y prácticas empresariales fundamentales en común. Explore estos aspectos compartidos comparando dos negocios, uno con fines de lucro y otro sin fines de lucro.

Molly abre un puesto de limonada frente a un museo local y pretende utilizar sus ganancias para comprar una bicicleta nueva a finales del verano. Hay gastos asociados con el negocio de Molly como limones, azúcar, tazas y hielo. También gasta dinero en publicidad cuando imprime volantes y hace señales direccionales para alertar a los clientes sobre su ubicación. Contrata a Jamie para que la ayude los fines de semana ocupados y le paga un porcentaje de los ingresos del stand los días que trabaja. Tiene camisetas impresas en una tienda local con su lema en la parte posterior: “Cuando la vida te da limones, Molly hace limonada”. Ella vende las playeras en su stand por \$10 cada una. El dueño de una panadería local ve que el negocio de Molly está prosperando y le pregunta si puede vender sus galletas en el puesto de limonadas. Molly se encarga de vender las galletas para la panadería y conservar el 25 por ciento de los ingresos generados por la venta de galletas.



Molly tiene un negocio con fines de lucro y genera ingresos de varias fuentes (limonada, camisetas y galletas). Todos los días, después de empacar su puesto o stand, se va a casa y calcula sus ganancias restando sus gastos (salarios a Jamie, publicidad, camisetas y suministros) de sus ingresos. Ella toma la ganancia y la deposita en la cuenta bancaria que su padre la ayudó a abrir.

Al final del verano, Molly puede retirar el dinero de la cuenta bancaria y comprar la bicicleta que quiera. Si le quedan ganancias después de comprar la bicicleta, puede hacer lo que quiera con ese dinero. Como propietaria de un negocio con fines de lucro, es dueña de todas las ganancias.

Emma abre un puesto de limonada frente a un museo local y tiene la intención de donar sus ganancias a la Sociedad Humana local para apoyar su programa Feline Hope. Además de esa diferencia de propósito, el negocio de Emma es casi idéntico al de Molly: Hay gastos asociados con el negocio de Emma como limones, azúcar, tazas y hielo. Emma gasta dinero en publicidad cuando imprime volantes y hace señales direccionales para alertar a los clientes sobre su ubicación. Contrata a Linda para que la ayude los fines de semana ocupados y le paga un porcentaje de los ingresos del stand en los días que trabaja. Tiene camisetas impresas en una tienda local con su lema en la parte posterior: “Cuando la vida te da limones, Emma hace limonada”. Ella vende las playeras en su stand por \$10 cada una. El dueño de una panadería local ve que el negocio de Emma está prosperando y le pregunta si puede vender sus galletas en el puesto de limonada. Emma se encarga de vender las galletas para la panadería y conservar el 25 por ciento de los ingresos generados por la venta de galletas.

Emma dirige un negocio sin fines de lucro y genera ingresos de varias fuentes (limonada, camisetas y galletas). Al igual que Molly, después de empacar su stand, se va a casa y calcula sus ganancias restando sus gastos (salarios a Linda, publicidad, playeras y suministros) de sus ingresos. Ella toma la ganancia y la deposita en la cuenta bancaria que su padre la ayudó a abrir.

Al final del verano, Emma puede retirar el dinero de la cuenta bancaria y entregar un cheque a Humane Society. Si el negocio tiene ganancias superiores a lo que prometió donar a Humane Society, Emma puede pagarse a sí misma un *pequeño* salario por dirigir el negocio durante todo el verano, pero la mayoría de las ganancias necesitarán permanecer en la cuenta bancaria para financiar causas futuras o ser utilizadas para expandir el negocio para apoyar causas caritativas o sociales más adelante. Emma no es realmente una “dueña” de un negocio, porque no es dueña de las ganancias generadas por el negocio. Esperaríamos escuchar a Emma decir que está *dirigiendo* una *organización* sin fines de lucro (o sin fines de lucro), a diferencia de Molly, quien probablemente diría que es dueña de un negocio.

Si bien estos pueden ser ejemplos muy simples, demuestran que, desde la perspectiva de un cliente, prácticamente no hay diferencia en la forma en que operan los dos negocios. Emma podría decidir anunciar que sus ganancias apoyan una causa importante (el programa Feline Hope de Humane Society) como una forma de atraer clientes. Si no, los dos puestos de limonada parecerían casi idénticos desde el exterior.

No es hasta que mires más allá que verás las diferencias entre un negocio con fines de lucro y un negocio sin fines de lucro. La siguiente tabla compara los atributos de las empresas con fines de lucro y sin fines de lucro y destaca algunas de las diferencias “ocultas”.

Con fines de lucro	Sin fines de lucro/sin fines de lucro
Incurrir gastos por operaciones	Incurrir gastos por operaciones
Brinda bienes y servicios a los clientes	Brinda bienes y servicios a los clientes
Genera ingresos por ventas	Genera ingresos por ventas y/o contribuciones
Propiedad de particulares, socios o accionistas	Operado por consejo de administración, fideicomisarios y gerentes
Las ganancias se utilizan para pagar a propietarios, socios o accionistas	El beneficio se utiliza para promover la misión de la organización
Paga salarios a empleados y gerentes	Paga salarios a empleados y gerentes
Las ganancias están sujetas a impuestos por parte de autoridades locales, estatales y federales	Las ganancias NO están sujetas a impuestos por parte de autoridades locales, estatales y federales

2.4 La importancia del español en el mundo de los negocios: establece relaciones comerciales sólidas en los mercados hispanohablantes



Después del inglés y del chino mandarín, el español se ha convertido en la lengua más hablada del mundo. La importancia de saber español va más allá de las fronteras. Grandes empresas han decidido ampliar sus horizontes y ya están presentes en grandes ciudades de ámbito internacional. Es fundamental saber que esta lengua está representada por 400 millones de nativos y además cuenta con una gran población hispana en EE.UU., que está incrementando mucho la importancia del idioma. Además, otro de los datos que resalta la importancia del idioma es que más de 21 millones de estudiantes de las escuelas estudian español como lengua extranjera.

Debido a su gran despliegue a nivel mundial, el español se ha convertido en una lengua clave para crear alianzas entre los diferentes círculos empresariales, como lo es el mercado estratégico latinoamericano. Algunos sectores, como el mundo de las telecomunicaciones con Telefónica a la cabeza, dan ejemplo de ello.

El español es uno de los seis idiomas oficiales de las Naciones Unidas, y también uno de los que más se

utilizan en el ámbito empresarial por un motivo: América Latina es una región con millones de habitantes y su crecimiento económico es constante.

En cifras globales, existen alrededor de 460 millones de hablantes nativos de español en el mundo y casi 100 millones que lo utilizan como lengua secundaria, lo que eleva el total de hispanohablantes a 559 millones, según datos del Instituto Cervantes. Con estos datos sobre la mesa, es fácil entender por qué el español se ha convertido en una herramienta vital en el ámbito empresarial internacional, y por qué cada vez más personas deciden estudiar español para los negocios.

Dominar este idioma facilita la comunicación y permite establecer relaciones comerciales con las principales organizaciones del mundo hispanohablante, y es sinónimo de expansión exponencial de las bases de clientes potenciales de un negocio. Hablar español con fluidez también es un requisito fundamental para colaborar con organizaciones gubernamentales y agencias de desarrollo que trabajan en América Latina, y para conseguir un empleo en la mayoría de las empresas de importación y exportación que operan a nivel mundial.

Controlar el español es un activo estratégico en los mercados internacionales porque aumenta la productividad y la eficiencia de las empresas, al mismo tiempo que elevan el alcance de su marca. Además, con América Latina creciendo en influencia económica y con sus empresas expandiéndose en todo el mundo, la demanda de profesionales con habilidades en español continuará en aumento en los próximos años.

Ventajas:

- Acceso a nuevos puestos de trabajo y a nuevas oportunidades de negocio, tanto en empresas locales como en multinacionales.
- Comunicación más eficaz con socios comerciales, proveedores, colaboradores o compañeros de trabajo que hablen español.
- Incremento de la competitividad en el mercado laboral.
- Acceso a documentos, recursos e informes profesionales y comerciales elaborados en español (publicaciones académicas, encuestas, manuales técnicos, bases de datos, formaciones, etc.).
- Mayor movilidad profesional, especialmente en aquellos países donde el español es la lengua oficial o cooficial.
- Ampliación de la red de contactos profesionales (networking).
- Aumento de las oportunidades de hacer negocios y establecer cooperaciones con países hispanohablantes.
- Integración en la cultura empresarial. Aprender español no es únicamente dominar gramaticalmente el idioma: también implica comprender la cultura y las normas comerciales con los países hispanohablantes, evitando errores en las negociaciones y garantizando relaciones e interacciones más seguras y sólidas.

¿Cómo mejorar tu español para los negocios?

- Lee libros de negocios en español. De esta forma, podrás adquirir vocabulario y familiarizarte con

expresiones comerciales propias de tu sector.

- Escucha podcast de negocios en español. Escuchar podcast mientras haces deporte o como parte de tu formación puede ser interesante para mejorar tu pronunciación y tus habilidades de comprensión.
- Redacta tus notas de negocios en español. Dominar el español para los negocios implica dominar el idioma a nivel oral, pero también a nivel escrito.
- Si redactas tus notas e informes en español, aprenderás construcciones gramaticales en su contexto que pueden resultarte muy interesantes.

CAPÍTULO #3: COMUNICACIÓN INTERCULTURAL E INTERNACIONAL EN LOS NEGOCIOS

3.1 Comunicación intercultural¹

Objetivos de aprendizaje

1. Definir y discutir cómo facilitar la comunicación intercultural.
2. Definir y discutir los efectos del etnocentrismo.

La comunicación es compartir la comprensión y el significado (Pearson, J. y Nelson, P., 2000), pero ¿qué es la comunicación intercultural? Si respondieras: “El intercambio de entendimiento y significado entre culturas”, estarías cerca, pero la definición requiere más atención. ¿Qué es una cultura? ¿Dónde se detiene una cultura y empieza otra? ¿Cómo se crean, mantienen y disuelven las culturas? Donald Klopff describió la cultura como “esa parte del ambiente que hacen los humanos” (Klopff, D., 1991). Desde el edificio que levantamos que representa valores de diseño hasta las cercas que instalamos que delimitan fronteras, nuestro entorno es una representación de la cultura, pero no es todo lo que es cultura.

La cultura involucra creencias, actitudes, valores y tradiciones que son compartidos por un grupo de personas. Así, debemos considerar más que la ropa que usamos, las películas que vemos, o los videojuegos que jugamos, todas las representaciones del medio ambiente, como cultura. La cultura también involucra los aspectos psicológicos de nuestras expectativas del contexto de comunicación. Por ejemplo, si nos criamos en una cultura donde los machos hablan mientras que se espera que las mujeres permanezcan en silencio, el contexto

1. Esta sección está adaptada del texto tomado de [Comunicación intercultural](#) de [Anonymous](#) tiene licencia CC BY-NC-SA 4.0.

de la interacción comunicativa gobierna el comportamiento, que en sí mismo es una representación de la cultura. Desde la elección de las palabras (mensaje), hasta cómo nos comunicamos (en persona, o por correo electrónico), hasta cómo reconocemos la comprensión con un guiño o una mirada (retroalimentación no verbal), hasta la interferencia interna y externa, todos los aspectos de la comunicación están influenciados por la cultura.

Al definir la comunicación intercultural, solo tenemos ocho componentes de comunicación con los que trabajar y, sin embargo, debemos unir culturas divergentes con valores distintos a través de idiomas y zonas horarias para intercambiar valores, una representación de significado. Puede ser tentador considerar solo la fuente y el receptor dentro de una transacción como una representación de la comunicación intercultural, pero si lo hacemos, extrañamos los otros seis componentes —el mensaje, el canal, la retroalimentación, el contexto, el entorno y la interferencia— en cada acto comunicativo. Cada componente influye y está influenciado por la cultura. ¿Es contexto cultural? ¿Medio ambiente? ¿Mensaje? La cultura está representada en los ocho componentes cada vez que nos comunicamos. Toda comunicación es intercultural.

Podemos estar tentados a pensar en la comunicación intercultural como interacción entre dos personas de diferentes países. Si bien dos pasaportes nacionales distintos pueden ser artefactos, o representaciones no verbales de comunicación, ¿qué sucede cuando se comunican dos personas de dos partes diferentes del mismo país? Desde los dialectos germánicos altos y bajos, hasta la perspectiva de un sureño versus un norteno en Estados Unidos, hasta la dinámica rural versus urbana, nuestros rasgos geográficos, lingüísticos, educativos, sociológicos y psicológicos influyen en nuestra comunicación.

No basta con decir que alguien del sur rural de Chile y de la capital, Santiago, ambos hablan *castellano* (la palabra chilena para la lengua española), por lo que la comunicación entre ellos debe ser comunicación intracultural, o comunicación dentro de una misma cultura. ¿Cómo es la vida para el sureño rural? ¿Para el habitante de la ciudad? ¿Sus experiencias educativas fueron las mismas? ¿Comparten el mismo vocabulario? ¿Valoran las mismas cosas? Para un habitante de la ciudad, todas las ovejas se ven igual. Para el sureño rural, las ovejas son distintas, con marcas únicas; tienen valor como fuente de alimento, fuente de lana con la que crear suéteres y calcetines que mantienen a raya los fríos inviernos, y en sus números representan riqueza. Aunque ambos chilenos hablen el mismo idioma, su socialización influirá en cómo se comunican y lo que valoran, y su vocabulario reflejará estas diferencias.

Vamos a dar un paso más allá esta comparación intranacional. Dentro de una misma familia, ¿puede haber comunicación intercultural? Si toda comunicación es intercultural, entonces la respuesta sería sí, pero aún tenemos que probar nuestro caso. Imagina una familia de tres generaciones viviendo en una sola casa. Los abuelos pueden representar otra época y valores diferentes a los nietos. Los padres pueden tener un nivel de educación diferente y seguir carreras diferentes a las de los abuelos; la escolaridad que reciben los hijos puede prepararlos para otra carrera. De la música, a las preferencias de comida, a cómo se hace el trabajo puede variar con el tiempo; Elvis Presley puede parecer historia antigua para los niños. La comunicación a través de las generaciones representa la comunicación intercultural, aunque sólo sea en un grado limitado.

Pero supongamos que tenemos un grupo de estudiantes que son todos similares en edad y nivel educativo.

¿El género y las expectativas sociales de los roles influyen en la interacción? Por supuesto. Y así vemos que entre estos alumnos no sólo los niños y niñas se comunican de distintas maneras sino que además no todos los niños y niñas son iguales. Con un grupo de hermanas, puede haber características comunes, pero seguirán teniendo diferencias, y estas diferencias contribuyen a la comunicación intercultural. Cada uno de nosotros está moldeado por nuestra educación e influye en nuestra cosmovisión, lo que valoramos y cómo interactuamos entre nosotros. Creamos cultura, y ella nos crea.

Everett Rogers y Thomas Steinfatt definen la comunicación intercultural como el intercambio de información entre individuos que son “desiguales culturalmente” (Rogers, E. y Steinfatt, T., 1999). Si sigues nuestra discusión y sus implicaciones, puedes llegar a la idea de que en última instancia cada uno somos una “cultura de uno” —somos simultáneamente parte de una comunidad y su cultura (s) y nos separamos de ella en la combinación única que nos representa como individuo. Todos estamos separados por una cuestión de grados unos de otros aunque fuéramos criados en la misma calle o por padres de similar formación educativa y profesión, y sin embargo, tenemos muchas otras cosas en común.

La comunicación contigo mismo se llama comunicación intrapersonal, que también puede ser intracultural, ya que solo puedes representar una cultura. Pero la mayoría de la gente pertenece a muchos grupos, cada uno con su propia cultura. Dentro de nuestro imaginario hogar intergeneracional, ¿cuántas culturas cree que podríamos encontrar? Si sólo consideramos a los padres y consideramos el trabajo una cultura, y la familia otra, ahora tenemos dos. Si examináramos más de cerca las opciones, encontraríamos muchos más grupos, y la complejidad crecería exponencialmente. ¿Alguna vez una conversación contigo mismo implica metas, objetivos, necesidades, deseos o valores en competencia? ¿Cómo aprendiste de esas metas, o valores? A través de la comunicación dentro y entre los individuos, ellos mismos representantes de muchas culturas. Luchamos con las demandas de cada grupo y sus expectativas y podríamos considerar esta lucha interna conflicto intercultural o simplemente comunicación intercultural.

La cultura es parte del tejido mismo de nuestro pensamiento, y no podemos separarnos de él, ni siquiera cuando salimos de casa, definiéndonos de nuevo en el trabajo y en los logros. Cada empresa u organización tiene una cultura, y dentro de lo que puede considerarse una cultura global, hay muchas subculturas o coculturas. Por ejemplo, considere la diferencia entre los departamentos de ventas y contabilidad en una corporación. Podemos ver rápidamente dos grupos distintos con sus propios símbolos, vocabulario y valores. Dentro de cada grupo, también puede haber grupos más pequeños, y cada miembro de cada departamento proviene de un trasfondo distinto que en sí mismo influye en el comportamiento y la interacción.

La comunicación intercultural es un área de estudio fascinante dentro de la comunicación empresarial, y es esencial para su éxito. Una idea a tener en cuenta al examinar este tema es la importancia de considerar múltiples puntos de vista. Si tiendes a descartar ideas o puntos de vista que son “desiguales culturalmente”, te resultará difícil aprender sobre diversas culturas. Si no puedes aprender, ¿cómo puedes crecer y tener éxito?

El etnocentrismo es la tendencia a ver otras culturas como inferiores a las propias. Tener orgullo en tu cultura puede ser saludable, pero la historia nos ha enseñado que tener una predisposición a desconfiar de otras culturas simplemente porque son diferentes puede ser hiriente, dañino y peligroso. El etnocentrismo nos hace

mucho menos propensos a poder cerrar la brecha con los demás y a menudo aumenta la intolerancia a la diferencia. Los negocios y la industria ya no son regionales, y en tu carrera, necesariamente cruzarás fronteras, idiomas y culturas. Necesitarás tolerancia, comprensión, paciencia y apertura a la diferencia. Un comunicador de negocios capacitado sabe que el proceso de aprendizaje nunca está completo, y estar abierto a nuevas ideas es una estrategia clave para el éxito.

Conclusión clave

La comunicación intercultural es un aspecto de todas las interacciones comunicativas, y la atención a tu perspectiva es clave para tu efectividad. El etnocentrismo es un gran obstáculo para la comunicación intercultural.

Ejercicios

1. Por favor, enumera cinco palabras para describir tu cultura dominante. Por favor, enumera cinco palabras para describir una cultura de la que no eres miembro, tienes poco o ningún contacto, o tienes conocimientos limitados. Ahora, compara y contrasta los términos señalando sus declaraciones de valor inherentes.
2. Identifica un país que te gustaría visitar. Investiga el país y encuentra un dato interesante de negocios y compártelo con la clase.
3. Escribe un breve resumen sobre una ciudad, región, estado o país que hayas visitado y que no sea como donde vives. Comparte y compara con compañeros de clase.

3.2 Cómo entender la comunicación intercultural²

Objetivos de aprendizaje

1. Describir estrategias para comprender la comunicación intercultural, los prejuicios y el etnocentrismo.

El antropólogo estadounidense Edward T. Hall suele ser citado como pionero en el campo de la comunicación intercultural (Chen, G. y Starosta, W., 2000). Nacido en 1914, Hall pasó gran parte de su edad adulta temprana en el entorno multicultural del suroeste de Estados Unidos, donde los nativos americanos, hispanohablantes y descendientes de pioneros se unieron desde diversas perspectivas culturales. Luego viajó por el mundo durante la Segunda Guerra Mundial y más tarde se desempeñó como funcionario del Departamento de Estado de Estados Unidos. Donde la cultura había sido vista alguna vez por los antropólogos como una forma de vida única y distinta, Hall vio cómo la perspectiva del individuo influye en la interacción. Al centrarse en las interacciones más que en las culturas como separadas de los individuos, nos pidió que evaluáramos las muchas culturas a las que nosotros mismos pertenecemos o por las que estamos influenciados, así como aquellas con las que interactuamos. Si bien su visión hace que el estudio de la comunicación intercultural sea mucho más complejo, también aporta una sana dosis de realidad a la discusión. Hall es generalmente acreditado con ocho contribuciones a nuestro estudio de la comunicación intercultural (Chen, G. y Starosta, W., 2000; Leeds-Hurwitz, W., 1990; McLean, S., 2005):

1. *Comparar culturas.* Enfoque en las interacciones versus observaciones generales de la cultura.
2. *Cambio a la perspectiva local.* Nivel local versus perspectiva global.
3. *No tienes que saberlo todo para saber algo.* Se pueden estudiar el tiempo, el espacio, los gestos y los roles de género, incluso si carecemos de una comprensión más amplia de toda la cultura.
4. *Hay reglas que podemos aprender.* Las personas crean reglas para sí mismas en cada comunidad de las que podemos aprender, comparar y contrastar.

2. Esta sección está adaptada del texto tomado de [Cómo entender la comunicación intercultural](#) de [Anonymous](#) tiene licencia CC BY-NC-SA 4.0.

5. *La experiencia cuenta.* La experiencia personal tiene valor además de estudios más integrales de interacción y cultura.
6. *Las perspectivas pueden diferir.* La lingüística descriptiva sirve como modelo para entender las culturas, y el Servicio Exterior de Estados Unidos la adoptó como base para la formación.
7. *La comunicación intercultural se puede aplicar a los negocios internacionales.* La capacitación del Servicio Exterior de Estados Unidos arrojó solicitudes para el comercio y el comercio y se convirtió en un punto de estudio para las carreras de negocios.
8. *Integra las disciplinas.* La cultura y la comunicación están entrelazadas y reúnen muchas disciplinas académicas.

Hall nos muestra que el énfasis en una cultura en su conjunto, y cómo opera, puede llevarnos a descuidar las diferencias individuales. Los individuos pueden tener creencias o practicar costumbres que no siguen su propia norma cultural. Cuando recurrimos al atajo mental de un estereotipo, perdemos estas diferencias únicas. Los estereotipos pueden definirse como una generalización sobre un grupo de personas que simplifica demasiado su cultura (Rogers, E. y Steinfatt, T., 1999). Cuando no tenemos suficiente contacto con las personas o sus culturas para entenderlas bien, tendemos a recurrir a estereotipos (Allport, G., 1958).

Como señala Hall, la experiencia tiene valor. Si no conoces una cultura, deberías considerar aprender más sobre ella de primera mano si es posible. Las personas con las que interactúas pueden no ser representativas de la cultura en su conjunto, pero eso no quiere decir que lo que aprendes carezca de validez. Todo lo contrario; Hall afirma que puedes, de hecho, aprender algo sin entenderlo todo, y dada la naturaleza dinámica de la comunicación y la cultura, ¿quién quiere decir que tus lecciones no te servirán bien? Considera una experiencia de estudio en el extranjero si esa es una opción para ti, o aprende de un compañero de clase que viene de un país extranjero o de una cultura desconocida. Estar abierto a nuevas ideas y experiencias, y comenzar a investigar. Muchos han ido antes que ustedes, y hoy, a diferencia de generaciones pasadas, gran parte de la información es accesible. Tus experiencias te permitirán conocer otra cultura y sobre ti mismo, y te ayudarán a evitar prejuicios.

El prejuicio implica un juicio u opinión preconcebida negativa que orienta la conducta o el comportamiento social (McLean, S., 2005). Como ejemplo, imagina a dos personas entrando a una habitación para una entrevista de trabajo. Tienes la tarea de entrevistar a ambos, y habiendo leído la sección anterior, sabes que Allport tiene razón cuando dice que confiamos en estereotipos a la hora de encontrarnos con personas o culturas con las que hemos tenido poco contacto. ¿El vestido, la edad o el género de los candidatos influirán en tu opinión sobre ellos? ¿Su raza o etnia será un factor consciente o subconsciente en tu proceso de pensamiento? El trabajo de Allport indicaría que esos factores y más harán que sea probable que uses estereotipos para guiar tus expectativas de ellos y tus interacciones posteriores con ellos.

Las personas que tratan a otros con prejuicios a menudo hacen suposiciones, o dan por sentado ideas preconcebidas sin cuestionar, sobre el grupo o las comunidades. Como nos ilustró Allport, muchas veces asumimos características sobre grupos con los que tenemos poco contacto. A veces también asumimos

similitud, pensando que todas las personas son básicamente similares. Esto niega diferencias culturales, raciales, étnicas, socioeconómicas y muchas otras valiosas y perspicaces.

Conclusión clave

Las tendencias etnocéntricas, los estereotipos y los supuestos de similitud pueden dificultar el aprendizaje de las diferencias culturales.

Ejercicios

1. La gente a veces asume que aprender sobre otras culturas es innecesario si simplemente tratamos a los demás como nos gustaría que nos trataran. Para probar esta suposición, intente responder las siguientes preguntas.
 1. Al recibir un regalo de un amigo, ¿deberías abrirlo de inmediato, o esperar para abrirlo en privado?
 2. Al hacer compras de comestibles, ¿debes tocar frutas y verduras para evaluar su frescura?
 3. En una conversación con tu instructor o tu supervisor en el trabajo, ¿deberías mantener contacto visual directo?

Escribe tus respuestas antes de leer más. Ahora vamos a explorar cómo estas preguntas podrían ser respondidas en diversas culturas.

1. En Chile, es de buena manera abrir un regalo de inmediato y expresar deleite y agradecimiento. Pero en Japón es una costumbre tradicional no abrir un regalo en presencia del dador.
2. En Estados Unidos, los compradores suelen tocar, sujetar e incluso oler frutas y verduras antes de comprarlas. Pero en el norte de Europa esto está fuertemente mal visto.
3. En la cultura norteamericana dominante, se espera que las personas se miren directamente entre sí cuando tengan una conversación. Pero una norma cultural para muchos nativos americanos implica mantener los ojos bajos como señal de respeto al hablar con un instructor o supervisor.

No se puede esperar que nadie aprenda todos los “qué hacer y qué no hacer” de la miríada de culturas del mundo; en cambio, la clave es mantener una mente abierta, ser sensible a otras culturas y recordar que la forma en que te gustaría que te trataran no es necesariamente la forma en que otros apreciarían.

2. Por favor escribe un breve párrafo donde tu percepción de alguien fue cambiada una vez que llegaste a conocerlo. Comparte y compara con tus compañeros

3.3 Características culturales comunes³

Objetivos de aprendizaje

1. Entender el concepto de características culturales comunes y enumerar varios ejemplos de tales características en su vida.

Si bien podemos ser miembros de muchas culturas diferentes, tendemos a adherirnos a algunas más que a otras. Quizás te hayas hecho amigo de varios de tus compañeros de estudios ya que has seguido tus estudios en la universidad. A medida que tomas muchas de las mismas clases y compartes muchas experiencias en el campus, comienzas a tener cada vez más en común, en efecto formando una cultura de grupo pequeño propia. Un proceso de formación cultural similar puede ocurrir en el lugar de trabajo, donde los compañeros de trabajo pasan muchas horas cada semana compartiendo experiencias laborales y conociéndose socialmente en el proceso.

Los grupos se unen, forman culturas y se separan a través del tiempo. ¿Cómo se convierte uno en miembro de una comunidad y cómo sabe cuándo es miembro de pleno derecho? ¿Qué aspectos de la cultura tenemos en común y cómo se relacionan con la comunicación empresarial? Investigadores que han estudiado culturas alrededor del mundo han identificado ciertas características que definen a una cultura. Estas características se expresan de diferentes maneras, pero tienden a estar presentes en casi todas las culturas. Vamos a examinarlos.

Ritos de Iniciación

Las culturas tienden a tener un ritual para convertirse en un nuevo miembro. Un recién llegado comienza como una no entidad, un extraño, una persona no afiliada sin conexión o incluso posiblemente conciencia de la comunidad. Los recién llegados que se quedan y aprenden sobre la cultura se convierten en miembros. La mayoría de las culturas tienen un rito de iniciación que marca el paso del individuo dentro de la comunidad; algunos de estos rituales pueden ser tan informales que apenas se notan (por ejemplo, la primera vez que un

3. Esta sección está adaptada del texto tomado de [Características culturales comunes](#) de [Anonymous](#) tiene licencia CC BY-NC-SA 4.0

compañero de trabajo te pide que te unas al grupo para almorzar juntos), mientras que otras pueden estar muy formalizadas (por ejemplo, la ordenación de clero en una religión). El no miembro se convierte en miembro, el nuevo miembro se convierte en miembro de pleno derecho y los individuos se levantan en términos de responsabilidad e influencia.

Las comunidades empresariales son comunidades primero, porque sin interacción de comunicación, no ocurrirá ningún negocio. Incluso si las ventas y las existencias son procesadas por servidores que vinculan las plataformas de bases de datos al flujo, las personas aún están involucradas en el mantenimiento, reparación y desarrollo del sistema. Donde hay comunicación, hay cultura, y cada negocio tiene varias culturas.

A lo largo de tu vida, sin duda has pasado varios ritos de iniciación pero quizá no te hayas dado cuenta de ellos. ¿Obtuviste licencia de conducir, te registraste para votar o adquiriste el permiso para comprar alcohol? En la cultura norteamericana, estos tres marcadores comunes indican el paso de una etapa anterior de la vida a una nueva, con nuevos derechos y responsabilidades. Cuando era niño, no se le permitía tener licencia de conducir. A la edad de catorce a dieciocho años, dependiendo de su estado y ubicación (rural versus urbana), se le permitió conducir un tractor, usar equipos agrícolas, operar un vehículo motorizado durante las horas del día o tener acceso completo a la vía pública. Con el privilegio de conducir viene la responsabilidad. Es su responsabilidad conocer lo que significan las señales y señales y obedecer las leyes de tránsito para la seguridad común. Para que las señales de alto funcionen, todos tenemos que ponernos de acuerdo sobre el comportamiento asociado a ellos y observar ese comportamiento.

A veces la gente opta por ignorar una señal de alto, o accidentalmente perder una, y pone en peligro al público. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley refuerzan esa seguridad común como representantes de la cultura, empoderados por las propias personas con base en un acuerdo común de lo que significa una señal de alto y lo que se supone que debe hacer un conductor al acercarse a uno. Algunas personas pueden argumentar que la aplicación de la ley sirve a algunos mientras que procesa a otros. Este punto de debate puede merecer alguna consideración, pero a través de las culturas, hay reglas, signos y símbolos que compartimos.

Los ritos de iniciación marcan la transición del rol o estatus del individuo dentro del grupo. Tu primer día en el trabajo puede haber sido un desafío a medida que aprendiste tu camino alrededor del espacio físico, pero el verdadero desafío fue aprender cómo los miembros del grupo se comunican entre sí. Si egresas de la universidad con un título de Maestría en Administración de Empresas (MBA), ya habrás superado una serie de pruebas, aprendiste términos y teorías, y poseerás un símbolo de logro en tu diploma, pero eso solo te otorga la oportunidad de buscar un empleo, buscar acceso a una nueva cultura.

En cada negocio, hay grupos, luchas de poder y formas tácitas en que los miembros se ganan su camino desde el papel de un “novato” al de un miembro de pleno derecho. El novato puede obtener la cuenta dura, la oficina sin ventana, o el cubículo al lado del baño, lo que denota un estado bajo. A medida que el nuevo miembro aprende a navegar por la comunidad, estableciendo un historial y siendo promocionado, pasa el rito de iniciación y adquiere nuevos derechos y responsabilidades.

Con el tiempo, la persona llega a ser una parte importante del negocio, un “guardián de la llama”. La “llama”

puede no existir en el espacio físico o en el tiempo, pero sí existe en la mente de aquellos miembros de la comunidad que han invertido tiempo y esfuerzo en el negocio. No es una llama que se le confíe a una nueva persona, ya que sólo se puede ganar con el tiempo. En el camino, puede haber conflictos de personalidad y luchas de poder por los recursos y la escasez percibida (por ejemplo, solo hay una promoción y todos la quieren). Todos estos retos son de esperar en cualquier cultura.

Historia y Tradiciones Comunes

Piense por un momento en la historia de un negocio como Ford Motor Company. ¿Cuáles son sus asociaciones con Henry Ford, el sistema de fabricación de líneas de montaje o el Model T? ¿O los primeros días de McDonald's? ¿Tienes una respuesta emocional a las imágenes mentales del logotipo de “arcos dorados”, Ronald McDonald, o el sándwich Big Mac? Las tradiciones se forman a medida que la organización crece y se expande, y las historias se cuentan y vuelven a contar para educar a los nuevos miembros sobre cómo se deben conducir los negocios. La historia de cada cultura, de cada corporación, influye en el presente. Hay momentos en que la frase “lo hemos intentado antes” puede convertirse en un obstáculo para los miembros de la organización a medida que crece y se adapta a las nuevas fuerzas del mercado. Puede haber luchas entre miembros que han capeado muchas tormentas y nuevos miembros, que vienen armados con nuevas perspectivas educativas, herramientas tecnológicas o experiencias que pueden contribuir al crecimiento.

Valores y principios comunes

Todas las culturas tienen valores y principios que comúnmente se comparten y comunican de miembros mayores a jóvenes (o más nuevos). El tiempo y la duración del compromiso están asociados con una conciencia de estos valores y principios, de manera que los nuevos miembros, ya sean socializados en casa, en la escuela o en el trabajo, pueden no tener una comprensión profunda de su importancia. Por ejemplo, el tiempo (servicio rápido al cliente) y la limpieza son dos valores fundamentales de la corporación McDonald's. Un nuevo empleado puede dar estos por sentado, mientras que un profesional experimentado que inspecciona restaurantes puede ver la necesidad continua de reforzar estos valores fundamentales. Sin refuerzo, las normas pueden cambiar gradualmente, y si este fuera el caso, podría cambiar fundamentalmente la experiencia del cliente asociada a McDonald's.

Propósito común y sentido de la misión

Las culturas comparten un sentido común de propósito y misión. ¿Por qué estamos aquí y a quién servimos? Se trata de cuestiones fundamentales de la condición humana que filósofos y teólogos de todo el mundo han reflexionado durante siglos. En los negocios, las respuestas a estas preguntas a menudo abordan el propósito y la misión, y se pueden encontrar en declaraciones de misión y visión de casi todas las organizaciones. Se espera

que los miembros individuales reconozcan y compartan la misión y visión, los actualicen o los hagan realidad a través de la acción. Sin acción, las declaraciones de misión y visión son simplemente un arreglo de palabras. Como guía de las normas conductuales individuales y grupales, pueden servir como un poderoso motivador y un llamado a la acción.

Símbolos comunes, límites, estado, lenguaje y rituales

La mayoría de nosotros aprendemos temprano en la vida lo que representa una señal de alto, pero ¿sabemos qué representan las rayas militares en una manga, o un pin de servicio de diez años en una solapa, o una oficina de esquina con dos ventanas? Las culturas tienen símbolos comunes que las marcan como un grupo; el conocimiento de lo que significa un símbolo ayuda a reforzar quién es miembro del grupo y quién no. Es posible que tengas una marca en el brazo de tu fraternidad, o usar un círculo universitario, símbolos que representan grupos a los que te afilias temporalmente, mientras eres estudiante. Pueden o no continuar teniendo significado para usted cuando termine su experiencia universitaria. Los símbolos culturales incluyen el vestido, como el traje y corbata occidental de negocios, la falda escocesa o el pañuelo islámico. Los símbolos también incluyen consignas o dichos, como “estás en buenas manos” o “te mereces un descanso hoy”. El eslogan puede servir a un propósito de marketing pero también puede abarcar una misión o propósito dentro de la cultura. Las crestas familiares y los patrones de tartán del clan sirven como símbolos de afiliación. Los símbolos también se pueden usar para comunicar rango y estatus dentro del grupo.

El espacio es otra característica cultural común; puede ser un símbolo no verbal que representa estatus y poder. En la mayoría de las culturas del mundo, una persona que ocupa el estatus superior tiene derecho a una posición físicamente elevada: un trono, un estrado, un podio desde el que dirigirse a los subordinados. Se puede esperar que los subordinados se inclinen, hagan reverencias o bajen los ojos como señal de respeto. En los negocios, la oficina de esquina puede ofrecer la mejor vista con más espacio. El movimiento de un cubículo a una oficina privada también puede ser un símbolo de transición dentro de una organización, lo que implica una mayor responsabilidad y poder. Los espacios de estacionamiento, el tipo de vehículo que conduce y la asignación de transporte que tiene también pueden servir para comunicar significado simbólico dentro de una organización.

La oficina sirve nuestra discusión sobre el segundo punto relativo a las fronteras. ¿Te sentarías en el escritorio de tu jefe o te sentarías en su silla con los pies en el escritorio en su presencia? La mayoría de las personas indican que no lo harían, porque hacerlo comunicaría falta de respeto, violaría las expectativas normativas del espacio e invitaría a represalias. Aún así, pueden surgir desafíos sutiles a la autoridad en el lugar de trabajo. Una fotografía menos que halagadora del jefe en la fiesta de la oficina publicada en el tablón de anuncios de la sala recreativa comunica más que una falta de respeto a la autoridad. Al colocar la imagen de forma anónima en un lugar público, el bromista comunica claramente un reto, aunque sea juvenil. El movimiento del cubículo al armario de escobas puede ser el resultado para alguien que se encuentre responsable de la broma. Nuevamente,

no hay palabras utilizadas para comunicar significado, solo símbolos, pero esos símbolos representan cuestiones significativas.

Las comunidades tienen su propio vocabulario y forma de comunicarse. Considera a la persona que usa una máquina de coser para crear un vestido y al contador detrás del escritorio; ambos son profesionales y ambos tienen jerga especializada utilizada en su campo. Si cambiaran de lugar, la falta de habilidades presentaría un obstáculo, pero la falta de comprensión de los términos, cómo se usan y lo que significan también limitarían severamente su efectividad. Esos términos y cómo se utilizan se aprenden a lo largo del tiempo y a través de la interacción. Si bien un libro de texto puede ayudar, no puede demostrar su uso en interacciones en vivo. Las culturas son sistemas dinámicos que reflejan el propio proceso de comunicación.

Las culturas celebran a los héroes, denigran a los villanos y tienen formas específicas de completar trabajos y tareas. En los negocios y la industria, el énfasis puede estar en la efectividad y la eficiencia, pero la práctica a menudo puede ser “porque así es como siempre lo hemos hecho”. Los rituales sirven para guiar nuestro desempeño y comportamiento y pueden limitarse a grupos pequeños o celebrarse en toda la compañía. Un Cadillac rosa tiene un significado especial para un representante de cosméticos Mary Kay. La forma en que se recibe ese auto es ritualista, reconociendo el éxito actual mientras honra actuaciones pasadas en toda la compañía.

Los rituales pueden servir para unir a un grupo, o para limitarlo. Las instituciones tienden a formalizar procesos y luego tienen dificultades para adaptarse a nuevas circunstancias. Si bien los valores fundamentales o la declaración de misión pueden ser ciertos, el método de hacer las cosas que funcionaron en el pasado puede no ser tan exitoso como lo fue antes. La adaptación y el cambio pueden ser difíciles para individuos y empresas, y sin embargo, todas las comunidades, culturas y contextos de comunicación son dinámicos, o siempre cambian. Por mucho que nos guste que las cosas permanezcan igual, siempre cambiarán y nosotros cambiaremos con (y seremos cambiados por) ellas.

Conclusión clave

Todas las culturas tienen características como iniciaciones, tradiciones, historia, valores y principios, propósito, símbolos y límites.

Ejercicios

1. Compilar una lista o grupo de imágenes de símbolos que caracterizan a algunos de los grupos culturales a los que perteneces. Comparte y discute tu lista con tus compañeros de clase.
2. Compilar una lista de imágenes o símbolos que tu grupo o comunidad encuentre ofensivos. Comparte y compara con compañeros de clase.

Referencias

Allport, G. (1958). *La naturaleza del prejuicio*. Nueva York, NY: Doubleday.

Chen, G., & Starosta, W. (2000). *Fundamentos de la comunicación intercultural*. Boston, MA: Allyn & Bacon.

Hall, E. (1966). *La dimensión oculta*. Nueva York, NY: Doubleday.

Leeds-Hurwitz, W. (1990). Apuntes en la historia de la comunicación intercultural: El instituto del servicio exterior y el mandato de la formación intercultural. *Revista Trimestral de Discurso*, 76, 268—281.

McLean, S. (2005). *Los fundamentos de la comunicación interpersonal*. Boston, MA: Allyn & Bacon.

Rogers, E., & Steinfatt, T. (1999). *Comunicación intercultural*. Prospect Heights, IL: Prensa Waveland.

CAPÍTULO # 4: LA ASIGNACIÓN INTERNACIONAL

4.1 La Asignación Internacional¹

Objetivos de aprendizaje

1. Describir cómo prepararse para una asignación internacional.
2. Discutir el proceso de aculturación como expatriado.
3. Describir estrategias efectivas para vivir y trabajar en el extranjero.

Supongamos que tienes la oportunidad de trabajar o estudiar en un país extranjero. Es posible que la perspectiva de una asignación internacional sea intrigante, desafiante o incluso aterradora; de hecho, la mayoría de los profesionales empleados en el extranjero le dirán que pasan por las tres etapas en algún momento durante la tarea. También pueden compartir su sentido de ajuste, incluso abrazar su cultura de acogida, y los desafíos de la reintegración en su país natal.

Una asignación internacional, ya sea como estudiante o profesional de carrera, requiere trabajo y preparación, y se le debe dar el tiempo y la consideración de cualquier cambio importante en la vida. Cuando pierdes a un ser querido, lleva tiempo llegar a un acuerdo con la pérdida. Cuando alguien que amas es diagnosticado con una enfermedad grave, la noticia puede tardar algún tiempo en hundirse. Cuando un nuevo bebé ingresa a tu familia, un periodo de ajuste es predecible y prolongado. Todos estos grandes cambios en la vida pueden estresar a un individuo más allá de su capacidad de ajuste. Del mismo modo, para ser un “expatriado” exitoso, o expatriado, uno necesita prepararse mental y físicamente para el cambio.

Las asignaciones de negocios internacionales son un reflejo del aumento del comercio global, y a medida que

1. Esta sección está adaptada del texto tomado de 1.1 [La Asignación Internacional](#) de [Anonymous](#) tiene licencia CC BY-NC-SA 4.0.

disminuye el comercio, pueden convertirse en un lujo costoso. Como la tecnología permite la comunicación instantánea cara a cara y la colaboración grupal en documentos a través de la computación en la nube y el almacenamiento, la necesidad de viajes físicos puede reducirse. Pero independientemente de si tu asignación implica reubicación en el extranjero, supervisión de gerentes en otro país a distancia o supervisión por parte de un gerente extranjero, necesitarás aprender más sobre el idioma, la cultura y las costumbres que no son las tuyas. Necesitarás comparar y contrastar, y buscar experiencias que aporten perspicacia, para poder comunicarte de manera más efectiva.

Un gerente eficiente y efectivo en cualquier país es deseable, pero uno con experiencia internacional aún más. Representarás a tu empresa y ellos te representarán, incluyendo una inversión financiera considerable, ya sea por tu patrón (en el caso de un encargo profesional) o por quien esté financiando tu educación (en el caso de estudiar en el extranjero). Esa inversión no debe tomarse a la ligera. Hasta el 40 por ciento de los empleados asignados en el extranjero terminan sus asignaciones anticipadamente (Tu, H. y Sullivan, S., 1994), con un costo considerable para sus empleadores. De los que quedan, casi el 50 por ciento son menos que efectivos (Tu, H. y Sullivan, S., 1994).

Preparación

Con esta perspectiva en mente, discutamos cómo prepararnos para el encargo internacional y estrategias para convertirte en un profesional más efectivo como extraño en una tierra extraña. Primero disiparemos un par de mitos asociados a una visión idealizada o romántica de vivir en el extranjero. A continuación examinaremos los rasgos y habilidades del expatriado exitoso. Finalmente, examinaremos el choque cultural y el proceso de aculturación.

Tu experiencia con otras culturas puede haber sido de primera mano, pero para la mayoría, un lugar extranjero como México es una idea formada a partir de la exposición a imágenes a través de los medios de comunicación. México puede ser conocido por sus mariachis, por el arte de Frida Kahlo, como un lugar de ruinas Mayas o por la importancia del Día de los Muertos. Pero si solo has sabido de un lugar a través de la lente de una cámara, solo has visto los retratos diseñados y retratados por otros. Te faltará la visión multidimensional de quien vive y trabaja en México, y aunque seas consciente de su historia, su desarrollo económico, o sus cambios recientes, todas estas son observaciones académicas hasta el momento de la experiencia.

Eso no quiere decir que la investigación no forme una base sólida en preparación para una asignación internacional, sino que sí refuerza la distinción entre un ideal fabricado en medios y la vida real. La conciencia de esta diferencia es un paso importante a medida que te preparas para la vida en una cultura extranjera.

Si la decisión es tuya, tómete su tiempo. Si otros están involucrados, y la familia es una consideración, debes tener aún más cuidado con esta importante decisión. La residencia en el extranjero requiere cierto conocimiento del idioma, una capacidad de adaptación y un interés por aprender sobre diferentes culturas. Si los miembros de la familia no forman parte de la decisión, o carecen de las habilidades lingüísticas o el interés, la tarea puede resultar abrumadora y llevar al fracaso. El sesenta y cuatro por ciento de los encuestados expatriados

que terminaron su asignación temprano indicaron que las preocupaciones familiares fueron la razón principal (Contreras, C. D., 2009).

Entre los puntos a considerar figuran los siguientes:

- ¿Qué tan flexible eres?
- ¿Necesitas todo deletreado o puedes ir con la corriente?
- ¿Te puedes adaptar a nuevas formas de hacer negocios?
- ¿Te interesa la cultura anfitriona y estás dispuesto a dedicar el tiempo y poner el esfuerzo para aprender más sobre ella?
- ¿Cuál ha sido tu experiencia hasta la fecha trabajando con personas de distintas culturas?
- ¿Cuáles son tus habilidades lingüísticas en la actualidad y te interesa aprender un nuevo idioma?
- ¿Su familia es solidaria con la tarea?
- ¿Cómo afectará la educación de tus hijos? ¿La carrera de tu cónyuge? ¿Tu carrera?
- ¿Esta asignación beneficiará a tu familia?
- ¿Cuánto tiempo estás dispuesto a comprometerte con la tarea?
- ¿Qué recursos hay disponibles para ayudarte a prepararte, moverte y ajustarte?
- ¿Puedes destacar estar fuera del circuito, aunque estés en comunicación diaria escrita y oral con la oficina en casa?
- ¿Cuál es su relación con su empleador, y puede soportar el estrés y la tensión anticipados que resultarán ya que no todo va según lo planeado?
- ¿El marco cultural de tu tarea es similar o no al tuyo, y qué tan listo estás para adaptarte a las diferencias en áreas como el horizonte temporal, la masculinidad versus la feminidad o los estilos de comunicación directos versus indirectos?

Esta lista de preguntas podría continuar, y siéntete libre de agregar las tuyas propias mientras exploras la idea de una tarea internacional. Una asignación internacional no es como una mudanza doméstica o reasignación. Dentro del mismo país, aunque existan costumbres locales significativamente diferentes, existen reglas similares, leyes y formas de hacer negocios. En un país extranjero, perderás esas tradiciones e instituciones familiares y tendrás que aprender muchas formas nuevas de cumplir tus tareas dadas. Lo que una vez tomó una llamada telefónica de cinco minutos ahora puede tomar una docena de reuniones y un mes para lograr, y eso puede causarte cierta frustración. También puede causar frustración a tu empleador mientras intentas comunicar cómo se hacen las cosas a nivel local y por qué los resultados no son inmediatos, ya que carecen incluso de tu comprensión limitada de tu contexto actual. Tu relación con tu empleador experimentará estrés, y tu capacidad para comunicar tu situación requerirá tacto y delicadeza.

Los expatriados exitosos son adaptables, abiertos a aprender nuevos idiomas, culturas y expertos en encontrar un terreno común para la comunicación. En lugar de responder con frustración, aprenden las nuevas

costumbres y encuentran la ventaja para hacer el trabajo. Forman relaciones y no tienen miedo de pedir ayuda cuando se justifica o se requiere. Se sienten seguros en su lugar como exploradores, y entienden que los errores son un hecho, aun cuando son impredecibles. Ser un extraño no es tarea fácil, pero dan la bienvenida al reto con energía y entusiasmo.

Proceso de aculturación

La aculturación, o la transición a vivir en el extranjero, a menudo se describe como una montaña rusa emocional. Steven Rhinesmith proporciona diez pasos que muestran el proceso de aculturación, incluido el choque cultural, que puede experimentar:

1. Ansiedad inicial
2. Elosión inicial
3. Choque inicial de cultivo
4. Ajuste superficial
5. Depresión-frustración
6. Aceptación de la cultura huésped
7. Ansiedad de retorno
8. Elosión de regreso
9. Choque de reentrada
10. Reintegración

Los humanos temen a lo desconocido, e incluso si tu tolerancia a la incertidumbre es alta, puedes experimentar cierto grado de ansiedad en anticipación a tu llegada. Al principio se observa el periodo de “luna de miel”, con una sensación de alegría ante todas las maravillas recién descubiertas. Puedes ajustarte superficialmente al principio, aprendiendo dónde obtener alimentos familiares o nuevas formas de satisfacer tus necesidades básicas. Al vivir en la nueva cultura, la divergencia se convertirá en tendencia y notarás muchas cosas que te frustran. No anticiparás la necesidad de dos horas en un banco para una transacción que una vez tardó cinco minutos, o podría manejarse a través de Internet, y descubrirá que los negocios cierran durante el mediodía, impidiendo que logres tus objetivos. En esta etapa, sentirás que vivir en esta nueva cultura es simplemente agotador. Muchos expatriados aconsejan que este es el momento de aguantarlo, si cedes a la tentación de hacer una visita en casa, solo prolongarás tu difícil ajuste.

Con el tiempo, si perseveras, llegarás a aceptar y adaptarte a tu cultura anfitriona, y aprenderás a lograr tus metas con menos frustración y facilidad. Puedes llegar a apreciar varios valores o rasgos culturales y llegar a abrazar algunos aspectos de tu cultura anfitriona. En algún momento, necesitarás regresar a tu primera cultura, o a tu hogar, pero esa transición traerá una sensación de ansiedad. La gente y los lugares cambian, lo familiar ya no es tan familiar, y tú también has cambiado. Es posible que una vez más te sientas exaltado con tu regreso

y lo familiar, y experimentes una sensación de comodidad en el hogar y la familia, pero el choque cultural puede volver a ser parte de tu ajuste. Puedes mirar tu cultura de una manera nueva y cuestionas las cosas que se hacen de una manera particular que siempre has considerado normales. Puedes conservar algunos de los rasgos culturales que adoptaste mientras vivías en el extranjero y comenzar el proceso de reintegración.



Figure 4.1: La asignación internacional requiere adaptabilidad. JT — Moneda Euro Nota — CC BY-NC-ND 2.0.

También puedes comenzar a sentir que el “pasto es más verde” en tu país anfitrión, y anhelar regresar. Los expatriados suelen ser conocidos por “volverse nativos” o adoptar la forma de vida de la cultura anfitriona, pero incluso los expatriados más confirmados aún se reúnen para escuchar el sonido familiar de su primer idioma y encontrar comunidad en personas como ellos que han mezclado fronteras culturales a nivel personal.

Vivir y trabajar en el extranjero

Para aprender a nadar hay que meterse en el agua, y toda la investigación y preparación no puede tomar el lugar de la experiencia directa. Tu conciencia del choque cultural puede ayudarte a adaptarte, y tu preparación al aprender algo del idioma te ayudará, pero debes saber que vivir y trabajar en el extranjero requiere tiempo y esfuerzo. Aún así, hay varias pautas que pueden servirte bien a medida que comienzas tu nueva vida en una tierra extraña:

1. *Se abierto y creativo.* La gente comerá alimentos que parezcan extraños o harán las cosas de una manera nueva, y tu apertura y creatividad pueden jugar un papel positivo en tu ajuste. Permanecer cerca de su vivienda o rodearse de expatriados similares puede limitar tu exposición y comprensión de las culturas locales. Si bien lo familiar puede ser cómodo, y el nuevo entorno puede ser incómodo, aprenderás mucho más sobre tu cultura anfitriona y de ti mismo si haces el esfuerzo de estar abierto a nuevas experiencias. Estar abierto implica salir de tu zona de confort.
2. *Se autosuficiente.* Las cosas que alguna vez fueron fáciles o que llevaban poco tiempo ahora pueden ser desafiantes o consumir todo el día. Concéntrate en tu capacidad para resolver problemas, aprender nuevas formas de hacer el trabajo y estar preparado para hacer cosas nuevas.
3. *Mantén una perspectiva equilibrada.* Tu cultura anfitriona no es perfecta. Los humanos no son perfectos, y tampoco lo fue tu cultura hogareña. Cada ubicación y comunidad cultural tiene fortalezas de las que puedes aprender si estás abierto a ellas.
4. *Se paciente.* Tómate tu tiempo, y ten en cuenta que un periodo de silencio es normal. Las clases de idiomas del libro de texto solo proporcionan una base a partir de la cual aprenderás cómo se comunican realmente las personas que viven en el país anfitrión. No aprendiste a caminar en un día y tampoco aprenderás a navegar con éxito esta cultura de la noche a la mañana.
5. *Se alumno y profesor.* Estás aprendiendo como el nuevo miembro de la comunidad, pero como miembro de pleno derecho de tu cultura, también puedes compartir tus experiencias.
6. *Se un explorador.* Sal y ve más allá de tus límites cuando te sientas seguro y protegido. Viajar a los pueblos de los alrededores, o a través de las fronteras vecinas, puede ampliar tu perspectiva y ayudarte a aprender.
7. *Protéjete.* Siempre mantén todos tus documentos esenciales, dinero y medicamentos cerca de ti, o donde sepas que estarán seguros. Tratar de obtener un medicamento en un país donde no domines el idioma, o donde los nombres de los remedios son diferentes, puede ser un desafío. Tu pasaporte es esencial para tu seguridad y necesitas mantenerlo seguro. También puede considerar los registros de vacunación, certificados de nacimiento o documentos comerciales de la misma manera, manteniéndolos seguros y accesibles. Es posible que debas considerar poner en una “bolsa para insectos”, todos los elementos esenciales que necesitas, incluidos alimentos, agua, llaves y herramientas pequeñas, como parte esencial de la planificación en caso de emergencia.

Conclusión clave

La preparación es clave para una asignación internacional exitosa. Vivir y trabajar en el extranjero requiere tiempo, esfuerzo y paciencia.

Ejercicios

1. Investiga una organización en un negocio o industria que se relacione con tu especialidad y tenga

presencia internacional. Encuentra un anuncio de empleo o documento similar que discuta el negocio y sus actividades internacionales. Comparte y compara con compañeros de clase.

2. Realiza una búsqueda en redes de expatriados, incluido el foro en línea. Describe brevemente tus hallazgos y compártelos con tus compañeros de clase.
3. ¿Cuál sería la parte más difícil de una asignación en el extranjero para ti y por qué? ¿Cuál sería la parte más fácil de una asignación en el extranjero para ti y por qué?
4. Encuentra un anuncio para una asignación internacional. Anota las calificaciones, y comparte con los compañeros de clase.
5. Encuentra un artículo u otro relato en primera persona de la experiencia de alguien en una tarea internacional. Comparte tus resultados con tus compañeros de clase.

Referencias

Contreras, C. D. (2009). ¿Debería aceptar la asignación internacional? *BNET*. Recuperado de http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5350/is_200308/ai_n21334696.

Rhinesmith, S. (1984). *Regresando a casa*. Ottawa, Canadá: Oficina Canadiense para la Educación Internacional.

Tu, H., & Sullivan, S. (1994). *Horizontes empresariales*. Recuperado de http://findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_nl_v37/ai_14922926.

CAPÍTULO # 5: TRABAJO EN EQUIPO EN LOS NEGOCIOS

5.1 Trabajo en equipo en los negocios

¿Qué es un equipo? ¿Cómo funciona el trabajo en equipo?

Un **equipo** (o equipo de trabajo) es un grupo de personas con habilidades complementarias que trabajan juntas para lograr un objetivo específico. En el caso del equipo RAZR de Motorola, el **objetivo** específico era desarrollar (y finalmente lanzar al mercado) un teléfono celular ultradelgado que ayudaría a restaurar la reputación de la compañía. El equipo logró su objetivo integrando habilidades especializadas pero complementarias en ingeniería y diseño y aprovechando al máximo su autoridad para tomar sus propias decisiones y gestionar sus propias operaciones.

Equipos versus Grupos

Como sugiere Bonnie Edelstein, consultora en desarrollo organizacional: “Un grupo es un grupo de personas en un ascensor. Un equipo también es un grupo de personas en un ascensor, pero el ascensor está roto”. Esta distinción puede ser un poco simplificada, pero como nos recuerda nuestra historia de trabajo en equipo en Motorola, un equipo es claramente algo más que un mero grupo de personas. En particular, los miembros de un **grupo** —o, más exactamente, un grupo de trabajo— realizan sus tareas de forma independiente y se reúnen principalmente para trabajar hacia un objetivo común. Un grupo de gerentes de una tienda por departamentos, por ejemplo, podría reunirse mensualmente para discutir su progreso en la reducción de costos de la planta. Sin embargo, cada gerente se enfoca en las metas de su departamento porque cada uno es responsable de cumplir esas metas.

Algunas características clave de los equipos

Para poner a los equipos en perspectiva, identifiquemos cinco características clave. Los equipos:

- comparten la responsabilidad por el logro de objetivos comunes específicos.

- funcionan de manera interdependiente.
- requieren estabilidad.
- ostentan autoridad y poder de decisión.
- operan en un contexto social.

Por qué las organizaciones construyen equipos

¿Por qué las organizaciones importantes ahora confían tanto en los equipos para mejorar las operaciones? Los ejecutivos de Xerox informaron que las operaciones basadas en equipos son un 30 por ciento más productivas que las operaciones convencionales. General Mills dice que las fábricas organizadas en torno a actividades de equipo son un 40 por ciento más productivas que las fábricas organizadas tradicionalmente. FedEx dice que los equipos redujeron los errores de servicio (paquetes perdidos, facturas incorrectas) en un 13 por ciento en el primer año.

Hoy parece obvio que los equipos pueden abordar una variedad de desafíos en el mundo de la actividad corporativa. Sin embargo, antes de continuar, debemos recordar que los datos que acabamos de citar no son necesariamente definitivos. Por un lado, es posible que no sean objetivos: es más probable que las empresas reporten éxitos que fracasos. De hecho, los equipos no siempre funcionan. Según un estudio, los proyectos basados en equipos fallan entre el 50 y el 70 por ciento de las veces.

El efecto de los equipos en el rendimiento

La investigación muestra que las empresas construyen y apoyan equipos debido a su efecto en el desempeño general del lugar de trabajo, tanto organizacional como individual. Si examinamos el impacto de las operaciones basadas en equipos de acuerdo con una amplia gama de criterios relevantes, encontramos que el desempeño general de la organización generalmente mejora.

Tipos de equipos

Los equipos pueden mejorar el desempeño individual y de la empresa en varias áreas. Sin embargo, no todos los equipos están formados para lograr los mismos objetivos o están encargados de las mismas responsabilidades. Tampoco están organizados de la misma manera. Algunos, por ejemplo, son más autónomos que otros, menos responsables ante los que están más arriba en la organización. Algunos dependen de un líder de equipo que es responsable de definir los objetivos del equipo y asegurarse de que sus actividades se realicen de manera efectiva. Otros son más o menos autónomos: aunque un líder establece objetivos y estrategias generales, el equipo mismo elige y administra los métodos mediante los cuales persigue sus objetivos e implementa sus estrategias. Los equipos también varían según su composición. Veamos varias categorías de equipos.

Equipos dirigidos por gerentes

Como su nombre lo indica, en el **equipo dirigido por gerentes**, el gerente es el líder del equipo y está a cargo de establecer las metas del equipo, asignar tareas y monitorear el desempeño del equipo. Los miembros individuales del equipo tienen relativamente poca autonomía. Por ejemplo, los empleados clave de un equipo de fútbol profesional (un equipo dirigido por un gerente) son atletas altamente capacitados (y muy bien pagados), pero sus actividades en el campo están estrictamente controladas por un entrenador en jefe. Como jefe de equipo, el entrenador es responsable tanto de desarrollar las estrategias mediante las cuales el equipo persigue su objetivo de ganar partidos como del resultado de cada partido y temporada. También es el único responsable de interactuar con los gerentes por encima de él en la organización. Los jugadores son los encargados principalmente de ejecutar las jugadas.



Entrenador principal de fútbol de Virginia Tech, Justin Fuente

Equipos autogestionados

Los equipos autogestionados (también conocidos como equipos autodirigidos) tienen una autonomía considerable. Por lo general, son pequeños y, a menudo, absorben actividades que antes realizaban los supervisores tradicionales. Un gerente o líder de equipo puede determinar los objetivos generales, pero los miembros del equipo autodirigido controlan las actividades necesarias para lograr esos objetivos.

Los equipos autogestionados son el sello organizacional de Whole Foods Market, la tienda de alimentos naturales más grande de los Estados Unidos. Cada tienda está a cargo de 10 equipos departamentales, y prácticamente todos los empleados de la tienda son miembros de un equipo. Cada equipo tiene un líder designado y sus propios objetivos de desempeño. (Los líderes de equipo también pertenecen a un equipo de tienda, y los líderes de equipo de tienda pertenecen a un equipo regional). Para hacer su trabajo, cada equipo

tiene acceso al tipo de información, incluidas las cifras de ventas e incluso salarios, que la mayoría de las empresas reservan para los tradicionales gerentes

No todos los equipos autogestionados gozan del mismo grado de autonomía. Las empresas varían ampliamente en la elección de las tareas que los equipos pueden administrar y cuáles es mejor dejarlas solo en manos de la gerencia de nivel superior. A los equipos autogestionados a menudo se les permite programar asignaciones, pero rara vez se les permite despedir a compañeros de trabajo.

Equipos multifuncionales

Muchas empresas utilizan **equipos multifuncionales**, equipos que, como sugiere el nombre, abarcan las áreas funcionales de una organización (operaciones, marketing, finanzas, etc.). Un equipo multifuncional está diseñado para aprovechar la experiencia especial de los miembros provenientes de diferentes áreas funcionales de la empresa. Por ejemplo, cuando el Servicio de Rentas Internas quiso estudiar los efectos de un cambio importante en los sistemas de información sobre los empleados, creó un equipo multifuncional compuesto por personas de una amplia gama de departamentos. El estudio final reflejó la experiencia en áreas tales como análisis de puestos, capacitación, gestión del cambio, psicología industrial y ergonomía.

Los equipos multifuncionales ocupan un lugar destacado en el proceso de desarrollo de productos en Nike, donde aprovechan la experiencia tanto dentro como fuera de la empresa. Por lo general, los miembros del equipo incluyen no solo diseñadores de productos, especialistas en marketing y contadores, sino también expertos en investigación deportiva, entrenadores, atletas e incluso consumidores. Asimismo, el equipo RAZR de Motorola era un equipo multifuncional; la responsabilidad de desarrollar el nuevo producto no pasó del equipo de diseño al equipo de ingeniería, sino que se confió a un equipo especial compuesto por diseñadores e ingenieros.

Los comités y los grupos de trabajo, ambos dedicados a problemas o tareas específicos, suelen ser equipos multifuncionales. Los equipos de resolución de problemas, que se crean para estudiar temas como mejorar la calidad o reducir el desperdicio, pueden ser intradepartamentales o multifuncionales.

Equipos virtuales

La tecnología ahora hace posible que los equipos funcionen no solo a través de los límites organizacionales como áreas funcionales, sino también a través del tiempo y el espacio. Tecnologías como la videoconferencia permiten que las personas interactúen simultáneamente y en tiempo real, ofreciendo una serie de ventajas en la conducción del negocio de un **equipo virtual**. Los miembros pueden participar desde cualquier lugar o en cualquier momento del día, y los equipos pueden “reunirse” durante el tiempo que sea necesario para lograr un objetivo o resolver un problema: unos días, semanas o meses. Durante la pandemia de Covid-19, muchas empresas, organizaciones, gobiernos e instituciones de aprendizaje se vieron

obligadas a trasladarse a entornos virtuales para frenar la propagación del virus. Esta transición permitió la mejor continuidad de las operaciones.

El tamaño del equipo no parece ser un obstáculo cuando se trata de reuniones de equipos virtuales; En la construcción del F-35 Strike Fighter, el contratista de defensa de EE. UU. Lockheed Martin apostó el proyecto de \$ 225 mil millones en un equipo de producto virtual de una dimensión global sin precedentes, recurriendo a diseñadores e ingenieros de las filas de ocho socios internacionales de Canadá, el Reino Unido, Noruega y Turquía.

Por qué funciona el trabajo en equipo

Ahora que sabemos un poco sobre cómo funcionan los equipos, debemos preguntarnos por qué funcionan. No en vano, este es un tema bastante complejo. En esta sección, exploraremos por qué los equipos suelen ser efectivos y cuándo ineficaces.

Factores en el trabajo en equipo eficaz

Primero, comencemos por identificar varios factores que contribuyen a **un trabajo en equipo efectivo**. Los equipos son más efectivos cuando se cumplen los siguientes factores:

- Los miembros dependen unos de otros. Cuando los miembros del equipo confían unos en otros para hacer el trabajo, la productividad y la eficiencia del equipo tienden a ser altas.
- Los miembros confían unos en otros.
- Los miembros trabajan mejor juntos que individualmente. Cuando los miembros del equipo se desempeñan mejor como grupo que solos, el desempeño colectivo supera el desempeño individual.
- Los miembros se convierten en impulsores. Cuando cada miembro es animado por otros miembros del equipo a hacer lo mejor que pueda, los resultados colectivos mejoran.
- Los miembros del equipo disfrutan estar en el equipo.
- Existe un buen liderazgo y los miembros del equipo siguen al líder.

Algunos de estos factores pueden parecer intuitivos. Debido a que estos problemas rara vez son claros, debemos examinar el tema de la eficacia del grupo desde otra perspectiva, una que considere los efectos de factores que no son tan sencillos.

Cohesión del grupo

La idea de **cohesión grupal** se refiere al atractivo de un equipo para sus miembros. Si un grupo

tiene una alta cohesión, la membresía es bastante satisfactoria para sus miembros. Si tiene poca cohesión, los miembros no están contentos con él y pueden tratar de dejarlo.

¿Qué hace que un equipo sea cohesivo?

Numerosos factores pueden contribuir a la cohesión del equipo, pero en esta sección nos centraremos en cinco de los más importantes:

Tamaño: Cuanto más grande es el equipo, menos satisfechos tienden a estar los miembros. Cuando los equipos se vuelven demasiado grandes, a los miembros les resulta más difícil interactuar de cerca con otros miembros; unos pocos miembros tienden a dominar las actividades del equipo y el conflicto se vuelve más probable.

Similitud: Por lo general, las personas se llevan mejor con personas como ellos, y los equipos generalmente son más cohesivos cuando los miembros perciben a sus compañeros como personas que comparten sus propias actitudes y experiencias.

Éxito: Cuando los equipos tienen éxito, los miembros están satisfechos y es más probable que otras personas se sientan atraídas por sus equipos.

Exclusividad: Cuanto más difícil es entrar en un grupo, más felices son las personas que ya están en él. El estado del equipo también aumenta la satisfacción de los miembros.

competencia _ La membresía se valora más cuando hay motivación para lograr objetivos comunes y superar a otros equipos.

Mantener el enfoque del equipo en los objetivos generales de la organización es crucial. Si los miembros se involucran demasiado en las metas inmediatas del equipo, todo el equipo puede perder de vista las metas organizacionales más grandes hacia las cuales se supone que debe trabajar. Veamos algunos factores que pueden erosionar el rendimiento del equipo.

Pensamiento de grupo

Es fácil para los líderes dirigir a los miembros hacia las metas del equipo cuando todos los miembros están en sintonía, cuando hay una voluntad básica de cumplir con las reglas del equipo. Sin embargo, cuando hay demasiada conformidad, el grupo puede volverse ineficaz: el grupo puede resistirse a las ideas nuevas y, lo que es peor, terminar adoptando sus propias tendencias disfuncionales como forma de hacer las cosas. Tales tendencias también pueden alentar un fenómeno conocido como **pensamiento grupal**: la tendencia a ajustarse a la presión del grupo al tomar decisiones, sin pensar críticamente ni considerar las influencias externas.

El pensamiento grupal a menudo se cita como un factor en la explosión del transbordador espacial Challenger en enero de 1986: los ingenieros de un proveedor de componentes para el propulsor del cohete

advirtieron que el lanzamiento podría ser riesgoso debido al clima, pero la NASA los convenció de dejar de lado su advertencia ya que los funcionarios querían que el lanzamiento se llevara a cabo según lo programado.



Primer lanzamiento del transbordador espacial Challenger en 1983

Motivación y Frustración

Recuerda que los equipos están compuestos por personas e, independientemente de los roles que desempeñan en un momento dado, las personas están sujetas a altibajos psicológicos. Como miembros de equipos de trabajo, necesitan motivación, y cuando la motivación es baja, también lo son la eficacia y la productividad. La dificultad de mantener un alto nivel de motivación es la principal causa de frustración entre los miembros de los equipos. Como tal, también es una causa principal del trabajo en equipo ineficaz, y esa es una de las razones por las que más empleadores ahora buscan la capacidad de desarrollar y mantener la motivación cuando contratan nuevos gerentes.

Otros factores que erosionan el rendimiento

Echemos un vistazo rápido a otros tres obstáculos para el éxito en la introducción de equipos en una organización:

- **Falta de voluntad para cooperar.** La falta de cooperación puede ocurrir cuando los miembros no se comprometen con un objetivo común o un conjunto de actividades. ¿Qué pasa si, por ejemplo, la mitad de los miembros de un equipo de desarrollo de productos quiere crear un producto nuevo y la otra mitad quiere mejorar un producto existente? Todo el equipo puede quedarse atascado en este punto de discordia durante semanas o incluso meses. La falta de cooperación entre los equipos también puede ser problemática para una organización.

- **Falta de apoyo gerencial.** Cada equipo requiere recursos organizacionales para lograr sus objetivos, y si la gerencia no está dispuesta a comprometer los recursos necesarios, por ejemplo, financiamiento o personal clave, es probable que un equipo no alcance esos objetivos.
- **Incapacidad de los gerentes para delegar autoridad.** Los líderes de equipo a menudo se eligen entre las filas de los supervisores exitosos: los gerentes de primera línea dan instrucciones día a día y esperan que se lleven a cabo. Es posible que este enfoque de las actividades en el lugar de trabajo no funcione muy bien para liderar un equipo, una posición en la que el éxito depende de crear un consenso y dejar que las personas tomen sus propias decisiones.

El equipo y sus miembros

“La vida se trata de trabajo en grupo”

“Trabajaré muy duro y lo haré yo mismo, pero por favor no me obliguen a trabajar en grupo”.

Te guste o no, probablemente ya hayas notado que tendrás asignaciones en equipo en la universidad. Más de dos tercios de todos los estudiantes informan haber participado en el trabajo de un equipo organizado, y si estás en la escuela de negocios, es casi seguro que te encontrarás involucrado en actividades basadas en el equipo.

¿Por qué ponemos tanto énfasis en algo que, según se informa, hace que muchos estudiantes se sientan ansiosos y agotados académicamente? Esta es la respuesta práctica de una estudiante universitario a esta pregunta:

“En el mundo real, tienes que trabajar con personas. No siempre conoces a las personas con las que trabajas y no siempre te llevas bien con ellas. A tu jefe no le importará particularmente, y si no puedes hacer el trabajo, tu trabajo puede terminar en peligro. La vida se trata de trabajo en grupo, nos guste o no. Y la escuela, de muchas maneras, nos prepara para la vida, incluso para trabajar con otros”.

Ella está en lo correcto. Al poner tanto énfasis en las habilidades de trabajo en equipo y la experiencia, las facultades de negocios están haciendo lo más responsable: preparar a los estudiantes para el mundo de los negocios. Una encuesta de las empresas Fortune 1000 revela que el 79 por ciento usa equipos autogestionados y el 91 por ciento usa otras formas de grupos de trabajo de empleados. Otra encuesta encontró que la habilidad que la mayoría de los empleadores valoran en los nuevos empleados es la capacidad de trabajar en equipo. Considere el consejo del ex presidente de Chrysler, Lee Iacocca: “Una de las principales razones por las que las personas capaces no logran avanzar es que no trabajan bien con sus colegas”. La importancia de la capacidad de trabajar en equipo se confirmó en una encuesta de prácticas de liderazgo de más de sesenta de las principales organizaciones del mundo.

Cuando se les preguntó a los altos ejecutivos de estas organizaciones qué causa que las carreras de los candidatos de liderazgo de alto potencial se descarrilen, el 60 por ciento de las organizaciones mencionaron

la “incapacidad para trabajar en equipo”. Curiosamente, solo el 9 por ciento atribuyó el hecho de que estos ejecutivos no lograron avanzar a la “falta de capacidad técnica”.

Para decirlo en términos sencillos, la pregunta no es si te encontrarás trabajando como parte de un equipo. La pregunta es si sabrás cómo participar con éxito en actividades en equipo.

¿Serás un buen miembro del equipo?

¿Qué sucede si tu instructor decide dividir la clase en equipos y le asigna a cada equipo el desarrollo de un nuevo producto más un plan de negocios para comercializarlo? ¿Qué habilidades de trabajo en equipo podrías aportar y qué habilidades de trabajo en equipo necesitarías mejorar? ¿Posees cualidades que podrían convertirte en un buen líder de equipo?

¿Qué habilidades necesita el equipo?

A veces escuchamos acerca de un equipo deportivo compuesto en su mayoría por jugadores promedio que ganan un campeonato debido al genio de los entrenadores, el trabajo en equipo impecable y la determinación sobrehumana. Pero no muy a menudo. De hecho, generalmente escuchamos sobre estos equipos simplemente porque son de interés periodístico, excepciones a la regla. Por lo general, un equipo se desempeña bien porque sus miembros poseen cierto nivel de talento. Los talentos de los miembros también deben administrarse en un esfuerzo colectivo para lograr un objetivo común.

En el análisis final, un equipo puede tener éxito solo si sus miembros proporcionan las habilidades que necesitan ser administradas. En particular, cada equipo requiere una combinación de tres conjuntos de habilidades:

- **Habilidades técnicas.** Debido a que los equipos deben realizar ciertas tareas, necesitan personas con las habilidades para realizarlas. Por ejemplo, si tu proyecto requiere mucho trabajo matemático, es bueno tener a alguien con las habilidades cuantitativas necesarias.
- **Habilidades para la toma de decisiones y resolución de problemas.** Debido a que cada tarea está sujeta a problemas, y dado que manejar cada problema significa decidir sobre la mejor solución, es bueno tener miembros que sean expertos en identificar problemas, evaluar soluciones alternativas y decidir sobre las mejores opciones.
- **Habilidades interpersonales.** Debido a que los equipos necesitan dirección y motivación y dependen de la comunicación, cada grupo se beneficia de miembros que saben escuchar, brindar retroalimentación y resolver conflictos. Algunos miembros también deben ser buenos para comunicar las metas y necesidades del equipo a personas externas.

La clave es, en última instancia, tener la combinación correcta de estas habilidades. Recuerda, también,

que ningún equipo necesita poseer todas estas habilidades, sin importar el equilibrio correcto de ellas, desde el primer día. En muchos casos, un equipo adquiere ciertas habilidades solo cuando los miembros se ofrecen como voluntarios para ciertas tareas y perfeccionan sus habilidades en el proceso de realizarlas. Por la misma razón, el trabajo en equipo efectivo se desarrolla con el tiempo a medida que los miembros del equipo aprenden a manejar varias tareas en equipo. En cierto sentido, el trabajo en equipo es siempre un trabajo en progreso.

¿Qué roles juegan los miembros del equipo?

Como estudiante y más tarde en el lugar de trabajo, serás miembro de un equipo con más frecuencia que líder. Los miembros del equipo pueden tener tanto impacto en el éxito de un equipo como sus líderes. **Una clave es la calidad de las contribuciones que realizan en el desempeño de funciones** no directivas.

¿Cuáles son exactamente esos roles? En este punto, probablemente hayas llegado a la conclusión de que todo equipo enfrenta dos desafíos básicos:

- Cumplir con la tarea asignada
- Mantener o mejorar la cohesión del grupo.

El resultado positivo o negativo dependerá de la medida en que el equipo ayude o obstaculice el trabajo para enfrentar estos dos desafíos.

Proyectos de equipo de clase

En tu carrera académica, participarás en una serie de proyectos de equipo. Para obtener consejos internos sobre cómo tener éxito en proyectos de equipo en la universidad, veamos algunas sugerencias ofrecidas por estudiantes que han pasado por esta experiencia.

- **Redacta una carta del equipo.** Al comienzo del proyecto, elabora una carta del equipo que incluya: las metas del grupo; formas de garantizar que se consideren las ideas de cada miembro del equipo; tiempo y frecuencia de la reunión. Una forma más informal de llegar a un estatuto del equipo es simplemente establecer algunas reglas básicas con las que todos estén de acuerdo.
- **Aporta tus ideas.** Comparte tus ideas con tu grupo. Lo peor que puede pasar es que no se usen (que es lo que pasaría si te callaras).
- **Nunca te pierdas una reunión o una fecha límite.** Elige un horario de reunión semanal y escríbelo en tu horario como si fuera una clase. Nunca te lo saltes.
- **Se considerado con los demás.** Se paciente, escucha a todos, involucra a todos en la toma de decisiones, evita las luchas internas, genera confianza.
- **Crea un proceso para resolver conflictos.** Hazlo antes de que surja el conflicto. Establece reglas para

ayudar al grupo a decidir cómo se manejará el conflicto.

- **Utiliza las fortalezas de cada miembro del equipo.** Todos los estudiantes aportan diferentes fortalezas. Utiliza el valor único de cada persona.
- **No hagas todo el trabajo tú mismo.** Trabaja con tu equipo para hacer el trabajo. El resultado del proyecto es a menudo menos importante que la experiencia.

¿Qué se necesita para liderar un equipo?

Para tomar prestado de Shakespeare, “Algunas personas nacen líderes, algunas logran el liderazgo y otras tienen el liderazgo sobre ellas”. En algún momento de una carrera exitosa, es probable que se le pida que lidere un equipo. ¿Qué tendrás que hacer para tener éxito como líder?

Como muchas de las preguntas que hacemos en este libro, esta pregunta no tiene respuestas simples. Podemos dar una respuesta amplia: un líder debe ayudar a los miembros a desarrollar las actitudes y el comportamiento que contribuyen al éxito del equipo: *interdependencia, responsabilidad colectiva, compromiso compartido, etc.*

Los líderes de equipo deben ser capaces de *influir* en los miembros de su equipo. Fíjate que decimos *influir*: excepto en circunstancias inusuales, dar órdenes y controlar todo directamente no funciona muy bien. Como lo expresa un equipo de investigadores, los líderes de equipo son más efectivos cuando trabajan *con los* miembros en lugar de *sobre* ellos. De la mano con la capacidad de influir está la capacidad de ganar y mantener la confianza de los miembros del equipo. No es probable que las personas se dejen influenciar por un líder al que perciben como deshonesto o motivado egoístamente.

Suponiendo que te pidan que lideres un equipo, hay ciertas habilidades y comportamientos de liderazgo que te ayudarían a influir en los miembros de tu equipo y generar confianza. Veamos brevemente algunos de ellos:

- **Demostrar integridad.** Haz lo que dices que harás y actúa de acuerdo con tus valores declarados. Se honesto en la comunicación y cumple las promesas.
- **Ser claro y consistente.** Hazles saber a los miembros que estás seguro de lo que quieres y recuerda que ser claro y consistente refuerza tu credibilidad.
- **Generar energía positiva.** Se optimista y felicita a los miembros del equipo. Reconoce su progreso y éxito.
- **Reconocer puntos de vista comunes.** Incluso si estás a punto de proponer algún tipo de cambio, reconoce el valor de las opiniones que los miembros ya tienen en común.
- **Manejar acuerdo y desacuerdo.** Cuando los miembros estén de acuerdo contigo, confirma tu punto de vista compartido. Cuando no estén de acuerdo, reconoce ambos lados del problema y apoya el tuyo propio con evidencia sólida y claramente presentada.
- **Animar y entrenar.** Anima a los miembros cuando se encuentren en situaciones nuevas e inciertas y

cuando el éxito dependa de su desempeño a un alto nivel.

- **Comparte información.** Proporciona a los miembros la información que necesitan y hazles saber que estás bien informado sobre las tareas del equipo y los talentos individuales. Consulta periódicamente a los miembros del equipo para averiguar qué están haciendo y cómo progresa el trabajo.

Conclusionesclave

- Un **equipo** (o un equipo de trabajo) es un grupo de personas con habilidades complementarias y diversas áreas de especialización que **trabajan juntas para lograr un objetivo** específico.
- Los equipos de trabajo tienen cinco características clave. Son **responsables de lograr objetivos comunes específicos**. Funcionan **de manera interdependiente**. Son **estables** – Ellos tienen **autoridad** y operan en un **contexto social**.
- Los equipos de trabajo pueden ser de varios tipos:
 - En el **equipo tradicional dirigido por un gerente**, el líder define las metas y actividades del equipo y es responsable de que alcance las metas asignadas.
 - El líder de un **equipo autodirigido** puede determinar los objetivos generales, pero los empleados controlan las actividades necesarias para cumplirlos.
 - Un **equipo multifuncional** está diseñado para aprovechar la experiencia especial de los miembros provenientes de diferentes áreas funcionales de la empresa.
 - En **los equipos virtuales**, los miembros dispersos geográficamente interactúan electrónicamente en el proceso de perseguir un objetivo común.
- **La cohesión** del grupo se refiere al atractivo de un equipo para sus miembros. Si un grupo tiene una alta cohesión, la membresía es bastante satisfactoria para sus miembros; si tiene poca cohesión, los miembros no están contentos con él e incluso pueden intentar dejarlo.
- Dado que el mundo de los negocios depende cada vez más del trabajo en equipo, es cada vez más importante que los nuevos miembros de la fuerza laboral desarrollen habilidades y experiencia en actividades en equipo.
- Cada equipo requiere una combinación de tres conjuntos de habilidades:
 - **Habilidades técnicas:** habilidades necesarias para realizar tareas específicas.
 - **Habilidades para la toma de decisiones y la resolución de problemas:** habilidades necesarias para identificar problemas, evaluar soluciones alternativas y decidir sobre las mejores opciones.
 - **Habilidades interpersonales:** habilidades para escuchar, proporcionar retroalimentación y resolver conflictos.

5,2 Solución de problemas grupales¹

Objetivos de aprendizaje

1. Identificar y describir cómo implementar siete pasos para la resolución de problemas grupales.

No importa quién seas o dónde vivas, los problemas son una parte inevitable de la vida. Esto es cierto tanto para los grupos como para los individuos. Algunos grupos, especialmente los equipos de trabajo, se forman específicamente para resolver problemas. Otros grupos encuentran problemas por una amplia variedad de razones. Dentro de un grupo familiar, un problema podría ser que una hija o un hijo quiera casarse y los padres no aprueban al cónyuge. En un grupo de trabajo, un problema podría ser que algunos trabajadores estén poniendo más esfuerzo que otros, pero logrando resultados más pobres. Independientemente del problema, contar con los recursos de un grupo puede ser una ventaja, ya que diferentes personas pueden aportar diferentes ideas sobre cómo llegar a una solución satisfactoria.

Una vez que un grupo encuentra un problema, las preguntas que surgen van desde “¿Por dónde empezamos?” a “¿cómo lo resolvemos?” Si bien hay muchas formas de abordar un problema, la secuencia de pensamiento reflexivo del filósofo educativo estadounidense John Dewey ha resistido la prueba del tiempo. Este proceso de siete pasos (Adler, R., 1996) ha producido resultados positivos y sirve como una práctica estructura organizacional. Si eres miembro de un grupo que necesita resolver un problema y no sabes por dónde empezar, considera estos siete sencillos pasos:

1. Definir el problema
2. Analizar el problema
3. Establecer criterios
4. Considerar posibles soluciones
5. Decidir sobre una solución

1. Esta sección está adaptada del texto tomado de [Solución de problemas grupales](#) de [Anonymous](#) tiene licencia CC BY-NC-SA 4.0

6. Implementar la solución
7. Seguimiento de la solución

Discutamos cada paso en detalle.

Definir el problema

Si no sabes cuál es el problema, ¿cómo sabes que puedes resolverlo? Definir el problema permite al grupo establecer límites de lo que es el problema y lo que no es y comenzar a formalizar una descripción o definición del alcance, tamaño o extensión del desafío que abordará el grupo. Un problema que se define de manera demasiado amplia puede abrumar al grupo. Si el problema está definido de manera demasiado estrecha, se omitirá o ignorará información importante.

En el siguiente ejemplo, tenemos una compañía basada en la web llamada Favoritos que necesita aumentar su base de clientes y en última instancia las ventas. Se ha formado un grupo de resolución de problemas, y comienzan formulando una definición de trabajo del problema.

Demasiado amplio: “Las ventas están apagadas, nuestros números bajan y necesitamos más clientes”.

Más preciso: “Las ventas han estado cayendo incrementalmente durante seis de los últimos nueve meses y son significativamente menores que una comparación desestacionalmente ajustada con respecto al año pasado. En general, esta pérdida representa una reducción de 4.5 por ciento en las ventas respecto a la misma época del año pasado. No obstante, cuando lo desglosamos por categoría de producto, las ventas de nuestros productos no comestibles han visto un aumento modesto pero constante, mientras que las ventas de comestibles dan cuenta de la caída y tenemos que detener la caída”.

Analizar el problema

Ahora el grupo analiza el problema, tratando de recabar información y conocer más. El problema es complejo y requiere más de un área de especialización. ¿Por qué los productos no comestibles siguen vendiéndose bien? ¿Qué tienen los comestibles que están apagando a los clientes? Conozcamos a nuestros solucionadores de problemas en Favoritos.

Kevin es responsable de la gestión de los recursos del cliente. Se involucra con el cliente desde el punto de contacto inicial hasta la compra y entrega. La mayor parte de la interfaz está automatizada en forma de un “modelo de cesta” en línea, donde las fotografías y descripciones de los productos van acompañadas de botones de “comprarlo”. Está disponible durante el horario laboral normal para chat en vivo y chat de voz si es

necesario, y se invita a los clientes a solicitar información adicional. Los clientes de Most Favorites no acceden a este servicio, pero Kevin se mantiene bastante ocupado, ya que también maneja devoluciones y quejas. Debido a que Kevin cree que un servicio superior retiene a los clientes mientras atrae a otros nuevos, siempre está interesado en mejores formas de servir al cliente. Mirando los comestibles y los no comestibles, estudiará el ciclo de atención al cliente y verá si hay algún punto común, desde la página web principal, pasando por el catálogo, hasta el proceso de compra y las devoluciones, en los que los clientes abandonan la venta. Tiene bucles de retroalimentación de clientes existentes con encuestas de fin de venta, pero la mayoría de los clientes se niegan a realizar la encuesta y actualmente no hay incentivo para participar.

Mariah es responsable de los productos y compras. Ella quiere ofrecer los mejores productos al precio más bajo, y ofrecer nuevos productos que sean inusuales, raros o exóticos. Ella regularmente agrega nuevos productos al catálogo de Favoritos y selecciona a los de bajo rendimiento. En este momento tiene los datos de cada producto y su historial de ventas, pero es un reto representarlo. Analizará los datos de ventas actuales y elaborará un informe que identifique específicamente cómo se está desempeñando cada producto, comestible y no comestible. Ella quiere destacar “ganadores” y “perdedores” pero también reconoce que los “perdedores” de hoy pueden ser el éxito del mañana. Es difícil predecir gustos y preferencias en constante cambio, pero eso es parte de su trabajo. No todo es ciencia, y no todo es arte. Ella tiene que tener un ojo para lo que se pondrá de moda mañana mientras continúa brindando lo que hoy está de moda.

Suri es responsable de la gestión de datos en Favoritos. Reúne, analiza y presenta información recopilada de la cadena de suministro, ventas y mercadotecnia. Ella trabaja con proveedores para asegurarse de que los productos estén disponibles cuando sea necesario, hace predicciones de ventas basadas en el historial de ventas pasado y evalúa la efectividad de las campañas de marketing.

Los miembros del grupo de resolución de problemas ya tienen cierta información a mano. Saben que la retención de clientes es un factor que contribuye. Atraer nuevos clientes es un objetivo constante, pero son conscientes del conocido principio de que se necesita más esfuerzo para atraer nuevos clientes que para mantener los existentes. Por lo tanto, es importante asegurar una experiencia de servicio al cliente de calidad para los clientes existentes y alentarlos a recomendar amigos. El grupo necesita determinar cómo promover este comportamiento favorable del cliente.

Otro factor que contribuye parece ser que los clientes suelen abandonar el carrito de compras antes de completar una compra, especialmente al comprar comestibles. Los miembros del grupo necesitan aprender más sobre por qué sucede esto.

Establecer Criterios

Establecer los criterios para una solución es el siguiente paso. En este punto, la información viene desde diversas

perspectivas, y cada miembro del grupo ha aportado información desde su perspectiva, a pesar de que puede haber varios puntos de superposición.

Kevin: Los clientes que completan la encuesta postventa indican que quieren saber (1) cuál es el tiempo estimado de entrega, (2) por qué un artículo específico no estaba disponible o en stock y cuándo estará disponible, y (3) por qué su pedido a veces llega con menos de un pedido completo, con algunos artículos pendientes, sin notificación previa.

Señala que un porcentaje muy pequeño de clientes completa la encuesta postventa, y los resultados distan mucho de ser científicos. También señala que parece que la interfaz no es capaz de cotejar inventario para brindar información inmediata sobre pedidos atrasados, de manera que el cliente “lo compra” solo para enterarse varios días después que no estaba disponible. Esto parece ser especialmente problemático para los productos comestibles, porque la gente puede tender a pedirlos para ocasiones especiales como cumpleaños y aniversarios. Pero realmente no lo sabemos con certeza debido a la baja participación en la encuesta postventa.

Mariah: Hay cuatro productos comestibles que frecuentemente se agotan. Hasta el momento, no hemos podido impulsar el atractivo de otros comestibles para que la gente los ordene como segunda opción cuando estos líderes de ventas no están disponibles. También tenemos varios productos raros y exóticos que son motores lentos. Tienen potencial, pero actualmente son de bajo rendimiento.

Suri: Sabemos por un análisis de código postal que la mayoría de nuestros clientes provienen de algunas áreas geográficas específicas asociadas con ingresos superiores a la media. Tenemos muy pocas tarjetas de crédito rechazadas, y la venta promedio supera los \$100. Los gastos de envío representan en promedio el 8 por ciento del costo total de ventas. No contamos con información suficiente para producir un perfil de cliente. No hay un punto específico en el proceso de compra donde el abandono de la canasta tiende a ocurrir; ocurre de manera bastante uniforme en todos los pasos.

Considerar posibles soluciones al problema

El grupo se ha escuchado y ahora comienza a hacer una lluvia de ideas sobre formas de abordar los desafíos que han abordado al tiempo que enfocan los recursos en aquellas soluciones que tienen más probabilidades de producir resultados.

Kevin: ¿Es posible que nuestros programadores creen una función de índice cruzado, vinculando el producto deseado con un informe de cuántos hay en stock? Me gustaría que el cliente sepa de inmediato si está en stock, o cuánto tiempo puede tener que esperar. Como otra idea, ¿es posible agregar incentivos al ciclo de compra que no impacten negativamente en nuestra ganancia general? Estoy pensando en un pequeño descuento por volumen en varios artículos, o tal vez envío gratis por encima de una cantidad específica en dólares.

Mariah: Recomendando que mantengamos un grupo focal donde los clientes puedan probar nuestros

productos comestibles y decirnos qué es lo que más les gusta y por qué. Cuando los más vendidos estén agotados, ¿podríamos ofrecer un descuento en productos relacionados para ofrecer una alternativa instantánea? También podríamos eliminar los productos de bajo rendimiento con una venta de liquidación para generar interés.

Suri: Si queremos saber más sobre nuestros clientes, necesitamos darles un incentivo para completar la encuesta postventa. ¿Qué tal un código de cupón del 5 por ciento de descuento para la próxima compra para que regresen y nos ayude a identificar mejor nuestra base de clientes? También es posible que queramos construir un programa de recompensas por referencia de clientes, pero se necesitan mejores datos para obtener resultados. También debemos explorar el lado de la oferta del negocio obteniendo un suministro más confiable de los productos líderes y tratando de obtener descuentos que sean más ventajosos de nuestros proveedores, especialmente en la categoría comestible.

Decidir sobre una solución

Kevin, Mariah y Suri pueden querer implementar todas las estrategias de solución, pero no tienen los recursos para hacerlas todas. Completarán un análisis costo-beneficio, que clasifica cada solución de acuerdo a su probable impacto. El análisis se muestra en la Tabla 5.2.

Tabla 5.2: Análisis Costo-Beneficio

Fuente	Solución propuesta	Costo	Beneficio	Comentar
Kevin	Integrar la función de índice cruzado	Alto	Alto	Muchos de nuestros competidores ya tienen esta característica
	Descuento por volumen	Bajo	Mediano	Puede aumentar ligeramente las ventas
	Envío gratis	Bajo	Bajo	Esto tiene una desventaja en hacer que los clientes sean más conscientes de los costos de envío si su pedido no califica para envío gratuito
Mariah	Organizar un grupo de enfoque para probar productos comestibles	Alto	Mediano	Difícil seleccionar participantes representativos de nuestra base de clientes
	Buscar productos alternativos a los de alto rendimiento	Mediano	Mediano	No podemos saber con certeza qué productos les gustarán más a los clientes
	Liquidar bajo desempeño	Bajo	Bajo	Podría crear una impresión de “sótano de ganga” inconsistente con nuestra marca
Suri	Incentivo para la realización de encuestas postventa	Bajo	Mediano	Asegúrese de que el proceso de incentivo sea fácil para el cliente
	Incentivo para referencias de clientes	Bajo	Mediano	La gente puede sentirse incómoda refiriendo amigos si se considera que los pone en un papel de marketing
	Encuentre un suministro más confiable de comestibles más vendidos	Mediano	Alto	Ya sabemos que los clientes quieren estos productos
	Negociar mejores descuentos de proveedores	Bajo	Alto	Si podemos hacer esto sin alienar a nuestros mejores vendedores, será una ventaja para ambos lados.

Ahora que las opciones se han presentado con sus costos y beneficios, es más fácil para el grupo decidir qué cursos de acción son susceptibles de producir los mejores resultados. El análisis ayuda a los miembros del grupo a ver más allá del costo inmediato de implementar una solución determinada. Por ejemplo, la sugerencia de

Kevin de ofrecer envío gratis no le costará mucho dinero a Favoritos, pero también puede que no valga la pena en la buena voluntad del cliente. Y aunque la sugerencia de Mariah de tener un grupo focal pueda sonar como una buena idea, será costosa y sus beneficios son cuestionables.

Una lectura cuidadosa del análisis indica que la mejor sugerencia de Kevin es integrar la función de índice cruzado en el proceso de pedido para que los clientes puedan saber de inmediato si un artículo está en stock o en espera. Mariah, por su parte, sugiere que la búsqueda de productos alternativos es la que probablemente más beneficie a Favoritos, mientras que las dos sugerencias del lado de la oferta de Suri probablemente resulten en resultados positivos.

Implementar la Solución

Kevin se enfrenta al reto de diseñar la interfaz de computadora sin incurrir en costos inaceptables. Cree firmemente que la interfaz se pagará por sí misma dentro del primer año o, para decirlo sin rodeos, que la disminución de las ventas de Favoritos empeorará si el sitio Web no tiene esta característica pronto. Pide reunirse con la alta dirección para obtener la aprobación del presupuesto y asegura su acuerdo, con una condición: debe negociar un cronograma de compensación con los consultores de Tecnología de la Información que incluya la compensación retrasada en forma de bonos después de que la función haya estado funcionando exitosamente por seis meses.

Mariah sabe que la búsqueda de productos alternativos es un proceso interminable, pero lleva tiempo y la empresa necesita resultados. Ella decide invertir tiempo evaluando los productos que las empresas competidoras ofrecen actualmente, especialmente en la categoría comestible, en la teoría de que los clientes que encuentran sus artículos deseados agotados en el sitio web Favoritos pueden haber estado comprando productos alternativos en otro lugar en lugar de elegir una alternativa de Líneas de productos de Favoritos.

Suri decide acercarse a los vendedores de los cuatro productos frecuentemente agotados y preguntar a quemarropa: “¿Qué se necesitaría para que produzcas estos artículos de manera más confiable en mayores cantidades?” Al abrir el canal de comunicación con estos vendedores, es capaz de motivarlos a realizar modificaciones que mejoren la confiabilidad y cantidad. También se acerca a los vendedores de los productos menos populares con una solicitud de mejores descuentos a cambio de su cooperación en el desarrollo y la comercialización de nuevos productos.

Seguimiento de la solución

Kevin: Después de varias pruebas beta, se implementó la función de índice cruzado y lleva treinta días en su

lugar. Ahora los clientes ven “en stock” o “disponible [mes/día/año]” en la cesta de la compra. Como era de esperar, Kevin señala una disminución en el número de consultas por chat y teléfono a efectos de, “¿Llegará este artículo antes del cumpleaños de mi esposa?” No obstante, señala un incremento en las consultas preguntando: “¿Por qué este artículo no está en stock?” Es difícil saber si la satisfacción del cliente es mayor en general.

Mariah: Al explorar la mercancía disponible de comerciantes competidores, obtuvo varias ideas para modificar la línea de productos Favoritos para ofrecer más sabores y otras variaciones en comestibles populares. Al trabajar con vendedores, encontró que estas modificaciones cuestan muy poco. Dentro de los primeros treinta días de agregar estos artículos a la línea de productos, las ventas aumentaron. Mariah cree que estas adiciones también sirven para mejorar la identidad de marca Favoritos, pero no tiene datos que respalden esto.

Suri: Hasta el momento, los vendedores que abastecen los cuatro comestibles más vendidos han cumplido su promesa de aumentar la cantidad y confiabilidad. Sin embargo, tres de los cuatro artículos se han agotado, lo que plantea la cuestión de si Favoritos necesita traer uno o más vendedores adicionales para producir estos artículos. De los vendedores con los que Favoritos pidió negociar mejores descuentos, algunos se negaron, y dos de estos fueron “robados” por un comerciante de la competencia para que ya no vendan a Favoritos. Además, uno de los vendedores que accedió a dar un mejor descuento se vio obligado inesperadamente a cesar sus operaciones por varias semanas debido a un incendio.

Este escenario nos permite ver que el problema puede tener varias dimensiones así como soluciones, pero los recursos pueden ser limitados y no todas las soluciones son exitosas. A pesar de que el problema no se resuelve de inmediato, el patrón de resolución de problemas de grupo sirve de guía útil a través del proceso de resolución de problemas.

Conclusión clave

La resolución de problemas grupales puede ser un proceso ordenado cuando se divide en siete etapas específicas.

Ejercicios

1. Piensa en un problema encontrado en el pasado por un grupo del que eres miembro. ¿Cómo resolvió el grupo el problema? ¿Qué tan satisfactoria fue la solución? Discute sus resultados con tus compañeros de clase.
2. Considera nuevamente el problema que describiste en el Ejercicio 1. En vista del marco de siete pasos, ¿qué pasos utilizó el grupo? ¿Habría sido útil seguir el marco completo de siete pasos? Discute tu opinión

con un compañero de clase.

3. Investiga un negocio del que te gustaría conocer más y ver si puedes saber cómo se comunican en grupos y equipos. Compara tus resultados con los de tus compañeros de clase.
4. Piensa en una decisión que tomarás algún tiempo en un futuro cercano. Aplica el marco de análisis costo-beneficio a tu decisión. ¿Te resulta útil este método? Discute tus resultados con tus compañeros de clase.

Referencias

Adler, R. (1996). *Comunicar en el trabajo: Principios y prácticas para los negocios y las profesiones*. Boston, MA: McGraw-Hill.

McLean, S. (2005). *Los fundamentos de la comunicación interpersonal*. Boston, MA: Allyn & Bacon.

CAPÍTULO # 6: LIDERAZGO DE GRUPO

6.1 ¿Qué es el Liderazgo?¹

Objetivos de aprendizaje

1. Definir y describir el liderazgo

Cuando escuchas la palabra “liderazgo” ¿qué te viene a la mente? ¿Es Superman, con habilidades asombrosas para superar casi todos los obstáculos combinados con el altruismo y su preocupación por la humanidad? ¿Es Lara Croft, el personaje ficticio del videojuego que resuelve todos sus propios problemas y no necesita que nadie la salve ya que no es una “damisela en apuros”? ¿Es el héroe de la película de acción, solo contra viento y marea, los alzas de las cenizas victoriosos? ¿Es la persona que, observando que alguien que se está ahogando y no puede respirar, realiza la maniobra de Heimlich, desalojando la obstrucción y salvando la vida de alguien? O finalmente, ¿es la persona que se levanta cada mañana, ayuda a otros en sus tareas y en su camino, que hace malabares con dos trabajos y más responsabilidades de las que pueden contar, y sigue siendo accesible, servicial y cariñoso día tras día? Podrías responder a todo lo anterior y hasta cierto punto estarías en lo correcto, pero necesitamos examinar estas distintas expresiones de liderazgo para aprender de cada una.

Superman representa el héroe ideal para algunos, con una combinación de fuerza y virtud. Los líderes nacidos naturales han sido discutidos, explorados e investigados una y otra vez a lo largo de la historia. Alguna vez se pensó que un líder se hacía, no nacía, pero las pruebas indican lo contrario. Lo que hace a un líder es complicado y no es fácil de definir. En todas las culturas, el liderazgo se considera muchas cosas, y requiere muchos comportamientos diferentes, si no opuestos. No hay un estándar, rasgo o calidad universal que haga a un líder, pero aún así la gente a veces busca un líder fuerte para resolver sus problemas. Algunas culturas han

1. Esta sección está adaptada del texto tomado de [¿Qué es el Liderazgo?](#) de [Anonymous](#) tiene licencia CC BY-NC-SA 4.0

abrazado el liderazgo de una sola persona sin controles ni contrapesos, como Stalin o Hitler, solo para aprender lecciones devastadoras que costaron millones de vidas. No hay superman.

Por lo tanto, ¿qué hace un líder? ¿Es una combinación de talentos (con los que naces) y habilidades (que aprendes en la vida)? Ligon, Hunter, y Mumford Ligon, G.S., Hunter, S.T. & Mumford, M.D. (2008). Desarrollo de un liderazgo sobresaliente: Un enfoque narrativo de vida. *The Leadership Quarterly*, 19(3) 312—334. explorar líderes excepcionales en *Desarrollo de liderazgo sobresaliente: Un enfoque narrativo de vida*. Su objetivo era comprender mejor cómo las diferentes experiencias de niños y adultos jóvenes pueden impactar el liderazgo, buscando patrones identificables en la predicción de diferentes tipos de liderazgo. Su conclusión puede sorprenderte: lo que hace a un líder a través de contextos son individuos que, ante una crisis o desafío, pueden formular e implementar un plan de acción. El liderazgo, por lo tanto, es la capacidad de formular e implementar de manera efectiva un plan de acción basado en el contexto. La persona que llama al 911 cuando alguien parece tener un infarto ha observado y evaluado la situación, y crea un plan racional para atender la crisis actual. Lo que normalmente podría considerarse una simple llamada telefónica, en este contexto, se vuelve de suma importancia. La capacidad de proporcionar una ubicación o dirección de calle, o describir observaciones, o incluso realizar RCP mientras los servicios de emergencia están en ruta son ejemplos de liderazgo en acción. Incluso si la persona no sabe dar RCP, el acto de preguntar a la gente alrededor si alguien sabe dar RCP puede ayudar y es hacer coincidir las necesidades con los conjuntos de habilidades, un aspecto importante del liderazgo. El liderazgo se puede demostrar en tu propia vida o puede involucrar a equipos y grupos.

No existe una definición universal de liderazgo. En todas las culturas lo que consideramos liderazgo varía mucho, y sin embargo lo sabemos cuando lo vemos. No nacemos con ello, pero nuestras experiencias pueden influir en nuestra capacidad de actuar cuando el contexto exige acción. Afirmar que el liderazgo es un misterio es quedarse corto. No podemos definirlo, y sin embargo podemos reconocerlo. Entonces comenzamos a usar términos para describir lo que observamos y llegamos a una definición, y luego tratamos de explicarlo, predecirlo y desarrollarlo.

A lo largo de la historia, mucha gente ha especulado sobre el liderazgo y su naturaleza. Howe, Howe, W. (1996). Vistas de liderazgo: De las limitaciones de las ciencias del comportamiento a la emancipación a través de las humanidades. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 3(2), 32—69. por ejemplo, propone que el campo del liderazgo es demasiado estrecho y los desafíos para estar abierto al liderazgo en sus múltiples formas. Esta complejidad dificulta que investigadores, autores o filósofos lleguen a una definición común de liderazgo. Las ciencias del comportamiento han sido el hogar de muchas de estas investigaciones, pero a medida que crece el campo, el liderazgo en sí se considera cada vez más un concepto interdisciplinario.

El estudio del liderazgo comenzó con el enfoque en el control y la jerarquía, House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). El estudio científico social del liderazgo: ¿Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409—473. pero eso está cambiando. Por ejemplo, Mendenhall, Osland, Bird, Oddou, y Maxneyski, Mendenhall, M., Osland, J., Bird, A., Oddou, G., & Mazneyski, M. (2008). *Liderazgo global: Investigación, práctica y desarrollo*. Nueva York: NY: Routledge. exploró el liderazgo global e intentó definir un líder universal. Ellos observaron

un cambio del liderazgo jerárquico (el jefe te dice qué hacer y cómo hacerlo) a un liderazgo más participativo (el jefe discute la tarea con el equipo a medida que formulan un plan). La visión antigua del liderazgo global era una de dominación, seguidores al mando y claras demostraciones del poder de un líder. Esto reflejó un estilo más autoritario que un estilo participativo de liderazgo que observamos hoy. Según Rajah, Song y Arvey, Rajah, R., Song, Z. & Arvey, R., A., (2011). Emocionalidad y liderazgo: Hacer balance de la última década de investigación. *Liderazgo Trimestral*, 22, 1107—1119. hay un cambio actual de la percepción de una perspectiva controladora de líderes a una de las perspectivas participativas de los seguidores. En todos los campos, el liderazgo se percibe cada vez más como una relación dinámica que involucra comportamientos líder-seguidor. Hoy en día, temas como la diversidad, el género, la cultura y la ética se consideran cada vez más relevantes, incluso críticos, elementos del liderazgo. Day y Antonakis, Day, D., & Antonakis, J. (2012) *La naturaleza del liderazgo: Segunda edición*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. sugiere un nuevo paradigma donde el liderazgo, de hecho, apenas comienza a entenderse como un enfoque híbrido que combina perspectivas, marcos, estrategias y enfoques a través de disciplinas.

A medida que aumenta la globalización y nuestro mundo interconectado se vuelve más pequeño, hay una creciente apreciación por el papel de un líder efectivo en términos de visión, éxito y efectividad general de la organización. Se requiere que los líderes posean conjuntos de habilidades cada vez más complejos y se espera que se comuniquen efectivamente con individuos, grupos y equipos, y dentro y entre organizaciones. Esto da lugar a la pregunta central: ¿cuál es la mejor manera de preparar o desarrollar líderes efectivos? Avolio, Walumbwa, & Weber, Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009) Liderazgo: teorías actuales, investigación, dirección futura Revisión anual de psicología 60 (2009), pp. 421—449; doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.16362 proporcionan un enfoque de desarrollo, conceptualizando el liderazgo auténtico como patrón de comportamiento de liderazgo que se desarrolla a partir de una combinación de cualidades psicológicas positivas y ética fuerte. Avolio, Walumbwa, & Weber, Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009) Liderazgo: teorías actuales, investigación, dirección futura Revisión anual de psicología 60 (2009), pp. 421—449; doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.16362 también sugieren que el liderazgo está compuesto por cuatro componentes distintos pero relacionados; autoconciencia, perspectivas morales internalizadas, procesamiento equilibrado y transparencia relacional.

Podemos observar que el liderazgo ha sido investigado, y que tiene muchos factores, pero todavía tenemos el reto de responder plenamente a nuestra pregunta central: ¿qué es el liderazgo? Concluiremos con un término de la Marina de Estados Unidos: liderazgo de deckplate. “Sal de la oficina y súbete a las placas”. Significa que, para hacer el trabajo, un líder efectivo tiene que estar en la cubierta del barco, interactuando y aprendiendo cuáles son los desafíos, fortalezas, debilidades y oportunidades presentes, enfatizando tanto la orientación a la tarea como a la relación. Eso toma iniciativa, automotivación, habilidades y talento, todos los elementos de un liderazgo efectivo. Tú, como estudiante, te estás haciendo cargo de tu educación. A medida que avanzamos en nuestra exploración del liderazgo recuerda levantarte, salir y ver los muchos ejemplos de liderazgo a tu alrededor.

Conclusión clave

Los rasgos de liderazgo, liderazgo situacional, liderazgo funcional y liderazgo transformador comprenden cuatro enfoques clave para la teoría del liderazgo.

Ejercicio 6.1

1. ¿Cuál ha sido tu experiencia hasta la fecha como líder? Discute tus pensamientos con tus compañeros de clase.
2. Describe a un líder que conoces o hayas conocido en el pasado que percibiste como hábil o efectivo. ¿Cómo actuaron y qué hicieron que fue inspirador? Escribe una discusión de 2—3 párrafos de tu experiencia y compártela con un compañero de clase.
3. Piensa en un líder al que percibiste como ineficaz. ¿Qué hizo o dijo que fue ineficaz? ¿Cómo caracterizarías el estilo de este líder (usar términos descriptivos) y por qué? Por favor, comparte tus observaciones con tus compañeros de clase.

6.2 Trabajo en equipo y liderazgo²

Objetivos de aprendizaje

1. Definir el trabajo en equipo y explicar cómo superar diversos retos para el éxito del grupo
2. Describir el proceso de desarrollo de líderes
3. Describir varios estilos de liderazgo diferentes y su probable influencia en los seguidores

Dos aspectos importantes de la comunicación grupal, especialmente en el entorno empresarial, son el trabajo

2. Esta sección está adaptada del texto tomado de [Trabajo en equipo y liderazgo](#) de [Anonymous](#) tiene licencia CC BY-NC-SA 4.0.

en equipo y el liderazgo. Trabajarás en equipo y en algún momento puedes ser llamado a liderar. Puedes emerger a ese rol cuando el grupo reconozca tu conjunto de habilidades específicas en relación con la tarea, o puedes ser designado para un puesto de responsabilidad para ti y para los demás. Tus habilidades de comunicación serán tu base para el éxito como miembro, y como líder. Escucha y busca entender tanto la tarea como los miembros de tu grupo a medida que te involucras con el nuevo esfuerzo. Ten confianza en ti mismo e inspira la confianza de los demás. Debes saber que liderar y seguir son aspectos integrales del trabajo efectivo en equipo.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una palabra compuesta, que combina equipo y trabajo. Los equipos son una forma de grupo normalmente dedicado a la producción o resolución de problemas. Eso nos deja con el trabajo. Aquí es donde nuestro ejemplo anterior de resolución de problemas puede servirnos bien. Cada miembro del equipo tiene habilidades, talentos, experiencia y educación. Se espera que cada uno contribuya. El trabajo es la actividad, y si bien puede ser divertido o atractivo, también requiere esfuerzo y compromiso, ya que hay un horario de producción con responsabilidades individuales y grupales. Cada miembro debe cumplir con sus propias obligaciones para que el equipo tenga éxito, y el equipo, como una cadena, es tan fuerte como su miembro más débil. En este contexto, no medimos la fuerza o la debilidad en el gimnasio, sino en términos de productividad.

Los equipos a menudo pueden lograr niveles de rendimiento más altos que los individuos debido a las energías y talentos combinados de los miembros. La colaboración puede producir motivación y creatividad que tal vez no estén presentes en proyectos de un solo contratista. Los individuos también tienen un sentido de pertenencia al grupo, y la variedad de puntos de vista y diversidad pueden energizar el proceso, ayudando a abordar los bloqueos creativos y los puntos muertos. Al involucrar a los miembros del equipo en la toma de decisiones y apelar al área de contribución de cada miembro, los equipos pueden producir resultados positivos.

El trabajo en equipo no está exento de retos. El trabajo en sí puede resultar un desafío ya que los miembros hacen malabares con asignaciones competitivas y compromisos personales. El trabajo también puede verse comprometido si se espera que los miembros del equipo se conformen y se les presiona para que sigan un procedimiento, plan o producto que ellos mismos no hayan desarrollado. El pensamiento grupal, o la tendencia a aceptar las ideas y acciones del grupo a pesar de las preocupaciones individuales, también puede comprometer el proceso y reducir la eficiencia. Las personalidades y la competencia pueden desempeñar un papel en el fracaso de un equipo para producir.

Podemos reconocer que la gente quiere pertenecer a un equipo exitoso, y celebrar la ganancia incremental puede enfocar la atención en el proyecto y sus objetivos. Los integrantes estarán más dispuestos a expresar pensamientos y opiniones, y seguir adelante con acciones, cuando perciban que son una parte importante del equipo. Al no incluir a todos los miembros del equipo, es posible que se pierdan conocimientos valiosos en la prisa por el juicio o la producción. Hacer tiempo para planificar y dar a cada miembro tiempo para estudiar,

reflexionar y contribuir puede permitirles obtener información valiosa entre sí y puede hacer que sean más propensos a aportar información que desafíe el status quo. El pensamiento poco convencional o “defensor del diablo” puede resultar perspicaz y servir para desafiar el proceso de manera positiva, mejorando la producción del equipo. El respeto a los puntos de vista divergentes puede fomentar la discusión abierta.

Thill y Bovee, Thill, J. V., & Bovee, C. L. (2002). *Esenciales de la comunicación empresarial*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. proporcionar una valiosa lista a considerar al configurar un equipo, que hemos adaptado aquí para nuestra discusión:

- Seleccionar sabiamente a los miembros del equipo
- Seleccionar un líder responsable
- Promover la cooperación
- Aclarar metas
- Provocar compromiso
- Aclarar responsabilidades
- Inculcar acción rápida
- Aplicar tecnología
- Garantizar la compatibilidad tecnológica
- Proporcionar comentarios rápidos

Las dinámicas grupales involucran las interacciones y procesos de un equipo, e influyen en el grado en que los miembros se sienten parte de la meta y la misión. Un equipo con una identidad fuerte puede llegar a ser una fuerza poderosa, pero requiere tiempo y compromiso. Un equipo que ejerce demasiado control sobre los miembros individuales puede correr el riesgo o reducir las interacciones creativas y fomentar la visión del túnel. Un equipo que ejerce muy poco control, con atención al proceso y áreas de responsabilidad específica, puede no ser productivo. El equilibrio entre motivación y estímulo, y control e influencia, es un desafío, ya que los miembros del equipo representan diversos puntos de vista y enfoques del problema. Un comunicador de negocios capacitado crea un equipo positivo seleccionando primero a los miembros en función de sus áreas de habilidad y experiencia, pero también se justifica la atención a su estilo de comunicación. Las personas que suelen trabajar solas, o tienden a ser introvertidas, pueden necesitar estímulo adicional para participar. Es posible que sea necesario animar a los extrovertidos a escuchar a los demás y no dominar la conversación. El trabajo en equipo involucra equipos y trabajo, y las dinámicas grupales juegan un papel integral en su función y producción.

Tipos de Líderes

Podemos ver tipos de líderes en acción y aprovechar la experiencia común para ejemplos. El cirujano cardíaco no involucra a todos democráticamente, suele ser designado para el puesto a través de títulos y experiencia

ganados, y se parece más a un sargento militar que a un político. El líder autocrático es autodirigido y a menudo establece normas y conducta para el grupo. En algunos escenarios, podemos ver que esto es bastante ventajoso, como la cirugía a corazón abierto o durante un ejercicio militar, pero no se aplica por igual a todas las oportunidades de liderazgo.

En contraste al autócrata está el líder del *laissez-faire*, o líder de “vivir y dejar vivir”. En un entorno profesional, como una universidad, los profesores pueden cercillarse ante la idea de que un líder autocrático les diga qué hacer. Se han ganado su papel a través del tiempo, el esfuerzo y la experiencia y conocen su trabajo. Un sabio líder de *laissez-faire* reconoce este aspecto de trabajar con profesionales y puede optar por enfocar esfuerzos en proporcionar a los profesores las herramientas que necesitan para lograr un impacto positivo. Imagina que estás en el papel de un director de televisión, y tienes una visión o idea de cómo debería ser el exitoso programa piloto. El guión está configurado, la iluminación es correcta y las cámaras están en la posición correcta. Puedes decirle a la gente qué hacer y dónde estar parado, pero recuerdas que tu trabajo es facilitar el proceso general. Trabajas con talento, y las personas creativas son interesantes ante la cámara. Si microgestionas a tus actores, pueden actuar de formas que no sean creativas, y que no atraigan audiencias. Si los dejas correr salvajes a través de la improvisación, es posible que el programa no salga bien en absoluto. Equilibrar la necesidad de control con la necesidad de espacio es el reto del líder del *laissez-faire*.

No todos los líderes son autócratas o líderes de *laissez-faire*. Harris y Sherblom, Harris, T., & Sherblom, J. (1999). *Comunicación de grupos pequeños y equipos*. Boston, MA: Allyn & Bacon. específicamente, anotar tres estilos de liderazgo que caracterizan a la empresa u organización moderna, y reflejan nuestra economía moderna. No somos líderes nacidos sino que podemos convertirnos en ellos si el contexto o el entorno requieren nuestro conjunto de habilidades. Un rol de líder como técnico suele ocurrir cuando tenemos habilidades que otros no tienen. Si puede arreglar la fotocopidora en la oficina, su liderazgo y capacidad para volver a funcionar son habilidades muy apreciadas y buscadas. Puede instruir a otros sobre cómo cargar el papel, o cómo cambiar el tóner, y aunque su grado de pago puede no reflejar este papel de liderazgo, el grupo lo ve como un líder dentro de ese contexto. Las habilidades técnicas, desde la tecnología de Internet hasta el mantenimiento de instalaciones, pueden experimentar momentos en los que se requiere su área particular de conocimiento para resolver un problema. Su liderazgo estará en demanda.

El líder como conductor implica un papel central de unir a las personas para un objetivo común. En la analogía común, un director dirige una orquesta e integra las habilidades especializadas, y sonidos, de los diversos componentes que comprende el grupo musical. De la misma manera, un líder que conduzca puede establecer una visión, crear puntos de referencia y colaborar creativos con el grupo a medida que interpretan un guión establecido. Ya sea un movimiento hermoso en la música, o un grupo de equipos que se unen para abordar un desafío común, el líder como director mantiene el tiempo y el tempo del grupo.

Los entrenadores suelen ser discutidos en libros relacionados con negocios como modelos de liderazgo por una buena razón. Un líder como entrenador combina muchos de los talentos y habilidades que hemos discutido aquí, sirviendo como maestro, motivador y guardián de los objetivos del grupo. Un entrenador puede ser autocrático a veces y dar dirección puntiaguda sin aportes del grupo, y puede estar al margen mientras

los jugadores hacen lo que han sido entrenados para hacer y hacer los puntos. El entrenador puede estar atento al grupo y defenderlo de malas llamadas, y puede motivar a los jugadores con palabras de aliento. Podemos reconocer algunos de los comportamientos de los entrenadores, pero ¿qué rasgos específicos tienen una influencia positiva en el grupo? Peters y Austin, Peters, T., & Austin, N. (1985). *Una pasión por la excelencia: la diferencia de liderazgo*. Nueva York: Random House, identifica cinco rasgos importantes que producen resultados:

- Orientación y educación
- Nutrir y alentar
- Evaluación y corrección
- Escuchar y dar consejos
- Establecer énfasis grupal

Los entrenadores son maestros, motivadores y guardianes de los objetivos del grupo. Hay momentos en que los miembros del equipo olvidan que no hay “yo” en la palabra “equipo”. En esos momentos los entrenadores sirven para redirigir la atención y energía de los individuos hacia los objetivos generales del grupo. Conducen al grupo con sentido de tiempo y tempo, y a veces se relajan y dejan que los miembros demuestren sus talentos. A través de sus habilidades de escucha y asesoramiento, llegan a conocer a cada miembro como individuo, pero mantienen el enfoque del equipo para que todos lo vean. Los entrenadores, sin embargo, son humanos y por definición no son perfectos. Pueden y prefieren a algunos jugadores sobre otros, y pueden mostrar menos que un comportamiento de línea lateral profesional cuando no están de acuerdo con el árbitro, pero el estilo de liderazgo es digno de tu consideración en su enfoque multidisciplinario. Los entrenadores utilizan más de un estilo de liderazgo y se adaptan al contexto y al entorno. Un comunicador de negocios calificado reconocerá que este enfoque tiene sus méritos.

Conclusión clave

El trabajo en equipo permite a las personas compartir sus talentos y energía para lograr metas, y un líder efectivo facilita este proceso de trabajo en equipo.

Ejercicio 6.2

1. ¿Prefieres trabajar en un ambiente de grupo o equipo, o trabajar individualmente? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada uno? Discute tus pensamientos con tus compañeros de clase.
2. Imagina que puedes elegir a quien tú quieres que esté en un equipo contigo. ¿A quién elegirías y por qué? Escribe una descripción de 2—3 párrafos y compártela con un compañero de clase.
3. Piensa en un líder al que admiras y respetas. ¿Qué rasgos de liderazgo muestra o posee? ¿Cómo caracterizarías el estilo de este líder? ¿El líder es autocrático o laissez-faire; un técnico o un entrenador?

6.3 Diversas formas de liderazgo³

Objetivos de aprendizaje

- Distinguir entre estilos de liderazgo de laissez-faire, autocrático y democrático
- Describir las diferencias entre liderazgo transaccional y transformacional
- Identificar ejemplos y características del liderazgo matriarcal

3. Esta sección está adaptada del texto tomado de [Diversas formas de liderazgo](#) de [Anonymous](#) tiene licencia CC BY-SA 4.0

- Identificar diferencias entre estilos de liderazgo asociados a hombres y mujeres

El presidente Harry Truman dijo una vez que no quería que los economistas se cubran diciendo: “Por un lado” y luego agregando “pero por otro lado”. Truman dijo: “Tráeme un economista de un solo brazo”. Godden, J. (2008, 28 de abril). Enviar por un economista de un solo brazo. Seattle Post Intelligencer. Recuperado a partir de <http://www.seattlepi.com/local/opinion/article/Send-for-a-one-armed-economist-1271762.php>

Jean Godden

La teoría del liderazgo se asemeja a la economía en al menos un aspecto. A pesar de que el liderazgo ha sido investigado intensamente durante décadas, si no siglos, a nadie se le ha ocurrido una prescripción definitiva de cómo practicarlo en cada situación. Las principales razones de este fracaso son que cada situación difiere de cualquier otra situación, y cada líder difiere de cualquier otro líder. Entonces, ¿qué es un gran liderazgo? ¡Depende!

Gay y Donald Lumsden, Lumsden, G., & Lumsden, D. (2004). *Comunicarse en grupos y equipos: Compartiendo liderazgo* (4ª ed.). Belmont, CA: Wadsworth/Thompson Learning. describió esta situación de manera sucinta: “Esta es una de esas cosas de buen sentido. No se puede esperar que un enfoque funcione en todas las situaciones”. Personas diversas con personalidades diversas en diversas situaciones requieren diversas formas de liderazgo.

Un continuo de liderazgo de “Ricitos de Oro”

Aunque tal vez fue simplista incluso cuando se propuso hace medio siglo, un continuum de tres estilos de liderazgo puede parecer a primera vista lógico. Es calmante, ¿no es así, pensar que, como Ricitos de Oro, podemos considerar y descartar posibilidades que son “también esto” y “también eso” a favor de una elección que está bien?



Figura 6.3.1

En un extremo de un continuo de liderazgo propuesto en las décadas de 1960 y 1970, White, R.K., & Lippett, R.O. (1960). *Autocracia y democracia*. Nueva York: Harper & Row. Likert, R. (1967). *La organización humana: Su gestión y valor*. Nueva York: McGraw-Hill. yace el liderazgo laissez-faire, cuya característica

principal es la voluntad de dejar que las personas de un grupo se comporten como deseen. Si un grupo está compuesto por miembros calificados y competentes que voluntariamente comparten responsabilidades y ya están motivados para trabajar duro, este tipo de liderazgo puede ser apropiado, o, al menos, puede que no cause daño al grupo. Sin embargo, la mayoría de individuos y grupos son propensos a tener dificultades para mantener el enfoque y la productividad bajo el liderazgo de *laissez-faire*.

En el otro extremo del continuum estaría el liderazgo autocrático, también conocido como gestión de mando y control. Zak, M.W. (1994). “Es como una prisión ahí”: Fragmentación organizacional en un lugar de trabajo demográficamente diversificado. *Revista de Comunicación Empresarial y Técnica*, 8, 281—298. Un líder autocrático utiliza el poder coercitivo o la dispensación o retención de recompensas para controlar cómo opera el grupo. Algunos miembros del grupo pueden apreciar, o al menos aceptar, el liderazgo autocrático por la estructura y la definitividad que proporciona. De hecho, cuando el liderazgo autocrático se impone por primera vez a un grupo, puede incrementar la productividad a corto plazo. Lumsden, G., & Lumsden, D. (2004). *Comunicarse en grupos y equipos: Compartiendo liderazgo* (^{4ª} ed.). Belmont, CA: Aprendizaje de Wadsworth/Thompson. Más tarde, sin embargo, el comportamiento agresivo puede desarrollarse bajo un líder autocrático, y es probable que las tasas de rotación aumenten.



Figura 6.3.2



Figura 6.3.3

En medio del continuum, en el lugar que Ricitos de Oro presumiblemente habría considerado justo, está el liderazgo democrático. A veces llamado “liderazgo participativo”, esta variedad se caracteriza por la distribución de la responsabilidad entre los miembros del grupo; el empoderamiento de los miembros para determinar sus actividades y expresar sus opiniones libremente; y la asistencia con (pero no la dominación) de la toma de decisiones del grupo. Bajo este tipo de liderazgo, la mayoría o la totalidad de los miembros de un grupo están encargados de desempeñar funciones importantes y, en realidad, a veces pueden intercambiar los roles de líder y seguidor. Gastil, J. (1994). Una definición e ilustración del liderazgo democrático. *Relaciones Humanas*, 47, 953—975. Los estadounidenses nativos podrían considerar que el liderazgo democrático es el tipo ideal, pero rinde beneficios en algunas situaciones más que en otras. Es más ventajoso cuando un grupo se está formando por primera vez, y otros factores que contribuyen a su éxito son la amplitud de talento e ideas entre los miembros del grupo y la falta de claridad sobre los objetivos del grupo.

Liderazgo Transaccional y Transformacional

Un nuevo movimiento en la teoría del liderazgo, conocido en su momento como “nuevo liderazgo”, surgió por primera vez en las décadas de 1980 y 1990. Entre otras cosas, sus adherentes trazaron una distinción entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. Bryman, Bryman, A. (1992). *Carisma y liderazgo en las organizaciones*. Londres: Sage. escribió que los líderes transaccionales intercambian recompensas por el

desempeño. En otras palabras, emplean lo que describiremos en nuestro próximo capítulo como un enfoque conductista para motivar a los miembros del grupo.

Los líderes transformacionales, por el contrario, brindan a los miembros del grupo una visión a la que todos pueden aspirar. También trabajan para desarrollar un espíritu de equipo para que sea posible lograr esa visión.

Den Hartog, Van Muijen, & Kopman, Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J., & Kopman, P.L. (1997). Liderazgo transaccional versus transformacional: Un análisis del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). *Revista de Psicología Ocupacional y Organizacional*, 70, 19—35. distinguió claramente entre estos dos tipos de líderes. Sostuvieron que los líderes transaccionales motivan a los miembros del grupo a desempeñarse como se esperaba, mientras que los líderes transformacionales inspiran a los seguidores a lograr más de lo que Nanus, Nanus, D. (1992). *Liderazgo visionario: Crear un sentido convincente de dirección para su organización*. San Francisco: Jossey-Bass. escribió que los líderes transformacionales logran estas tareas inculcando orgullo y generando respeto y confianza; comunicando altas expectativas y expresando metas importantes en un lenguaje sencillo; promoviendo una resolución racional y cuidadosa de problemas; y dedicando atención a los miembros del grupo.

Liderazgo Matriarcal

Hemos discutido en otras partes de este libro cómo el género puede afectar las interacciones en grupos pequeños. Sin embargo, aún no hemos tocado las implicaciones del liderazgo matriarcal —liderazgo en el que las mujeres ejercen influencia primaria en lugar de los hombres— sobre cómo funcionan sociedades enteras y grupos dentro de ellas. Ejemplos de tal liderazgo de América del Norte, África y Europa nos ayudarán a comprender algunas de esas implicaciones.

En la sociedad nativa americana, las mujeres han ocupado durante mucho tiempo roles importantes de liderazgo. Anthony Day, Day, A. (2004, 16 de ene). Reseña de libro: *Los mundos de Pocahontas; Pocahontas: Medicinera, espía, empresaria, diplomática*; Paula Gunn Allen; Harper San Francisco. *Los Angeles Times*, pp. 27—E.27. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/421887463?accountid=1611> señaló que un libro de Paula Gunn Allen hizo este punto con referencia a tres mujeres nativas americanas conocidas hoy por la orientación y el apoyo que brindaron a los hombres que exploraban América del Norte: Pocahontas, quien salvó a John Smith en lo que en la actualidad es la ciudad de Williamsburg, Virginia y posteriormente se casó con el capitán John Rolfe; La Malinche, amante de Hernán Cortés y madre de su hijo; y Sacagawea, sin cuya ayuda la expedición de Lewis y Clark podría haber terminado en desastre. Según Allen, cada una de estas mujeres estaba “haciendo el trabajo tradicional de las mujeres nativas americanas de alto nivel en una sociedad matriarcal”. Además, cada una ocupó una posición de liderazgo entre su propio pueblo, lo que les permitió promulgar cambios, tender puentes entre mundos y lograr armonía entre diversos grupos.

Otras dos autoridades, Tarrell Awe, A. P., & Michael, T. G. (2005). Mujeres amadas: Alimentar el fuego sagrado del liderazgo desde una perspectiva de los indios americanos. *Revista de Consejería y Desarrollo: JCD*, 83 (3), 284—291. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/219017519?accountid=1611> han

dicho sobre el liderazgo en los grupos tribales nativos americanos de hoy: “La gobernanza de los indios americanos no está llena de la noción romántica de ‘jefes’ masculinos... sino de consejos o comités tribales que consiste en múltiples líderes (hombres y mujeres) que ocupan puestos de liderazgo, la mayoría de las veces con un grupo de mujeres que ocupan el poder supremo para las decisiones que afectan a toda la tribu”. Estos mismos escritores también citaron a una Mujer Mohawk, Lorraine Canoe, Como se cita en McFadden, S. (Ed.). (1994). *El librito de la sabiduría nativa americana*. Rockport, MA: Element. como decir, “Somos una sociedad matriarcal. Hasta nuestro idioma honra a las mujeres. Es un idioma femenino. Cuando bailamos, los hombres bailan en el exterior del círculo. El interior del círculo es para honrar a las mujeres”.

Ellen Sirleaf-Johnson, quien en 2005 se convirtió en la primera mujer electa jefa de Estado en África y fue galardonada con el Premio Nobel de la Paz 2011 con otras dos mujeres del Tercer Mundo, señaló que “al menos 250 prominentes mujeres líderes africanas han hecho los ‘libros de historia’ desde que los historiadores occidentales se interesaron por África, vamos, solos aquellos que pasaron sin grabar pero que siguen viviendo en la historia popular”. Johnson-Sirleaf, E. (2010) Las mujeres de África han liderado en el pasado y liderarán en el futuro. *Nuevo africano*, 78—79. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/807485982?accountid=1611>. Según Sirleaf-Johnson, estos líderes han incluido jefes, reinas, ministros, primeros ministros y otros. Liberia, donde Sirleaf-Johnson es presidente, tiene seis ministras del gabinete que ocupan cargos estratégicos, entre ellos justicia, relaciones exteriores, agricultura y comercio.

En la Europa contemporánea, las mujeres ocupan muchos menos puestos de liderazgo de alto nivel en los negocios que los hombres, pero su número es mayor en las corporaciones familiares que en las empresas cotizadas. Según Richard Milne, Milne, R. (2008, 15 de octubre). Un liderazgo matriarcal. *FT.com*. Obtenido de <http://search.proquest.com/docview/229232082?accountid=1611>. Las mujeres en las empresas familiares europeas tienden a guiarse por cuatro impulsiones distintivas: un enfoque en objetivos a largo plazo en lugar de a corto plazo; un sentido de empatía por los compañeros de trabajo, incluidos los subordinados; un deseo de emular el estilo de sus propias madres de organizar una familia; y un poderoso compromiso de apoyar al negocio en tiempos de desafío.

Asia cubre una vasta área que abarca muchas culturas y características sociológicas diversas. También es una región del mundo que cambia rápidamente, tecnológica, económica y culturalmente. Escritos recientes indican, sin embargo, que el liderazgo matriarcal ha existido allí durante siglos en al menos partes de China y se establece también como parte de la cultura filipina.

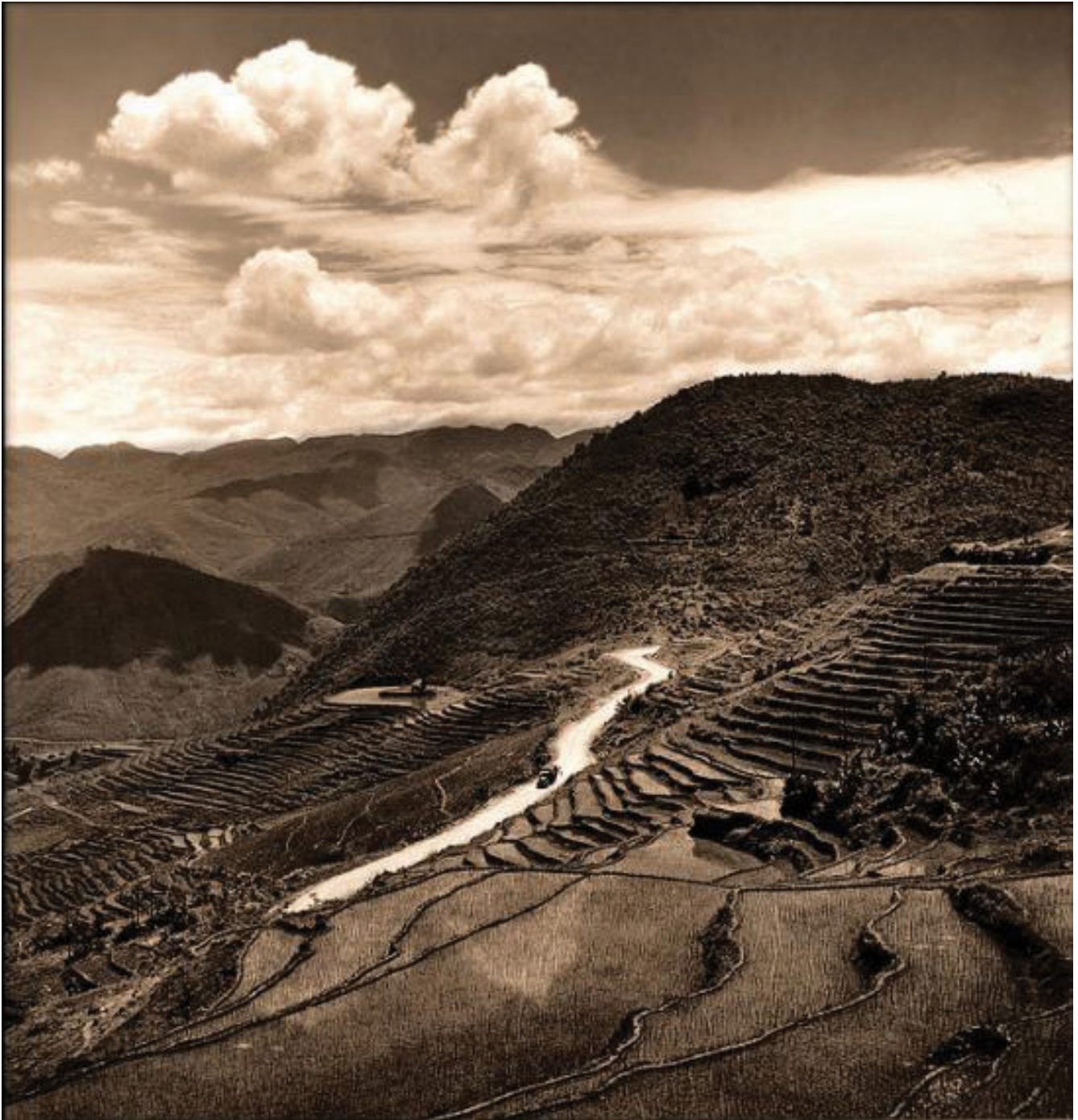


Figura 6.3.4: Fuente: http://www.flickr.com/photos/ralphrepo_photolog/4165081611

Entre los aproximadamente 50 mil miembros de la etnia mosuo en el remoto sur de China, hasta hace tan poco como hace 15 años las mujeres tomaron todas las decisiones importantes y sostenían los hilos del bolso. Las propiedades y los nombres siguen pasando de madres a hijas en los pueblos agrarios de la zona. Un hombre entrevistado por el autor de un artículo sobre la zona, Farley, M. (1998, 26 dic). Diario del sábado; En el lago Lugu, el matrimonio es un asunto cosquilloso; las hembras toman las decisiones mientras los hombres entregan asuntos de vida y amor en la remota sociedad matriarcal china. *Los Angeles Times*,

pp. 1—1. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/421475684?accountid=1611> dijo que en sus transacciones de pequeños negocios con visitantes externos “entrego el dinero a la madre de mi esposa. Ella me da lo suficiente para comprar cigarrillos y un trago, y yo hago lo que ella dice”. El jefe de otro pueblo informó al autor que tomó decisiones fuera del pueblo pero no dentro. “Si quiero hacer algo”, dijo, “debo obtener permiso de mi madre”.

Un estudio de mujeres en puestos de liderazgo empresarial en Filipinas reveló varias características relacionadas con el matriarcado. Roffey, B. (2002). Más allá de los modelos de gestión centrados en la cultura y el género: Perspectivas sobre el liderazgo empresarial filipino. *Mujeres en Revisión Gerencial*, 17 (7), 352—363. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/213138203?accountid=1611>. En primer lugar, los negocios examinados en el estudio mostraron mayor interconexión con las familias de las mujeres de lo que suele ser el caso en las empresas occidentales dirigidas por hombres. En muchos casos se trataba a los empleados como miembros de la familia, incluso en la medida en que se les proporcionaba comida y alojamiento. Segundo, los valores que las mujeres asociaron con un liderazgo efectivo incluyeron varios que generalmente están vinculados a las fortalezas percibidas de las mujeres: diplomacia, tacto, “gracia”, “encanto”, “humildad” e “integridad”.

Liderazgo Masculino vs Femenino

El debate “naturaleza *versus* crianza” sigue enfureciendo en las ciencias sociales. Todavía existe controversia sobre cuánto del comportamiento humano es causado por la biología y cuánto resulta del condicionamiento social. El politólogo estadounidense Francis Fukuyama, Fukuyama, F. (1998). Las mujeres y la evolución de la política mundial. *Relaciones Exteriores*, 77 (5), 24—40. Obtenido de <http://search.proquest.com/docview/214292115?accountid=1611>. sin embargo, ha sostenido enérgicamente que “prácticamente todos los biólogos evolutivos de renombre hoy en día piensan que hay profundas diferencias entre los sexos que están genéticamente más que culturalmente arraigadas, y que estas diferencias se extienden más allá del cuerpo hacia el reino de la mente”.

¿Cuáles podrían ser algunas de estas diferencias cuando se trata de liderazgo y cuán persistentes podrían ser? Fukuyama respondió que “las tendencias masculinas a unirse con fines competitivos, buscar dominar las jerarquías de estatus y representar fantasías agresivas entre sí pueden ser recanalizadas pero nunca eliminadas”. Según él, en cientos de estudios se ha demostrado que los niños son más agresivos, tanto verbal como físicamente, en sus sueños, palabras y acciones que las niñas.

Con respecto a las relaciones internacionales, Fukuyama escribió que las mujeres tienen menos probabilidades que los hombres de ver la fuerza como una herramienta legítima para resolver conflictos. Ellen Sirleaf-Johnson agregó que “son las habilidades de cooperación y colaboración las que cuentan en una nueva era de interconexión, cualidades en las que sobresalen las mujeres” Johnson-Sirleaf, E. (2010, Las mujeres de África han liderado en el pasado, y liderarán en el futuro. *Nuevo africano*, 78—79. Obtenido de <http://search.proquest.com/docview/807485982?accountid=1611> Y en las empresas filipinas estudiadas

por Roffey, se encontró con más frecuencia que las mujeres líderes demostraban crianza y toma de riesgos flexible que los rasgos que a menudo se atribuyen a los líderes masculinos como la firmeza.

CAPÍTULO # 7: CONCEPTOS Y MARCOS BÁSICOS DE NEGOCIOS SOSTENIBLES

7.1 Introducción a los conceptos y marcos básicos de negocios sustentables y negocios sustentables¹

7.1.0: Preludio – Un caso de Google

Google invierte \$39 millones en parques eólicos

En 2010, Google invirtió 38.8 millones de dólares en dos parques eólicos de Dakota del Norte construidos por NextEra Energy Resources. Estos parques eólicos generan 169.5 MW de electricidad, suficiente para alimentar a 55,000 hogares. La inversión de Google representa un interés minoritario en el financiamiento de \$190 millones de los proyectos. Los dos parques eólicos ya se habían construido, pero Google dijo que su inversión proporcionaría fondos para que NextEra invirtiera en proyectos adicionales de energía renovable. La inversión de Google está estructurada como una “inversión de capital fiscal” donde obtendrá una rentabilidad basada en créditos fiscales —una compensación directa de los impuestos federales que Google tendría que pagar de otra manera— para proyectos de energía renovable, el portavoz de Google, Jamie Yood, dijo que la energía de los parques eólicos no se usaría para impulsar Google’s centros de datos, que consumen grandes cantidades de electricidad. El señor Yood dijo que el objetivo principal de Google era obtener un retorno de su inversión pero que la compañía también está buscando acelerar el despliegue de energía renovable. La energía renovable proviene de fuentes como paneles solares y turbinas eólicas para generar energía a diferencia de otras fuentes utilizadas como el carbón o el petróleo. La energía renovable suele tener un impacto mucho menor en el medio ambiente dependiendo del tipo y a menudo emite poca o ninguna contaminación.

Consciente de sus altas facturas de electricidad y su impacto en el medio ambiente, Google ha tenido desde hace mucho tiempo un interés en las energías renovables. Los proyectos de energía renovable en Google van desde una gran instalación de energía solar en su campus, hasta la promoción de híbridos enchufables, hasta inversiones en empresas emergentes de energía renovable como eSolar. Google también ha trabajado para hacer que sus centros de datos sean más eficientes energéticamente, consuman menos electricidad y al mismo tiempo

1. Esta sección está adaptada del texto tomado de [Introducción a los conceptos y marcos básicos de negocios sustentables y negocios sustentables](#) de Anonymous tiene licencia CC BY-NC-SA 4.0

manejan la misma cantidad de solicitudes de datos y ha desarrollado tecnologías para permitir que las personas monitoreen el uso de energía de su hogar. Pero a partir de 2010, la compañía aún no había estado a la altura de su promesa de ayudar a financiar la generación de energía renovable. “Nuestro objetivo es acelerar el despliegue de energía renovable, de una manera que también tenga sentido comercial”, escribió Rick Needham, gerente de operaciones comerciales ecológicas de Google, en el blog de la compañía.

Fuente: Miguel Helft, “Google invierte 39 millones de dólares en parques eólicos”, *New York Times*, 3 de mayo de 2010.

7.1.1 Introducción

Objetivos de aprendizaje

- Entender que las empresas están actuando cada vez más con preocupación por el medio ambiente y la sociedad.
- Comprender que las empresas pueden desempeñar un papel positivo para ayudar a resolver los problemas ambientales y sociales del mundo.
- Aprender que el interés empresarial en la sustentabilidad ha sido motivado por oportunidades lucrativas asociadas con prácticas comerciales sustentables.
- Entender que este libro se centra en estudios de casos de negocios sustentables en Estados Unidos.

¿Por qué Google invertiría en parques eólicos que no proporcionarían energía alguna para sus centros de datos de alto consumo de energía? Fundada en 1998, Google dirige el motor de búsqueda de Internet más popular del mundo. Es una posición que le ha valido a Google grandes ganancias y le ha dado una enorme influencia sobre el mundo online. Entonces, ¿por qué se necesitaría una inversión arriesgada de millones de dólares en una actividad ajena a su negocio principal? ¿Y por qué el gobierno de Estados Unidos proporcionaría créditos fiscales a Google y otras empresas privadas para invertir en energía renovable? ¿No pueden el mercado privado y los intereses lucrativos de las empresas privadas garantizar que se produzca un suministro adecuado de energía renovable en Estados Unidos y a nivel mundial?

Todos los negocios, incluido Google, deben enfocarse en su desempeño económico y asegurarse de que

sean rentables y brinden un atractivo retorno de la inversión para sus propietarios e inversores. Sin esto, los negocios no pueden continuar como entidades en curso. Para Google y otras empresas, su “resultado final” más importante es su propio resultado económico, que es su rentabilidad, o ingresos, menos gastos.

Sin embargo, es claro a partir de la inversión de Google en parques eólicos y las actividades de empresas privadas de todo el mundo que muchos de los líderes empresariales actuales miran más allá de sus propios resultados económicos anuales y actúan con preocupación por cómo sus actividades comerciales afectan el medio ambiente y la existencia misma y **sustentabilidad** de los recursos y capacidades físicas y humanas del mundo. De esto se trata este capítulo.

Todas las empresas deben operar legalmente y lograr rentabilidad para continuar como entidades en curso. Todas las empresas también incorporan y reflejan en su toma de decisiones y actividades los valores y prioridades de sus propietarios, gerentes clave, empleados y otras partes interesadas. Como se destacará en este capítulo, algunas empresas, como British Petroleum (BP) antes del derrame de petróleo del Golfo en 2010, se enfocan en la rentabilidad anual y los retornos de inversión a los propietarios. Otras empresas, entre ellas Google, dan prioridad a otros valores (además de la obtención de ganancias) y toman en consideración las preocupaciones ambientales y de sostenibilidad junto con la preocupación por las ganancias anuales. Y otras firmas, como Green Mountain Coffee Roasters, Oakhurst Dairy, Simply Green, Timberland, Pax World, Seventh Generation y Stonyfield Farms, integran más plenamente las prácticas de negocios sustentables en su misión y estrategia corporativa y tratan de obtener una ventaja competitiva al hacer esto.

Este capítulo describe lo que significa para una empresa ser sustentable y participar en prácticas comerciales sustentables y por qué una empresa elegiría actuar de una manera más sustentable. Este capítulo será de interés para los estudiantes que estén interesados en comprender el papel de los negocios sustentables en la economía y la sociedad, en abordar las preocupaciones ambientales y en trabajar para o iniciar sus propios negocios sustentables.

El enfoque de este tema está en la experiencia, las oportunidades y los desafíos para las empresas sustentables en Estados Unidos. Si bien no se proporcionan ejemplos internacionales detallados de casos en profundidad, sí se discuten las oportunidades y desafíos de las empresas sustentables con sede en Estados Unidos que operan a nivel mundial. El objetivo es exponer a los estudiantes de los campos de negocios, ciencias, políticas públicas y otros a los ideales, oportunidades y desafíos de las prácticas comerciales sustentables con ejemplos y lecciones de un grupo diverso de empresas en diferentes industrias.

Sustentabilidad

¿Qué es la sustentabilidad?

La sustentabilidad es satisfacer “las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Esta es una definición comúnmente referenciada, desarrollada por el primer ministro noruego Gro Harlem Brundtland para el informe de 1987 “Nuestro futuro común”, producido por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo bajo la dirección de las Naciones Unidas.

Ser Verde

¿Qué significa ser verde y es lo mismo que sustentable?

¿Y qué significa “verde” y cómo se relaciona con la sustentabilidad? Verde es un término ampliamente utilizado para describir edificios, productos (de todo tipo, incluyendo automóviles, alimentos, computadoras, etc.) y servicios diseñados, fabricados o contruidos con un mínimo impacto negativo en el medio ambiente y con énfasis en la conservación de los recursos, la eficiencia energética y la seguridad de los productos. Ser “verde” puede ayudar a preservar y sostener los recursos de la sociedad.

Conclusiones clave

- Las empresas se dedican cada vez más a actividades preocupadas por el medio ambiente y la sociedad.
- Las empresas se dedican a estas actividades porque reconocen que pueden desempeñar un papel positivo para ayudar a resolver los problemas ambientales y sociales del mundo.
- Las empresas también están interesadas en la sustentabilidad debido a las oportunidades de mercado y de obtención de ganancias asociadas con prácticas comerciales sustentables.
- Este capítulo pretende explorar las oportunidades y desafíos para los negocios sustentables en Estados Unidos principalmente a través de estudios de casos.

Ejercicio 7.1.1.1

Responde las siguientes preguntas:

1. ¿Crees que Google habría invertido en los dos proyectos de energía eólica de Dakota del Norte si no recibieran créditos fiscales (un incentivo gubernamental que reduce los impuestos federales que deben)? ¿Por qué sí o por qué no?
2. Además de los créditos fiscales, ¿cuáles son algunos de los otros beneficios que Google podría obtener al invertir en los proyectos de energía eólica?
3. Con base en este artículo, ¿crees que es prudente que Google siga invirtiendo en futuros proyectos potenciales de energía renovable dado que su modelo de negocio principal exitoso se basa en búsquedas web y no en proporcionar energía?

Ejercicio 7.1.1.2

Busca en la web y encuentra otros tres ejemplos de empresas que invierten en proyectos de energía renovable, aunque los modelos de negocio centrales de esas empresas no involucren la producción de energía. Describe el negocio, su modelo de negocio principal y el tipo de proyecto en el que invirtieron.

7.1.2 Visión general de los negocios sustentables

Objetivos de aprendizaje

- Explicar lo que significa ser un negocio sustentable y la relación de rentabilidad y sustentabilidad.
- Entender lo que se entiende por el triple resultado final para las empresas en relación con la sustentabilidad.
- Describir lo que se entiende por interés propio iluminado y proporciona un ejemplo de cómo se aplica a los negocios.

Un enfoque en la sustentabilidad (para empresas privadas) puede considerarse como una estrategia de gestión que ayuda a las empresas a establecer metas y priorizar las asignaciones de recursos. La sustentabilidad a nivel de negocios privados puede pensarse primero principalmente en términos de sostenibilidad financiera, es decir, la capacidad de las empresas privadas para generar ganancias y flujo de caja para sostener las operaciones comerciales. Las empresas con fines de lucro, primero y anterior, deben centrarse en sus resultados económicos. Una empresa que obtiene ganancias es brindar un bien o servicio que es valorado por la sociedad. Los consumidores y las empresas no pagan por productos y servicios que no les proporcionan valor o beneficios por encima del costo del producto o servicio para ellos (o de lo contrario no habrían tomado la decisión libre de adquirir ese producto o servicio). Por lo tanto, a nivel básico, si un negocio es rentable, está teniendo un impacto social neto positivo. Esto es asumiendo que el negocio no tiene impacto externo en el medio ambiente o la sociedad.

No obstante, hay empresas que son rentables a corto plazo que están teniendo un impacto negativo neto a largo plazo. Por ejemplo, una empresa maderera propietaria de reservas madereras podría cosechar todos sus recursos madereros en un año generando una ganancia significativa para ese año. No obstante, si al hacer esto la compañía ignoró los costos y pérdidas asociados con la destrucción del bosque y la capacidad del bosque para continuar produciendo madera, entonces el impacto neto podría ser negativo. Al agotar la base de recursos de la compañía, la ganancia a corto plazo puede conducir a fallas financieras a largo plazo para la compañía. Este ejemplo resalta la necesidad de un pensamiento sustentable en los negocios. Para que los negocios sean sostenibles en un sentido financiero, las empresas deben considerar cada vez más las consecuencias a largo plazo y más amplias de las decisiones.

Más allá de los propios resultados de la compañía, un “siguiente paso” para las empresas es considerar no solo su propio desempeño financiero a largo plazo, sino también impactos sociales y ambientales más amplios. Este llamado **triple resultado final** (TBL) considera a los negocios desde perspectivas económicas, ambientales y sociales y mide el desempeño empresarial en función del impacto neto en las ganancias, las personas y el planeta. Este enfoque de los negocios será cada vez más relevante para los estudiantes de negocios y en otros campos a medida que aumenten las poblaciones globales y la demanda de energía, agua y otros recursos y nuestro planeta enfrente escasez de recursos. En los próximos cincuenta años, se espera que la población mundial crezca de 6.8 mil millones a 9.5 mil millones, y seguirá la demanda de energía y otros recursos.

Los principales aspectos de sustentabilidad considerados en este capítulo son el lucro y el planeta. Gran parte del marco y conceptos relevantes para la sustentabilidad ambiental también se aplican a la sustentabilidad social y varios de los temas del estudio de caso destacan ejemplos de negocios, como Seventh Generation, Green Mountain Coffee Roasters, Stonyfield y Simply Green, los cuales incorporan temas sociales en sus toma de decisiones.

Para las empresas que consideran TBL y prácticas comerciales sustentables, cada vez más no se trata de decidir si enfocarse en (obtener) ganancias, o (salvar) el planeta, o (preocuparse por) las personas. En cambio, se trata de enfocarse en los tres. Cuando McDonald’s reduce el empaque con sus alimentos, ayuda al medio ambiente, contribuye a la salud pública (al reducir los tóxicos en la atmósfera), y también ayuda a sus resultados económicos. El **interés propio iluminado** ocurre cuando las empresas (o individuos) ayudan a otros y, en el proceso, se ayudan a sí mismos. Cuando McDonald’s usa menos empaque para sus hamburguesas, papas fritas y otros alimentos que en el pasado, reduce sus costos de materiales y costos de eliminación mientras que al mismo tiempo ayuda al medio ambiente. Reducir el empaque es un ejemplo de una práctica comercial sustentable que puede beneficiar a una empresa privada y también a la sociedad en general.

A largo plazo, todas las empresas confían en la sustentabilidad de los recursos de las sociedades, incluidos los recursos energéticos, alimentarios y materiales, para su éxito y supervivencia. Por lo tanto, puede ser de interés a largo plazo que todas las empresas se preocupen por la sustentabilidad de los recursos de la sociedad.

Hacerlo Bien y Hacer el Bien

A las empresas que actúan con un interés propio ilustrado también se les conoce comúnmente como que les va bien (por sí mismas) al mismo tiempo que están haciendo el bien (cosas buenas para los demás), o “les va bien haciendo el bien”.

alt



Figura 7.1.2.1: Fuente: Wikimedia, [http://commons.wikimedia.org/wiki/Fi..._July-2011.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:McDonalds_Fries_and_Burger_July-2011.jpg).

Derrame de petróleo

El derrame de petróleo del Golfo de México en 2010, el desastre que rápidamente se convirtió en el mayor derrame de petróleo en la historia de Estados Unidos. Las “Estimaciones sugieren que el derrame es el más grande en la historia de Estados Unidos”, *New York Times*, 28 de mayo de 2010, <http://www.nytimes.com/2010/05/28/us/28flow.html?ref=us> —ofrece un vívido ejemplo de cómo los problemas de sustentabilidad afectan las ganancias, las personas y el planeta. Se estimó que el derrame (a junio de 2010) se filtró al menos el triple de la cantidad de petróleo en comparación con el derrame de Exxon Valdez en Alaska durante 1989.

British Petroleum (BP) se puso en una posición muy difícil y polémica. BP tenía un historial de accidentes que fueron presagios del derrame del Golfo, incluyendo tener que pagar 25 millones de dólares en multas

por un derrame en la costa norte de Alaska en 2006. Entonces en 2010 bajo presión financiera y de tiempo, BP no logró tapar adecuadamente su pozo de la Costa del Golfo del que habían estado perforando. BP se apresuró a través de procedimientos para detectar el exceso de gas en el pozo, omitió las pruebas de calidad de la estructura de cemento alrededor de la tubería e incluso asignó a un gerente sin experiencia para supervisar las pruebas finales del pozo. “Las decisiones de BP preparan el escenario para el desastre”, *Wall Street Journal*, 27 de mayo de 2010, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704026204575266560930780190.html?KEYWORDS=It+was+a+difícil+perforación+desde+el+inicio>. Si bien la mayoría de las acciones de la compañía no eran las mejores prácticas, estaban dentro de los estándares aceptables de la industria y muchos creían que eran legales. El petróleo liberado del pozo destapado amenazó de manera muy seria el valioso ecosistema del Golfo. El petróleo afectó negativamente a las poblaciones de peces, aves marinas y otra fauna acuática y amenazó los frágiles ecosistemas de humedales.

BP podría haber evitado a algún costo a corto plazo el derrame de petróleo en el Golfo. En cambio, la compañía optó por no implementar algunas características de seguridad y luego retrasó la respuesta a las señales de que había problemas en la tubería, lo que resultó en una ruptura importante del gasoducto con implicaciones catastróficas para el medio ambiente y costos económicos significativos para la compañía. Desde que la plataforma de perforación explotó el 20 de abril hasta el 2 de junio de 2010, la compañía perdió un tercio de su valor de mercado, o alrededor de 75 mil millones de dólares, y la compañía había gastado casi mil millones de dólares en esfuerzos de limpieza. Un analista calculó que en el peor de los casos, el pasivo de limpieza de BP sería de alrededor de 14 mil millones de dólares, lo que representaría la pérdida total de todos los ingresos pesqueros y turísticos para los estados costeros más cercanos al derrame. Jad Mouawad y John Schwartz, “Costos de limpieza y demandas Rattle BP’s Investors”, *New York Times*, 1 de junio de 2010.



Figura 7.1.2.2: La situación de BP en el Golfo de México destaca por qué los negocios sustentables son cada vez más interesantes e importantes para los estudiantes de negocios y también para los estudiantes de ciencias, gobierno, políticas públicas, planeación y otros campos.

Fuente: Wikimedia, <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:IslandsLA.jpg>.

Conclusiones clave

- El negocio sustentable implica tomar decisiones y tomar acciones que consideren el impacto a largo plazo del negocio en la sociedad y el medio ambiente, manteniendo al mismo tiempo la rentabilidad.
- Las personas, el planeta y las ganancias, también conocidas como el triple resultado final, son las tres áreas en las que las empresas interesadas en la sustentabilidad miden sus impactos. Esto varía de los negocios tradicionales, que se centran predominantemente en las ganancias como su medida de éxito.

- El interés propio iluminado se refiere a los negocios como tomar acciones que son buenas para el medio ambiente y la sociedad pero que también ayudan a mejorar el negocio.
- El derrame de petróleo del Golfo proporciona un ejemplo de cómo actuar de manera insostenible con un enfoque a corto plazo en las ganancias puede tener un impacto negativo significativo a largo plazo para la sociedad, el medio ambiente y la economía, incluyendo BP, que buscaba maximizar sus ganancias.

Ejercicio 7.1.2.1

Busca en la web un artículo que discuta una acción que tomó una empresa que benefició al medio ambiente u otras personas ajenas a la empresa y que también tuvo un beneficio financiero para la empresa. Prepárate para discutir cuál fue la acción, el beneficio financiero que la empresa logró al tomar medidas y cómo esa acción condujo al beneficio financiero.

Ejercicio 7.1.2.2

Algunos han argumentado que el propósito de un negocio es obtener ganancias y ese es su único objetivo. ¿Estás de acuerdo con eso? Discute algunos pros y contras de un negocio que expande su enfoque para considerar el efecto de sus acciones en “las personas” y el “planeta”.

7.1.3 ¿Qué significa ser un negocio sustentable?

Objetivos de aprendizaje

- Identificar lo que significa ser un negocio sustentable.
- Definir lo que constituye prácticas comerciales sustentables y dar ejemplos.
- Describir las principales motivaciones para involucrarse en prácticas comerciales sustentables.
- Discutir las barreras que las empresas pueden encontrar en la adopción de prácticas comerciales sustentables.

La perspectiva de negocio sustentable toma en cuenta no solo las ganancias y los rendimientos de la inversión sino también cómo las operaciones comerciales afectan el medio ambiente, los recursos naturales y las generaciones futuras. La sustentabilidad a nivel empresarial puede considerarse como tomar medidas, como reciclar y conservar materiales no renovables y el uso de energía para reducir el impacto negativo de las operaciones de una empresa en el medio ambiente. Si bien la gestión de las operaciones para reducir el impacto ambiental negativo es una parte importante de la sostenibilidad empresarial, este tipo de actividades son cada vez más parte de una perspectiva estratégica más profunda sobre la sustentabilidad para las empresas.

Las empresas implementan la sustentabilidad en su organización por diversas razones. Los beneficios de perseguir la sustentabilidad pueden incluir los siguientes:

- Reducción del uso y desperdicio de energía y materiales y los costos asociados a estos. McDonald's al reducir el empaque de hamburguesas y papas fritas es un ejemplo de esto.
- Disminución de riesgos legales y costos de seguros. Por ejemplo, BP, con alguna inversión en características de seguridad para proteger contra desastres ambientales, podría haber evitado enormes costos de responsabilidad asociados con el derrame de petróleo del Golfo de México.
- Diferenciación de producto o servicios y marca. Empresas como Green Mountain Coffee Roasters han diferenciado sus marcas y aumentado la conciencia del consumidor y las ventas de productos con su enfoque en la sustentabilidad.
- Impulsar hacia la innovación para crear nuevos productos y servir a nuevos mercados. Séptima Generación desarrolló nuevos productos para atender las preocupaciones ambientales de los hogares y posicionarse como el líder en ese mercado, los productos domésticos de consumo sustentables.

- Mejora de la imagen y reputación de la empresa con los consumidores, particularmente el creciente número de consumidores preocupados por el medio ambiente y su propio impacto en el medio ambiente.
- Mejora del interés del inversionista. Cada vez más los inversionistas toman en consideración las prácticas de sustentabilidad de las empresas cuando toman sus decisiones sobre cómo invertir. Las empresas que actúan con preocupación por asuntos sociales y ambientales operan con menor riesgo y sus tasas de crecimiento futuro pueden verse afectadas positivamente. Ambos son factores positivos para los inversionistas.
- Incrementar la atracción y retención de empleados que se preocupan por el medio ambiente y la sustentabilidad.

Los factores más importantes que motivan a las empresas a ser más sostenibles son los internos. Esto incluye el objetivo número uno de las empresas: maximizar las ganancias. Las creencias y valores personales de la gerencia y los empleados también pueden influir significativamente en la participación en prácticas comerciales sostenibles. Muchos directivos y empleados tienen interés en la sustentabilidad y sus beneficios para la sociedad. Pueden hacer avanzar a la compañía en prácticas comerciales sostenibles porque es lo correcto, es decir, los propietarios, gerentes y empleados creen que las prácticas comerciales sostenibles son lo moral y éticamente correcto. Las empresas con alta dirección y propietarios comprometidos con prácticas comerciales sostenibles por razones éticas tienen más probabilidades de implementar prácticas comerciales sostenibles incluso sin tener una evaluación detallada de cómo afectará los ingresos, los costos y la rentabilidad.

También hay factores externos importantes que influyen en la decisión de una empresa de volverse más sustentable, incluidas las leyes y regulaciones gubernamentales y los intereses y expectativas de los consumidores e inversores. Estos factores externos están fuertemente influenciados por las tendencias y valores sociales, la demografía, los nuevos conocimientos y los medios de comunicación.

Las empresas sustentables se esfuerzan por maximizar su contribución social neta al aprovechar las oportunidades y administrar los riesgos que resultan de los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización. En muchos aspectos, la mejor medida de las contribuciones de las empresas a la sociedad son las ganancias. Las ganancias representan el valor de los productos y servicios que proporcionan las empresas (como se refleja en los precios que los consumidores están dispuestos a pagar por los productos y servicios de una empresa) menos los costos directos de producción de los productos o servicios.

Sin embargo, **las transacciones del mercado privado** no toman en cuenta los llamados **costos externos** para las transacciones de mercado. Por ejemplo, los costos externos asociados a la producción de electricidad a partir del carbón incluyen los costos de daños por cambio climático asociados a las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) y los costos de daños (como impactos en la salud, cultivos, etc.) asociados a otros contaminantes del aire (como el óxido nitroso y dióxido de azufre). Estos contaminantes amenazan la sostenibilidad futura de los recursos naturales y tienen un costo, y estos costos no están incluidos en el precio de la energía y no se transmiten a los consumidores. Por lo tanto, los precios de mercado no reflejan perfectamente los costos para la sociedad, y esto puede generar diferencias significativas entre las ganancias y las contribuciones

sociales netas de las empresas y puede presentar desafíos a las empresas interesadas en maximizar su impacto social neto positivo y actuar de manera sustentable. El gobierno a menudo actúa para abordar la falla del mercado y para reducir los costos externos asociados con la contaminación y los daños ambientales incurridos en las actividades del mercado. El control de externalidades negativas se utiliza para justificar las restricciones gubernamentales, regulaciones, impuestos y tarifas impuestas a las empresas. Los gobiernos a nivel federal, estatal y local en Estados Unidos han actuado al respecto. En general, las naciones europeas han sido más activas en tratar de abordar las fallas del mercado y tratar de controlar los costos externos asociados a las actividades del mercado en ámbitos ambientales, sociales y otros que no sean Estados Unidos.

Barra lateral

El papel de las políticas gubernamentales en los negocios sustentables

Las políticas gubernamentales, como un impuesto al carbono (un impuesto a la contaminación), pueden abordar las externalidades haciendo que las empresas y los consumidores internalicen los costos asociados a lo que fueron externalidades. Esto puede ayudar a trasladar a las empresas privadas enfocadas en ganancias a actividades que reflejen mejor sus contribuciones sociales netas.

El reto de actuar de manera sustentable en una economía de mercado privada en la que no se incluyen los costos externos, incluidos los asociados a las emisiones de dióxido de carbono, se refleja en el comunicado de Green Mountain Coffee que sigue.



Figura 7.1.3.1: Fuente: Wikimedia, <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:ElSalvadorfairtradecoffee.jpg>.

Y si bien estamos comprometidos con lograr una mayor sustentabilidad en nuestros productos y prácticas, competimos en un mercado donde el valor económico impulsa la demanda. Este es el reto de tratar de hacer lo correcto en un sistema comercial que aún no da cuenta plenamente de su impacto global. “Creando demanda de productos sustentables”, tostadores de café Green Mountain, www.gmcr.com/csr/promotingSustainableCoffee.aspx.

Una tarea desafiante para Green Mountain Coffee y otras empresas hoy en día es integrar efectivamente los objetivos tradicionales de desempeño empresarial (maximización de ganancias) con el esfuerzo por aumentar continuamente el valor social a largo plazo de sus organizaciones. Este reto está representado por la declaración de misión del director general de Ford Motor Company:

Para sostener a nuestra Compañía, cumplir con nuestras responsabilidades y contribuir a abordar los problemas de sustentabilidad global, debemos operar con ganancias. “Para un futuro más sustentable: Conectando con la sociedad, Ford Motor Company Informe de Sustentabilidad 2006/7”, Ford Motor Company, corporate.ford.com/our-company/nuestro-empresa/nuestro-empresa-noticias/nuestra-empresa-noticias-detalle/sustentabilidad-reportes-archive. Hace tiempo que creo que la sustentabilidad ambiental es el tema más importante que enfrentan las empresas en el siglo XXI. Afortunadamente, a diferencia de hace 20 años, o incluso hace cinco años, un número creciente de personas en nuestra industria ahora está de

acuerdo, y estamos haciendo algo al respecto. Nuestra visión para el siglo XXI es brindar un transporte sustentable que sea asequible en todos los sentidos de la palabra: social, ambiental y económicamente... Estoy convencido de que nuestra visión tiene sentido tanto desde el punto de vista empresarial como ético. El cambio climático puede ser el primer tema de sustentabilidad en remodelar fundamentalmente nuestro negocio, pero no será el último. La forma en que anticipamos y respondemos a temas como los derechos humanos, la brecha de movilidad, la escasez de recursos y la pobreza determinará nuestro éxito futuro. “2007/8 Blueprint for Sustainability”, Ford Motor Company, corporate.ford.com/nuestro-empresa/nuestro-empresa-noticias/nuestro-compañía-noticias-detalles/sostenibilidad-reportes-archivo-.

¿Cómo ven las empresas la sustentabilidad? ¿Qué importancia tiene para las empresas?

Las acciones y declaraciones de Green Mountain Coffee, Ford Motors y muchas empresas líderes a nivel mundial demuestran interés empresarial en la sustentabilidad. El interés por la sustentabilidad suele estar escrito, como con el ejemplo de Ford Motor Company antes mencionado, en declaraciones de misión corporativa o de valor. La redacción exacta y la naturaleza del compromiso con la sustentabilidad varía pero se representa en un número cada vez mayor de los documentos públicos de las corporaciones.

Existe una variación significativa en cuán profunda y sinceramente las empresas están comprometidas con su misión y en cuánto influyen las declaraciones de valor en la práctica real de la compañía. No obstante, el solo hecho de que las declaraciones se hagan públicas para que todos las lean sugiere que la sustentabilidad es un tema importante para un número cada vez mayor de negocios. Consulte los siguientes ejemplos de Hewlett Packard (HP) y Walmart, respectivamente.

La sustentabilidad ambiental es una de las cinco áreas de enfoque de la estrategia de ciudadanía global de HP, lo que refleja nuestro objetivo de ser la compañía de TI más responsable con el medio ambiente del mundo. Este compromiso es más que una aspiración virtuosa, es parte integral del éxito continuo de nuestro negocio. Nuestro impulso para mejorar el desempeño ambiental general de HP nos ayuda a capitalizar las oportunidades de los mercados emergentes, responder a las expectativas de las partes interesadas e incluso dar forma al futuro de la economía global emergente baja en carbono y eficiente en los recursos. También nos empuja a reducir la huella de nuestras operaciones, mejorar el rendimiento de nuestros productos y servicios a lo largo de todo su ciclo de vida, y nuevas soluciones innovadoras que crean eficiencias, reducen costos y diferencian nuestra marca. “Objetivos ambientales de HP”, Hewlett-Packard, www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/environmentment/commitment/goals.html.

El hecho es que la sustentabilidad en Walmart no es un tema independiente que esté separado o no relacionado con nuestro negocio. No es un programa abstracto o filantrópico. Ni siquiera lo vemos como responsabilidad social corporativa. La sustentabilidad está integrada en nuestro negocio. Está completamente alineada con nuestro modelo, nuestra misión y nuestra cultura. En pocas palabras, la sustentabilidad está

integrada en nuestro negocio porque es muy buena para nuestro negocio. “Walmart 2009 Global Sustainability Report”, Walmart, <http://walmartstores.com/sites/sustainabilityreport/2009/letterMikeDuke.html>.

Sustentabilidad 360 es el marco que estamos utilizando para lograr nuestros objetivos y brindar soluciones sustentables a nuestros más de 2 millones de asociados, más de 100,000 proveedores y los más de 200 millones de clientes y miembros a los que atendemos cada semana. Sustentabilidad 360 vive dentro de todos los aspectos de nuestro negocio, en cada país donde operamos, dentro de la descripción del trabajo de cada asociado asalariado, y se extiende más allá de nuestras paredes a nuestros proveedores, productos y clientes. “Visión general”, Walmart, http://walmartstores.com/sites/sustainabilityreport/2009/en_overview.html.

Estos son solo algunos ejemplos. Entre las empresas del “Global Top 1,000” que respondieron a una encuesta de 2008, alrededor de tres cuartas partes (73 por ciento) tienen la sustentabilidad corporativa en la agenda de su directorio y casi todas (94 por ciento) indican que una estrategia de sustentabilidad corporativa puede resultar en un mejor desempeño financiero. Pero significativamente, solo alrededor de uno de cada diez (11 por ciento) de los “Top 1,000 globales” están implementando una estrategia de sustentabilidad corporativa. M. Van Marrewijk, “Conceptos y definiciones de RSC y sostenibilidad corporativa”, *Journal of Business Ethics* 44, nos. 2—3 (2003).

En un estudio separado del MIT de 2009 con Boston Consulting Group (BCG) titulado *The Business of Sustainability*, de 1,500 ejecutivos corporativos encuestados, una abrumadora mayoría cree que los temas relacionados con la sostenibilidad están teniendo o pronto tendrán un impacto material en su negocio. Sin embargo, relativamente pocas de las empresas están tomando medidas decisivas para abordar este tipo de temas.

Si bien alrededor del 45 por ciento dijo que sus organizaciones estaban persiguiendo “estrategias básicas de sustentabilidad”, como reducir o eliminar emisiones, reducir la toxicidad o productos químicos nocivos, mejorar la eficiencia en los empaques o diseñar productos o procesos para su reutilización o reciclaje, menos de un tercio de los encuestados dijo que su empresa ha desarrollado un claro caso de negocio para abordar la sustentabilidad. La mayoría de las acciones de sustentabilidad emprendidas hasta la fecha parecen estar limitadas a las necesarias para cumplir con los requisitos legales y reglamentarios. La investigación del MIT indicó que una vez que las empresas comienzan a perseguir iniciativas de sustentabilidad, tienden a desenterrar oportunidades para reducir costos, crear nuevas fuentes de ingresos y desarrollar modelos de negocio más innovadores. M. Hopkins, “El negocio de la sustentabilidad”, *MIT Sloan Management Review* 51, núm. 1 (2009), mitsloan.mit.edu/newsroom/2009-smrsostenibilidad.php.

No sólo son las empresas más grandes las que están interesadas y que actúan sobre la sustentabilidad. Muchas empresas más pequeñas y nuevas están enfocadas en la sustentabilidad, con algunos emprendedores, como Jeffrey Hollender, el fundador de Seventh Generation y Andrew Kellar, el fundador de Simply Green, fundando sus emprendimientos en base a su compromiso con la sustentabilidad.

¿Qué impide que las empresas implementen prácticas comerciales sustentables?

Existen muchos factores que contribuyen a que las empresas privadas no implementen prácticas de sustentabilidad corporativa. Existe una **curva de aprendizaje** asociada con prácticas comerciales sustentables que van desde el cumplimiento básico hasta el cambio completo del entorno empresarial, y en muchos aspectos, la gran mayoría de las empresas se encuentran justo en la etapa inicial de aprendizaje.

Skill/Ability

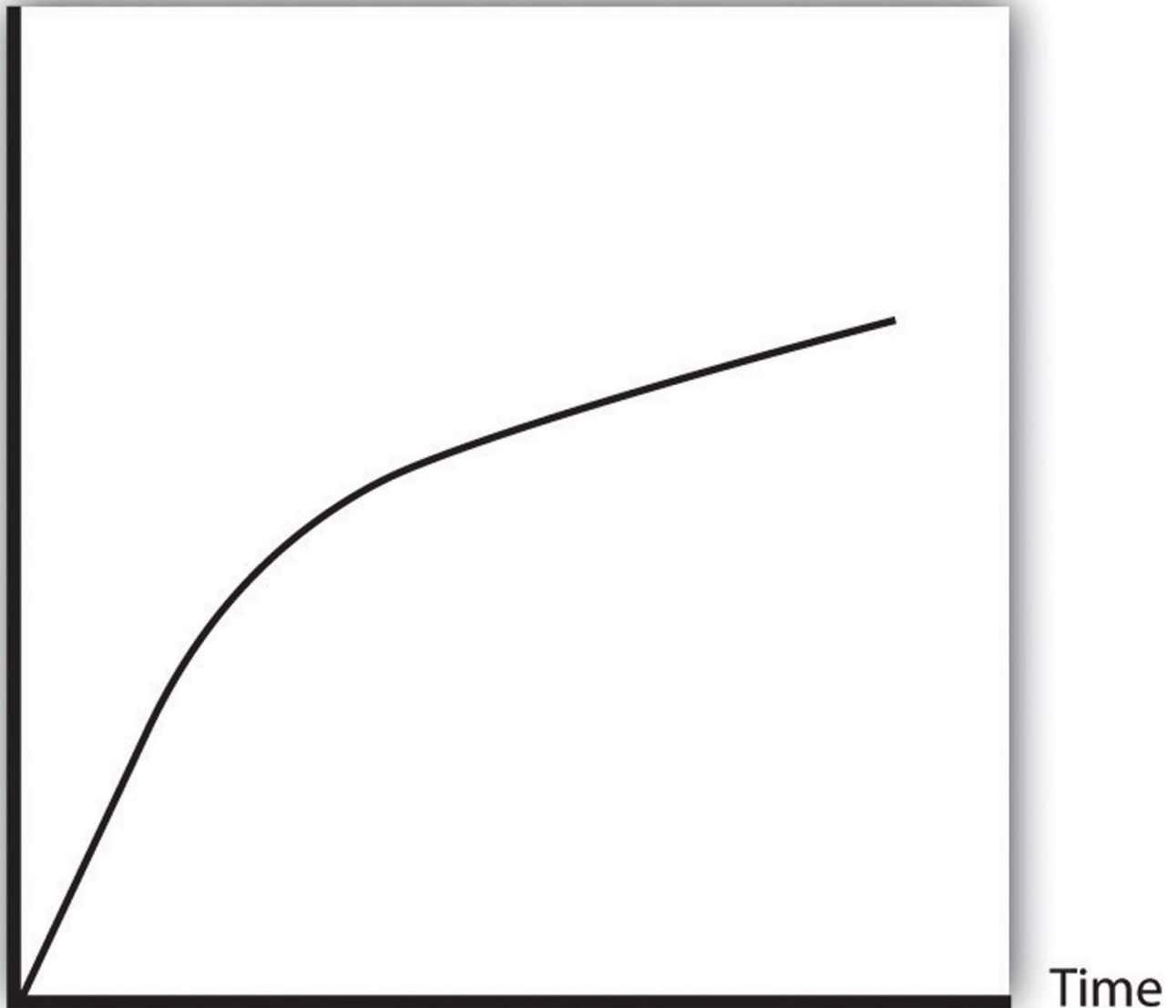


Figura 7.1.3.2: Curva de aprendizaje

Fuente: “Despotricar: Reinventando la rueda”, My 4-Hour Workweek (blog), 13 de febrero de 2010, www.my4hrworkweek.com/rant-reinventing-wheel.

Tres de las principales barreras que impiden una acción corporativa decisiva son la falta de comprensión de lo que es la sostenibilidad y lo que significa para una empresa, la dificultad de modelar el caso de negocio para la sostenibilidad y las fallas en la ejecución, incluso después de que se haya desarrollado un plan.

La curva de aprendizaje sobre prácticas comerciales sostenibles es pronunciada y, a menudo, conlleva riesgos e incertidumbre significativos. Cualquier cambio en la práctica de la empresa implica asumir cierto riesgo e incertidumbre, y esto se acentúa al asumir algo para lo que los beneficios no son claros y dependen de cambiar las leyes, regulaciones y los valores del consumidor e intereses. Pero los riesgos de no actuar con decisión están creciendo, según muchos de los líderes de opinión entrevistados en el estudio del MIT.

Barra lateral

Curva de aprendizaje

La curva de aprendizaje se refiere a una representación gráfica del aprendizaje. La curva representa la dificultad inicial de aprender algo y cómo hay mucho que aprender después del aprendizaje inicial. En el caso de aprender sobre la práctica empresarial sustentable, los gerentes suelen aprender rápidamente lo suficiente como para interesarse en ella, pero luego la curva de aprendizaje es alta (empinada), y hay mucho que aprender para garantizar que la práctica sustentable sirva a los intereses de la entidad empresarial.

Hay muchas definiciones y marcos diferentes para considerar la sustentabilidad, y esto puede confundir a las empresas que consideran participar en prácticas más sustentables. La confusión y la falta de definición clara pueden derivar en la inacción o en una respuesta lenta sobre la sustentabilidad. Más del 50 por ciento de los encuestados en la encuesta de sustentabilidad “Global Top 1,000” declararon la necesidad de un mejor marco para comprender la sustentabilidad. Muchas empresas luchan por modelar el caso de negocio para la sustentabilidad y necesitan ayuda para hacer esto. Algunas empresas están avanzando en el encuadre y reporte de prácticas comerciales sustentables y cuantificando los impactos de sus esfuerzos de sustentabilidad interna y externamente.

Otra barrera que contribuye a la implementación de prácticas comerciales sustentables es la agenda ambiciosa y el entusiasmo de los más fuertes defensores de la sustentabilidad. Dado que la sustentabilidad enfatiza la interconectividad de todo, muchos grupos la han adoptado. Muchos de los defensores de la sustentabilidad a menudo no aprecian las dificultades y desafíos de implementar prácticas comerciales sostenibles. Esto lleva

a algunas empresas a resistirse a implementar prácticas comerciales sustentables, ya que los beneficios económicos y ambientales de algunas de las prácticas pueden ser exagerados y sobrevendidos, y el compromiso solicitado por los defensores puede percibirse como demasiado profundo, demasiado costoso y demasiado rápido para que muchas empresas puedan aceptar.

Otro factor que contribuye a la inacción corporativa en materia de sustentabilidad es que algunas empresas han actuado sobre la sustentabilidad solo con fines de relaciones públicas y para ganarse el favor de los consumidores, inversionistas y agencias gubernamentales sin emprender prácticas con beneficio significativo para el medio ambiente o la sociedad. Esto puede desalentar a las empresas que tienen un interés sincero en la práctica comercial sustentable, ya que temen que se les **marque como “greenwashing”** si no tienen éxito en sus esfuerzos.

Barra lateral

¿Qué es Greenwashing?

El término utilizado para describir el compromiso insincero en negocios sustentables es *greenwashing*. Fue utilizado por primera vez por el ambientalista neoyorquino Jay Westerveld quien criticó la práctica hotelera de colocar tarjetas verdes de “salvar el medio ambiente” en cada habitación promoviendo la reutilización de toallas para invitados. El ejemplo hotelero es especialmente notable dado que la mayoría de los hoteles tienen programas de manejo de residuos deficientes, específicamente con poco o ningún reciclaje. El término lavado verde se usa a menudo cuando se ha invertido significativamente más dinero o tiempo en publicidad para ser verde en lugar de gastar recursos en prácticas ambientalmente racionales o cuando la publicidad indica engañosamente que un producto es más verde de lo que realmente es. Por ejemplo, una empresa puede fabricar un producto peligroso pero ponerlo en envases que tengan imágenes de la naturaleza en él para que parezca más ecológico de lo que realmente es.

Barra lateral

Walmart y acusaciones de lavado verde

Walmart ha sido acusado de dedicarse al lavado verde y ha tomado acciones para profundizar

su compromiso con la sustentabilidad para atender esta acusación. Es muy difícil cambiar una compañía grande, y no ha sido una tarea fácil dar la vuelta a Walmart, el minorista más grande del mundo, alrededor. Pero después de un comienzo difícil, la compañía está avanzando en objetivos ambientales. La compañía ha logrado abrir un prototipo de eficiencia energética en todos los mercados a nivel mundial, y desde 2005, Walmart ha mejorado la eficiencia de su flota en un 60 por ciento. La compañía también ha reducido las emisiones generadas en sus tiendas, clubes y centros de distribución existentes en 5.1 por ciento desde 2005, situando a la compañía en aproximadamente 25 por ciento hacia su meta de 2012. Sin embargo, la huella de carbono absoluta de la compañía ha seguido creciendo, a pesar de mejorar el rendimiento de las instalaciones y reducir su intensidad de carbono en los últimos dos años. En respuesta, la compañía se fijó el objetivo en 2015 de evitar veinte millones de toneladas métricas, lo que equivale a aproximadamente 1.5 veces el crecimiento acumulado proyectado de sus emisiones en los próximos cinco años. “El informe de sustentabilidad de Walmart revela éxitos y deficiencias” GreenBiz.com, www.greenbiz.com/noticias/2010/05/12/walmarts-sustentabilidad-report-revela-exitos-deficiencias %20# iXzz0phCjfwk

Los esfuerzos iniciales en sustentabilidad en los que los negocios están apenas en las etapas iniciales de aprendizaje y tratando de averiguar qué hacer se pueden confundir con el lavado verde. Este bien podría haber sido el caso en Walmart y otras empresas al principio. Y la empinada curva de aprendizaje y los riesgos de ser acusado de ser poco sincero y lavado verde pueden disuadir a las empresas de una práctica comercial sustentable.

Otra de las barreras más significativas es que la sustentabilidad, específicamente enfocándose en factores externos a la empresa, puede que simplemente no sea un lugar destacado en la lista de factores importantes para algunos negocios. Esto puede ser particularmente cierto para las empresas que están luchando por mantener los ingresos por encima de los gastos y sobrevivir económicamente y para las pequeñas empresas con recursos administrativos y económicos limitados.

Y luego están las preocupaciones sobre los costos adicionales asociados con instituir un compromiso con la sustentabilidad y emprender nuevas prácticas comerciales sustentables. A menudo se requieren costos iniciales significativos o inversiones que no tienen un rendimiento financiero inmediato. Muchas de las inversiones potenciales en prácticas sustentables, incluidas las inversiones en eficiencia energética (por ejemplo, instalación de nuevos aislamientos en edificios) y energías renovables (por ejemplo, energía eólica) tienen periodos de recuperación de diez años o más.

Es la incertidumbre asociada a las prácticas sustentables la que probablemente sea una de las principales barreras. Para la mayoría de los negocios, ya hay tanta incertidumbre en su entorno operativo que no quieren

agregar otra fuente de incertidumbre si perciben que no tienen que hacerlo. Pero como en el caso de BP y el derrame de petróleo de la Costa del Golfo, la atención a la sustentabilidad podría reducir la incertidumbre y los riesgos para las empresas.

Por ejemplo, si BP hubiera estado más enfocado en prácticas comerciales sustentables, es posible que se hayan preguntado cuáles son los posibles resultados ambientales y sociales negativos que pueden provenir de una fuga de petróleo. Es posible que hayan apreciado más plenamente el desastroso impacto en las generaciones presentes y futuras en la zona de la costa del Golfo y también los posibles impactos financieros negativos que tendría en sus ganancias corporativas. Al realizar este análisis “qué pasaría si”, un resultado razonable de este proceso puede haber sido tener controles de seguridad más rigurosos y también contar con mejores tecnologías de respuesta a desastres y recursos disponibles para sus proyectos de perforación.

Entre las empresas que intentan implementar prácticas sustentables, puede haber dificultades, y algunas empresas después de los esfuerzos iniciales pueden retroceder o resistir esfuerzos más profundos. La ejecución puede ser defectuosa, y después de esfuerzos fallidos o costosos, puede ser difícil superar el escepticismo en las organizaciones.

Dentro de la corporación existen barreras significativas para la implementación efectiva de prácticas sustentables. Esto incluye la gran dificultad que experimentan muchas corporaciones para intentar cambiar (puede haber una inercia significativa) y el desafío que experimentan las empresas para institucionalizar nuevas prácticas y prioridades. La experiencia resaltada en los casos de este capítulo mostrará cómo el compromiso de arriba hacia abajo en toda una organización empresarial es importante para que las empresas avancen hacia prácticas de sustentabilidad.

Por último, la barrera más significativa para la adopción de prácticas comerciales sustentables puede ser que muchas empresas simplemente no entienden adecuadamente la sustentabilidad y lo que podría significar para su empresa y, específicamente, cómo podría impactar sus resultados económicos.

Conclusiones clave

- Las principales preocupaciones de las empresas son su propia viabilidad y rentabilidad.
- Las empresas sustentables también toman en consideración cómo sus actividades impactan los recursos de la sociedad y las generaciones futuras.
- Ejemplos de prácticas comerciales sustentables incluyen esfuerzos para reducir el uso de energía y materiales y utilizar recursos renovables y no contaminantes.
- Algunas de las principales motivaciones para dedicarse a la práctica comercial sustentable incluyen las preocupaciones legales y regulatorias, el potencial para reducir los costos de energía y materiales, la oportunidad de mejorar la reputación y las ventas, las

preocupaciones y valores del fundador o propietario, y una ventaja competitiva.

- Tres cuartas partes de los principales consejos de las empresas han prestado atención a la sustentabilidad, pero solo el 10 por ciento están implementando planes de sustentabilidad. Esto pone de manifiesto una gran desconexión entre el interés por la sustentabilidad y la toma de medidas para que las empresas sean más sustentables.
- Las barreras significativas a la sustentabilidad incluyen la incertidumbre involucrada, la falta de comprensión de lo que es la sustentabilidad, la dificultad para hacer el caso de negocio para la sustentabilidad y la falta de ejecución adecuada.

Ejercicio 7.1.3.1

Encuentra tres artículos sobre negocios que han adoptado prácticas de sustentabilidad. Encuentra un artículo que muestre una práctica de sustentabilidad que resultó en menores costos. Encuentra un artículo que muestre una práctica de sustentabilidad que mejoró la reputación y las ventas. Encuentra un artículo que muestre una práctica de sustentabilidad que podría adelantarse a la regulación gubernamental (puede ser local, estatal o federal). Debes estar preparado para discutir la acción que tomó la empresa, el beneficio que recibió y cómo la acción resultó en beneficio.

Ejercicio 7.1.3.1

Una empresa industrial con antecedentes de violar su permiso de descarga de agua de

contaminantes decide “volverse verde”. Cambia a un detergente de limpieza biodegradable para limpiar sus oficinas e inicia un programa de reciclaje de papel para sus oficinas. El costo del cambio es mínimo para la empresa. Sin embargo, la compañía no cambia ninguna de sus prácticas de descarga de agua. La compañía inicia entonces una campaña de marketing de anuncios nacionales de televisión y radio alegando que ahora es una empresa sustentable. ¿Crees que este es un ejemplo de lavado verde? ¿Por qué sí o por qué no?

7.1.4 ¿Qué se requiere para una perspectiva de sustentabilidad?

Objetivos de aprendizaje

- Ser capaz de explicar lo que se requiere para tener una perspectiva de sustentabilidad.
- Entender lo que significa tener una perspectiva de sistemas.
- Describir por qué una perspectiva de sistemas es útil para guiar prácticas comerciales sustentables.

La sustentabilidad y la gestión de un negocio que trabaja para contribuir a la sustentabilidad requiere una perspectiva diferente a la que muchos negocios tienen actualmente. La mayoría de las empresas se centran en las ganancias, a menudo con un enfoque a corto plazo, anual o incluso mes a mes. Las prácticas comerciales sustentables requieren un plazo más largo y una perspectiva de sistemas sobre cómo las acciones de una organización empresarial impactan el medio ambiente y la sociedad. Requiere que los gerentes de negocios sean conscientes y consideren no solo las preocupaciones comerciales tradicionales, como los ingresos, costos y ganancias, sino también los efectos que sus acciones tienen en el entorno físico y el bienestar de las generaciones futuras.

Un **enfoque de sistemas** puede proporcionar una perspectiva importante en materia de sustentabilidad. C.

West Churchman, *The Systems Approach* (Nueva York: Delacorte, 1968). El bienestar social y la sostenibilidad de los recursos sociales están interrelacionados y son relevantes para empresas e industrias individuales, así como para individuos, ciudades y pueblos, naciones y todo el planeta. Por ejemplo, a escala comunitaria local, una economía comunitaria dependiente de los recursos (por ejemplo, una comunidad pesquera en Terranova, Canadá) no puede lograr la sostenibilidad económica si agota sus recursos naturales locales más valiosos: la pesca. A escala global, la actividad económica global (de todas las personas, hogares y empresas colectivamente) que contribuye significativamente a las emisiones de gases de efecto invernadero y al calentamiento global no puede sostenerse si los recursos naturales y la población humana y la salud se ven afectados negativamente y no sostenidos.

Partiendo de la perspectiva de sistemas más simple podemos considerar la interdependencia entre una sola empresa y la sociedad como dos formas principales. Cada firma impacta a la sociedad a través de sus operaciones en el curso normal de los negocios, por ejemplo, McDonald's con su empaque y BP con su perforación petrolera. Estos se llaman enlaces “de adentro hacia afuera”. Michael E. Porter, *Ventaja competitiva: crear y mantener un rendimiento superior* (Nueva York: Free Press, 1985). Luego hay vínculos “de afuera hacia adentro” con las condiciones ambientales y sociales externas que influyen en las empresas. Por ejemplo, McDonald's dependiendo del suministro de alimentos y BP dependiendo del suministro de petróleo.

Otra forma de pensar sobre este sistema es pensar primero en las consecuencias de los negocios, por ejemplo, cómo cada negocio afecta a la economía, al entorno natural y a las personas (por ejemplo, consumidores y empleados), y luego pensar en el contexto en el que operan las empresas, incluido el natural, los negocios de recursos humanos y sociales dependen para operar y el contexto legal y regulatorio en el que operan las empresas. El pensamiento de sistemas haría que las empresas fueran conscientes y consideradas de su contexto operativo y sus consecuencias. Y el pensamiento sistémico podría ayudar a los gerentes de negocios a considerar cómo las consecuencias (resultados) de sus actividades afectan el contexto en el que operan a largo plazo. Entonces, por ejemplo, si una empresa maderera está agotando un bosque que posee, puede pensar en cómo esto afectará su contexto operativo incluyendo sus costos de suministro en el futuro.

El lugar del negocio en un sistema más amplio: una representación simple

Los negocios y la economía son una parte importante del sistema social mayor. Los negocios y la economía existen dentro de un sistema más amplio de leyes, culturas y costumbres que conforman la sociedad humana. El sistema social global existe dentro del contexto más amplio del entorno terrestre. Los negocios, la economía y la sociedad dependen de los recursos naturales de la tierra.



Figura 7.1.4.1

Un enfoque o perspectiva de sistemas más complejos y dinámicos define un sistema como un conjunto de cosas que se afectan entre sí dentro de un entorno y forman un patrón más grande que es diferente de cualquiera de las partes. Cuando se ven desde una perspectiva de sistemas, las organizaciones participan en las etapas continuas de entrada, rendimiento (procesamiento) y salida en un contexto abierto o cerrado. Un **sistema cerrado** no interactúa con su entorno. No toma información y, por lo tanto, es probable que se atrofie, es decir, que desaparezca. Un **sistema abierto** recibe información, que utiliza para interactuar dinámicamente con su entorno. La apertura aumenta la probabilidad de supervivencia y prosperidad.

Las prácticas comerciales sustentables requieren una perspectiva de sistemas abiertos y consideración sobre cómo las acciones de negocio impactan no solo las operaciones internas y los resultados (como costos, ventas

y rentabilidad) sino también los resultados externos, es decir, el medio ambiente y la sustentabilidad de los sistemas naturales y sociales de la que los negocios forman parte.

Modelo conceptual del sistema

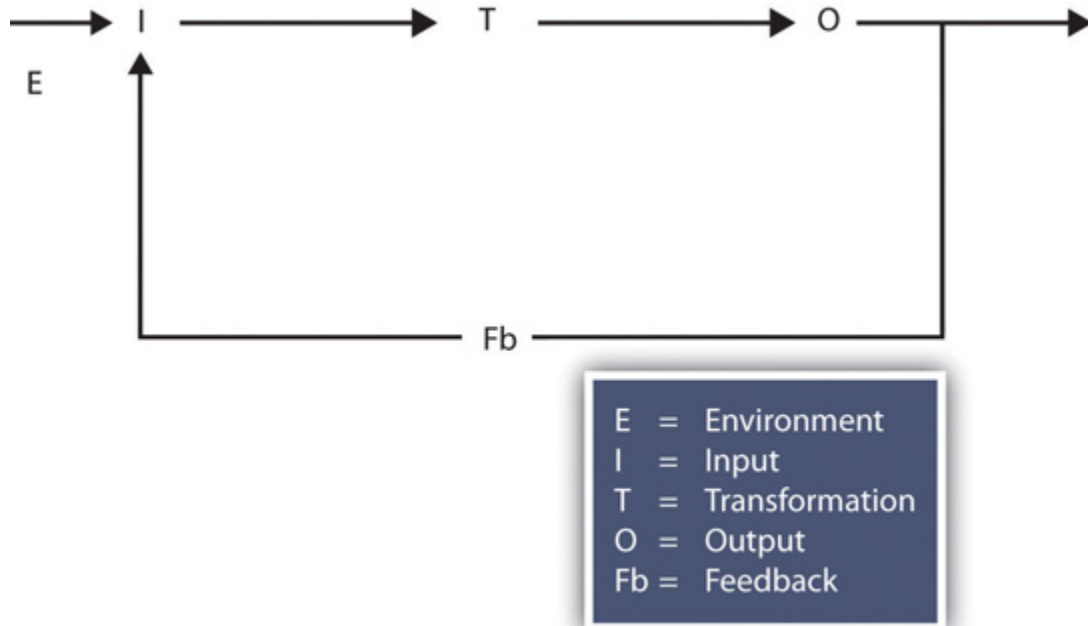


Figura 7.1.4.1: Fuente: A. H. Littlejohn y S. Cameron, “Apoyando el cambio cultural estratégico: la iniciativa de tecnología de aprendizaje Strathclyde como modelo”, Revista de la Asociación de Tecnologías de Aprendizaje (ALTJ) 7, núm. 3 (1999): 64—75.

Todas las perspectivas de los sistemas destacan cómo las empresas son parte de un sistema más grande, y todas sugieren la importancia de que las empresas, como componentes principales del sistema social y económico de Estados Unidos, sean conscientes y tengan en cuenta cómo sus actividades afectan al sistema más amplio.

Principales conclusiones

- Los negocios sustentables requieren una perspectiva de sistemas.
- La perspectiva de los sistemas les permite a las empresas comprender su posición y relación en el sistema ambiental y social más amplio, incluyendo su dependencia de los insumos y cómo su producción y uso de los recursos afecta al sistema general y a los

elementos del sistema.

- Sin una perspectiva de sistemas, las empresas no serían capaces de entender su impacto en la sociedad y el medio ambiente.

Ejercicio 7.1.4.1

¿Estás de acuerdo o no estás de acuerdo con la afirmación “un sistema abierto es sustentable mientras que un sistema cerrado no lo es”? Crea ejemplos específicos para apoyar tu afirmación.

Ejercicio 7.1.4.2

En tus propias palabras, define lo que se entiende por vínculos de afuera hacia adentro y de adentro hacia afuera en un contexto empresarial. Proporciona un ejemplo específico de cada tipo de enlace.

7.1.5 El caso de negocio para la sustentabilidad

Objetivos de aprendizaje

- Entender las responsabilidades sociales de los negocios.
- Describir los grupos de interés en las corporaciones.
- Explicar el papel de los consumidores en la motivación de la práctica empresarial sustentable.

Si bien la perspectiva de los sistemas es útil como marco conceptual, existe la necesidad de una orientación más práctica (y “orientada a los negocios”) sobre prácticas comerciales sostenibles. Un enfoque pragmático de negocios sustentables requiere alejarse de cualquier posición extrema: con un extremo teniendo la sustentabilidad únicamente como un costo adicional y el otro teniendo que siempre es beneficioso para las empresas hacer más para reducir su impacto ambiental y social. Tampoco es particularmente útil para guiar las prácticas de negocio.

El encuadre de las corporaciones y su papel en la sociedad afecta fuertemente el caso y la práctica de los negocios sustentables. También, hay muchas opiniones sobre la corporación y las empresas privadas y su papel / lugar en una economía de mercado privada.

El economista ganador del premio Nobel Milton Friedman de la Escuela de Economía de la Universidad de Chicago escribió sobre la responsabilidad social de los negocios. Describió la responsabilidad empresarial como el logro de ganancias de manera legal. Para Friedman, “Hay una y única responsabilidad social de los negocios: usar sus recursos y dedicarse a actividades para incrementar sus ganancias siempre y cuando se mantenga dentro de las reglas del juego, es decir, se dedique a una competencia abierta y libre, sin engaños ni fraudes” J. DesJardins, “Corporativo Responsabilidad Ambiental” *Revista de Ética Empresarial* 17, núm. 8 (1998).

Trabajando desde la perspectiva de Friedman, las empresas solo deben participar en prácticas comerciales sostenibles si las prácticas pueden contribuir directamente a sus propios resultados económicos o si el gobierno ordena que las empresas participen en prácticas sustentables, es decir, era ilegal no hacerlo. Friedman cuestionó la lógica de la responsabilidad social corporativa tal y como se había ido desarrollando en su momento. Insistió en que en una sociedad democrática, el gobierno, no los negocios, era el único vehículo legítimo para atender las preocupaciones sociales. Argumentó que el gobierno era el mejor vehículo para atender preocupaciones sociales, como la sostenibilidad ambiental, pero a muchos les resultaba difícil creer, dado el libertarismo de Friedman, que tal argumento haya sido de buena fe.

La respuesta de los pensadores gerenciales a Friedman fue desarrollar visiones alternativas de **responsabilidad social corporativa (RSC)**. Dos se presentan de la siguiente manera: la visión de la gestión de las partes interesadas (stakeholders) y el modelo de ciudadanía corporativa global, respectivamente. Si bien existen diferencias relevantes en estos, comparten importantes puntos en común.

La participación de **las partes interesadas** es un proceso formal de gestión de relaciones a través del cual las empresas o industrias se involucran con un conjunto de sus grupos de interés en un esfuerzo por alinear y promover sus intereses mutuos. Esto a menudo involucra a diferentes partes interesadas, como propietarios, empleados y clientes, identificando lo que es de su interés colectivo. Por ejemplo, para que BP en el futuro practique formas más efectivas de gestión del riesgo ambiental y que Google invierta en innovación en energías renovables.

La **ciudadanía corporativa** implica la gestión corporativa centrada en la contribución neta que una empresa realiza a través de sus actividades principales de negocio, sus programas de inversión social y filantropía, y su compromiso con la política pública a la sociedad y a un amplio conjunto de actores. Esa contribución está determinada por la manera en que una empresa gestiona sus impactos económicos, sociales y ambientales y gestiona sus relaciones con diferentes grupos de interés, en particular accionistas, empleados, clientes, socios comerciales, gobiernos, comunidades y generaciones futuras.

La relación de los modelos de responsabilidad social corporativa con la sustentabilidad se refleja en la declaración de valores de Johnson & Johnson, una compañía con una sólida reputación de ciudadanía corporativa.

Vemos **la ciudadanía corporativa**, o **sustentabilidad**, no como un conjunto de “complementos” a nuestro negocio sino como intrínseca a todo lo que hacemos. Desde hace mucho tiempo hemos reconocido que la sostenibilidad de nuestro negocio depende de estar en sintonía con las expectativas de la sociedad en muchos dominios, incluido el medio ambiente, el acceso a los medicamentos, la promoción, la gobernanza y el cumplimiento”. Informe de Sustentabilidad 2008,” Johnson & Johnson, www.JNJ.com/WPS/WCM/CONNECT/AD9170804F55661A9EC3BE1BB31559C7/2008+sostenibilidad+informe.pdf*mod=AJPERES.

La RSC cubre las responsabilidades que las corporaciones tienen con un amplio conjunto de actores, incluidas las comunidades dentro de las cuales se basan y operan. Más específicamente, la RSC para muchos académicos de gestión implica que una empresa identifique a sus grupos de interés clave e incorpore sus necesidades y valores dentro del proceso estratégico de toma de decisiones diarias de la empresa. M. Milton Friedman, *Capitalismo y Libertad* (University of Chicago Press, 1962). Los grupos de interés en las corporaciones y cualquier empresa privada incluyen propietarios e inversionistas, empleados, consumidores y todos los afectados por las acciones de la corporación.

Un grupo de partes interesadas clave relevante para las prácticas comerciales sustentables son los consumidores. El movimiento ambiental en Estados Unidos se encendió en la década de 1970 a medida que un porcentaje creciente de consumidores comenzó a entender que el medio ambiente estaba en riesgo. La información al respecto se potenció con la publicación de 1972 de *Limits to Growth*, un estudio de

investigación del MIT Systems Lab y publicado por el Club de Roma. El libro explicaba los resultados de modelos informáticos que predecían cuándo el mundo se quedaría sin ciertos recursos. El estudio presentó lo que para muchos en su momento era un hallazgo novedoso de que los recursos de la tierra eran finitos.

Treinta años después *de la publicación de los Límites del Crecimiento*, el interés público y la preocupación por el medio ambiente se elevaron a otro nivel con la aparición de una mayor evidencia científica del calentamiento global y la contribución humana al calentamiento global y la presentación al público en general de la evidencia del ex vicepresidente de Estados Unidos Al Gore en la película de 2006 *An Inconvenient Truth*. El estreno de la película fue al mismo tiempo que la administración de George W. Bush se resistía a la presión para avanzar en la política federal para hacer frente al calentamiento global.

Cada vez más personas en Estados Unidos y en otros lugares recurrieron a los negocios tanto del problema como la solución al calentamiento global. Los resultados de la investigación habían aumentado el reconocimiento de las empresas como principales usuarios de recursos sociales y contribuyentes importantes a los problemas ambientales. Y con eso, se incrementó la presión sobre las empresas para que fueran parte de la solución al calentamiento global.

Los consumidores jugaron un papel muy importante en el aumento del interés de las empresas por la sostenibilidad. Los consumidores pueden usar el mercado (es decir, sus compras) para enviar una señal a las empresas sobre su preocupación por el medio ambiente y la sustentabilidad. La decisión de todos y cada uno de los consumidores de comprar o no comprar a una empresa en función de las prácticas ambientales o de sustentabilidad de las entidades comerciales impacta directamente los resultados de una compañía. De esta manera, los consumidores pueden ser, y cada vez son más, una fuerza externa muy poderosa que puede motivar a las empresas a ser más sustentables en sus prácticas.

El poder de los consumidores y también la oportunidad de que las corporaciones influyan en la demanda de los consumidores para beneficiar sus ventas se refleja en la declaración corporativa de Green Mountain Coffee de la siguiente manera:

Nos enfocamos en generar demanda de productos sustentables y evolucionar nuestra línea de productos para ser más sustentables. Una vez que los consumidores comprendan los objetivos del Comercio Justo y la sostenibilidad —proteger los escasos recursos, fortalecer las comunidades, reducir la pobreza y garantizar la equidad en las relaciones comerciales— querrán ayudar a construir un mundo mejor.

Ha surgido un nuevo grupo de consumidores ambientalmente responsables. Ellos son los principales adoptantes y otros los siguen. Estos consumidores toman en cuenta una variedad de factores antes de elegir apoyar a una empresa mediante la compra de su producto. Consideran el impacto de los materiales y procesos utilizados para fabricar y empaquetar bienes, cómo se distribuyen y desechan los productos, la filosofía corporativa más amplia de una empresa sobre el medio ambiente e incluso el apoyo de una empresa a los programas públicos de educación ambiental. Estos factores, entre muchos otros, son cada vez más importantes para los consumidores y en consecuencia para las propias empresas.

Según un estudio de Mintel Research de 2006, el llamado mercado verde se estimó en algún lugar entre 300 mil millones y 500 mil millones de dólares al año. Y todos los indicios son que ha crecido significativamente

desde entonces. El mismo estudio mostró que había aproximadamente treinta y cinco millones de estadounidenses que regularmente compraban productos verdes y que el 77 por ciento de los consumidores cambiaron sus hábitos de compra debido a la imagen verde de una empresa. Las estadísticas de mercadotecnia de muchas industrias diferentes respaldan esto. Se estima que la construcción de las casas verdes, por ejemplo, cuesta entre 2 por ciento a 5 por ciento más pero se valoran en 10 por ciento a 15 por ciento más en el mercado. Del mismo modo, los productos lácteos orgánicos suelen tener un precio de 15 por ciento a 20 por ciento más que los convencionales, y las carnes orgánicas suelen tener un precio de dos a tres veces más que la carne tradicional. Jay Hasbrouck y Allison Woodruff, “Los propietarios de viviendas verdes como adoptantes principales”, *Intel Technology Journal* 12, núm. 1 (2008): 42.

Muchas empresas que ya han incorporado la sustentabilidad en sus negocios han recibido beneficios en forma de reducción de costos de energía y otros, aumento de la demanda de los consumidores y mejora de la participación en el mercado. Pero a pesar de la creciente tendencia de “compras verdes”, aproximadamente una cuarta parte de los estadounidenses todavía no compran conscientemente bienes basados en los esfuerzos de sustentabilidad de una compañía. Hay un segmento aún mayor de estadounidenses (aproximadamente el 50 por ciento) que expresa algún nivel de preocupación por el medio ambiente pero puede que no tenga el conocimiento o compromiso requerido para comprar bienes basados en los esfuerzos de una empresa en sustentabilidad.

Las organizaciones ambientales han respondido a esta falta de información proporcionando a los consumidores recursos para tomar decisiones de compra ambientalmente responsables. Por ejemplo, Climate Counts (http://www.climatecounts.org/scorecard_overview.php) es una organización sin fines de lucro que evalúa, con puntajes numéricos, a más de 140 grandes corporaciones sobre sus esfuerzos por revertir el cambio climático. Climate Counts publica estos puntajes para que los consumidores puedan utilizarlos para apoyar a aquellas empresas que están mostrando un compromiso serio con el medio ambiente. Las empresas se puntúan en una escala de cero a cien con base en veintidós criterios para determinar si una empresa:

- midió su impacto climático,
- redujo su impacto en el cambio climático,
- apoya (o bloquea) la legislación climática progresiva,
- dio a conocer públicamente sus acciones climáticas en un formato claro e integral.

En la edición Invierno/Primavera 2010 de Climate Counts de su cuadro de mando, los puntajes variaron de cero a un máximo de ochenta y tres. Climate Counts trabaja extensamente para educar a los consumidores sobre la sostenibilidad corporativa y alentarlos a apoyar a las empresas con puntajes lo más cercanos a cien como sea posible.

Si bien Climate Counts se enfoca en corporaciones más grandes, organizaciones como la Alianza Verde en New Hampshire (<http://www.greenalliance.biz>) se dirigen a las empresas locales y sus esfuerzos para incorporar la sustentabilidad en sus negocios. Con sede en la región Seacoast de New Hampshire, Green

Alliance representa una de las muchas organizaciones que impulsan las compras ambientalmente responsables a nivel local. Similar a Climate Counts, Green Alliance califica a las empresas para dirigir a los consumidores a las opciones de compra más sostenibles. Tipos similares de organizaciones se encuentran en comunidades de todo el país y han afectado las prácticas comerciales sustentables de las empresas privadas.

Aparte de la perspectiva de la RSE impulsada por las partes interesadas, otro concepto importante de RSE es la noción de empresas que miran más allá de las ganancias a su papel en la sociedad. Se refiere a una empresa que se vincula con valores éticos, transparencia, relaciones con los empleados, cumplimiento de requisitos legales y respeto general a las comunidades en las que operan. Con esta perspectiva, la RSC se acerca a la perspectiva de negocio sustentable, ya que el enfoque incluye gestionar el impacto que tienen los negocios en el medio ambiente y la sociedad.

Un camino para que las empresas adopten prácticas comerciales sostenibles podría considerarse como un continuo:



Figura 7.1.5

1. Puede comenzar con la perspectiva de Friedman de que las empresas adoptan prácticas sustentables porque es una **obligación legal** —las leyes y regulaciones gubernamentales lo requieren.
2. Puede incluir, también de Friedman, el **motivo puro impulsado por las ganancias**: las empresas adoptan prácticas sustentables porque claramente contribuyen a las ganancias corporativas; por ejemplo, pueden contribuir al reconocimiento de marcas y ventas. Con este motivo hay poca búsqueda sistemática de oportunidades o incorporación de prácticas sustentables en los negocios.
3. Puede incluir un **enfoque equilibrado basado en valores** en el que las empresas adopten prácticas comerciales sostenibles a partir de la búsqueda de una solución equilibrada para optimizar el desempeño económico y los beneficios sociales.
4. Puede incluir un **enfoque de sistemas**. Las prácticas comerciales sustentables están completamente integradas en todos los aspectos del negocio. Las empresas tienen una comprensión de la interconectividad de sus negocios con la sociedad a lo largo del tiempo y actúan en consecuencia. El enfoque está en la sustentabilidad de todos los aspectos críticos del sistema y la influencia de la empresa privada en estos elementos. Se valora la sustentabilidad empresarial junto con la sustentabilidad de los elementos ambientales, sociales y de recursos humanos en el sistema.

Conclusiones clave

- Hay muchas opiniones sobre la corporación y las empresas privadas y su papel o lugar en una economía de mercado privada.
- Para el economista Milton Friedman, hay una única responsabilidad social de los negocios más allá de adherirse a las leyes de la sociedad y es utilizar sus recursos y dedicarse a actividades para aumentar sus ganancias siempre y cuando se mantenga dentro de las reglas del juego.
- Otros consideran que la responsabilidad social de las empresas incluye la preocupación por diversos factores y por la moralidad y ética de sus prácticas y su impacto en los grupos de interés.
- Para las empresas que buscan ser más sustentables, puede pensarse como un continuo entre acciones legales y éticas hasta una perspectiva de sistemas.

Ejercicio 7.1.5.1

¿Estás de acuerdo con la filosofía de Milton Friedman impulsada por las ganancias de que el propósito de los negocios es obtener ganancias y ese debe ser el único foco de los negocios, siendo el gobierno responsable de los temas sociales y ambientales? ¿Por qué sí o por qué no?

Ejercicio 7.1.5.2

Busca en la web un artículo que proporcione un ejemplo de un negocio que implementó una práctica social o ambiental que tuvo un impacto económico negativo en la empresa. Busa en la web un artículo que brinde un ejemplo del negocio que implementó un ambiente social de práctica que tuvo un impacto económico positivo en la empresa. ¿Por qué sientes que la empresa con una práctica que tiene un impacto negativo en la empresa experimentó ese resultado? A partir de estos dos artículos, ¿crees que las empresas deben preocuparse por la sustentabilidad?

Ejercicio 7.1.5.3

Puede ser un desafío pensar en operar un negocio con una perspectiva de sistemas. Piensa en un ejemplo de una práctica de sustentabilidad que incorpora elementos de una perspectiva de sistemas. Describe el entorno interno y externo y los vínculos entre ambos y qué prácticas saludables cumplen con los criterios de ser consideradas sustentables.

7.1.6 Un enfoque estratégico para la práctica empresarial sustentable

Objetivos de aprendizaje

- Explicar cómo la práctica empresarial sustentable puede ser una fuente de ventaja competitiva para las empresas.
- Entender lo que significa para una empresa crear valor compartido.
- Describir cómo puede ser beneficioso para la sociedad tener empresas que actúen para abordar las preocupaciones de sustentabilidad.

Objetivos de aprendizaje

- Explicar cómo la práctica empresarial sustentable puede ser una fuente de ventaja competitiva para las empresas.
- Entender lo que significa para una empresa crear valor compartido.
- Describir cómo puede ser beneficioso para la sociedad tener empresas que actúen para abordar las preocupaciones de sustentabilidad.

Una perspectiva útil para los profesionales de negocios sustentables será entre el enfoque de valores equilibrados y el enfoque de sistemas. Utilizaría un enfoque de sistemas, pero se enfocaría en el sistema desde el interior de la perspectiva empresarial y se enfocaría en la interacción empresarial con el entorno externo.

Pero, ¿cómo se puede incorporar esta perspectiva de sistemas en las prácticas comerciales de la vida real? La orientación empresarial más útil se puede extraer de posiblemente el académico más destacado de la estrategia corporativa, el profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard. El modelo estratégico de responsabilidad social corporativa (RSC) de Porter se puede aplicar a la sustentabilidad. Rechaza el **enfoque puro de las** partes interesadas para la RSE porque los grupos de interés, él cree, nunca pueden comprender completamente las capacidades de una corporación, el posicionamiento competitivo o las compensaciones que debe lograr y porque la sonoridad de la voz de las partes interesadas no necesariamente significa la importancia de un cuestión, ya sea para la empresa o para el mundo. El enfoque de las partes interesadas, para Porter,

se utiliza con demasiada frecuencia para aplacar intereses o relaciones públicas con un valor mínimo para la sociedad y para la empresa. El lavado verde es un ejemplo de esto, y ha demostrado ser un enfoque fallido.

El punto de Porter sobre la RSC que se puede aplicar a la sustentabilidad es que las prácticas comerciales sustentables pueden ser mucho más que un costo, una buena acción o buenas relaciones públicas para los negocios, puede ser una fuente de ventaja competitiva. En su artículo de 2006 con Mark R Kramer, “Estrategia y sociedad: el vínculo entre la ventaja competitiva y la responsabilidad social corporativa”, Porter propone una nueva forma de ver la relación entre los negocios y la sociedad que no trata las ganancias corporativas y el bienestar social (incluida la sustentabilidad) como sólo un ejercicio de equilibrio. Los autores introducen un marco que las empresas individuales pueden utilizar para identificar las consecuencias sociales de sus acciones, para descubrir oportunidades para beneficiar a la sociedad y a sí mismas fortaleciendo el contexto competitivo en el que operan, para determinar qué iniciativas de RSC o sustentabilidad deberían poner en acción, y encontrar las formas más efectivas de hacerlo.

Percibir responsabilidades sociales, como actuar con atención a la sustentabilidad, como una oportunidad más que como control de daños o una campaña de relaciones públicas requiere que la mayoría de las empresas privadas cambien drásticamente su pensamiento a una mentalidad, argumentan los autores, que se volverá cada vez más importante para el éxito competitivo. El principio de sustentabilidad apelando al interés propio ilustrado de la compañía funciona mejor para los problemas que coinciden con los intereses económicos de una empresa y cuando la empresa ha evaluado estratégicamente qué acciones abordar. El ejemplo de McDonald’s al usar menos empaque que reduce los materiales de la compañía y los costos de eliminación al mismo tiempo que ayuda al medio ambiente lo ilustra.

Otro ejemplo es GE y Jack Welch, el famoso ex CEO de GE. Si bien era CEO en GE, a Jack Welch se le refería a menudo como el mayor CEO del siglo pasado. G. Michael Maddock destaca que “por todos los elogios que recibió Welch, los que repartieron aplausos se perdieron uno enorme: Él era el Rey del Verde. **Six Sigma**, el estilo de gestión (y proceso de fabricación) que defendió, se trata de ser más delgado: reducir los pasos, los costos y los materiales, y ser verde”. G. Maddock, “Going Green’s Unexpected Advantage”, *BusinessWeek*, 2 de febrero de 2010, http://www.businessweek.com/managing/content/feb2010/ca2010021_587893.htm. La manufactura ajustada benefició a GE, en particular a su posición competitiva, al reducir los costos de fabricación y operaciones de la compañía en relación con los competidores, al mismo tiempo que brindó beneficios sociales más amplios.

Algunas corporaciones como Stonyfield Farms destacan incluso más que McDonald’s y GE con su excepcional compromiso a largo plazo con la sustentabilidad. Gary Hirshberg, quien se refiere a sí mismo como el Ce-yo de Stonyfield en su libro *Sivting It Up: How to Make Money and Save the World*, destaca cómo la compañía ha construido toda su propuesta de valor en torno a temas sociales con un enfoque en acciones ambientales. Gary Hirshberg, *Revolviéndolo: Cómo ganar dinero y salvar al mundo* (Nueva York: Hyperion Books, 2008).

Barra lateral

Un ejemplo de una propuesta de valor de la empresa impulsada por el objetivo de sustentabilidad

La propuesta de valor de Stonyfield Farms es vender productos alimenticios orgánicos, naturales y saludables a clientes que se preocupan por la calidad de los alimentos y el medio ambiente.

¿Qué pueden hacer las empresas para profundizar el compromiso con la sustentabilidad?

Porter y Kramer sugieren que las empresas hagan lo siguiente:

- Primero, identificar su impacto ambiental (por ejemplo, contribución a las emisiones de carbono).
- Luego, determinar qué impactos pueden beneficiarse más al abordar.
- Después determinar las formas más efectivas de hacerlo.

Para la economía y la sociedad en general, la atención de las empresas a la sustentabilidad ya se ha convertido en una fuente de progreso social, ya que las empresas aplican una atención y recursos considerables para reducir su huella ambiental, lo que beneficia sus resultados y también al medio ambiente y a la sociedad de manera más amplia. Pero la mayoría de las empresas solo se encuentran en las etapas iniciales de la curva de aprendizaje de sustentabilidad.

Barra lateral

Ventaja Competitiva

Cuando una firma sostiene ganancias que superan el promedio para su industria, se dice que la firma posee una **ventaja competitiva** sobre sus rivales. El objetivo de gran parte de la

estrategia de negocio es lograr una ventaja competitiva sustentable. Michael Porter identificó dos tipos básicos de ventaja competitiva. El primero es cuando la firma es capaz de entregar los mismos beneficios que la competencia pero a un menor **costo (ventaja de costos)**. El segundo es cuando una firma puede entregar beneficios que superan los de los productos competidores (**ventaja de diferenciación**). Por lo tanto, una ventaja competitiva le permite a la firma crear un valor superior para sus clientes y ganancias superiores para sí mismo. Michael E. Porter, *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un rendimiento superior* (Nueva York: Free Press, 1985).

Lo que sugieren Porter y Kramer no es fácil. Para potenciar las prácticas empresariales sustentables, debe estar arraigado en la comprensión de las interrelaciones entre una corporación y la sociedad, a la vez que se debe anclar en las actividades y estrategias de empresas específicas. Ningún negocio ni una sola industria pueden resolver todos los problemas ambientales de la sociedad; en cambio, cada empresa puede trabajar en temas ambientales que se cruzan con su negocio en particular.

Lo que debería guiar a todas y cada una de las prácticas comerciales sostenibles es si presenta una oportunidad para crear valor compartido, que brinda un beneficio significativo a la sociedad y que también es valioso para el negocio. Cada empresa tendrá que clasificar sus propios temas de sustentabilidad y ubicarlos en términos de impacto potencial. Por ejemplo, para Toyota, un enfoque en la eficiencia de combustible con el desarrollo y promoción del vehículo híbrido altamente eficiente en combustible, el Prius brindó beneficios ambientales y ha sido una fuente de ventaja competitiva para la compañía ayudándola a aumentar las ventas y ganancias. Lo mismo ocurre con Stonyfield y su enfoque en proporcionar yogur orgánico, saludable y sin conservantes producido con procesos de fabricación que minimizan el uso de materiales y energía.

Una agenda de sustentabilidad corporativa debe mirar más allá de las demandas y deseos de las partes interesadas hacia oportunidades estratégicas para lograr beneficios sociales y económicos de la empresa simultáneamente. Este es el paso de un enfoque estratégico a prácticas comerciales sustentables. Lo mejor para cada empresa es identificar un número manejable de iniciativas de sustentabilidad cuyos beneficios compartidos —para la sociedad y para la compañía— sean significativos para la compañía y también distintivos para ayudar a la compañía a posicionarse estratégicamente en el mercado competitivo. La respuesta de Stonyfield a las preocupaciones de salud y medio ambiente con un solo producto básico, yogur y la respuesta de Toyota a las preocupaciones sobre las emisiones de automóviles son ejemplos de esto. Las prácticas estratégicas de negocio sustentables pueden conducir a la creación de valor compartido que fortalezca la competitividad de una empresa. Se desarrolla una **relación simbiótica**. A las empresas les puede ir bien en ganancias haciendo cosas buenas para el medio ambiente; y las dos partes, la sociedad y los negocios, salen beneficiadas.

¿Cómo se benefician la sociedad y las generaciones futuras? Las empresas privadas que abordan temas

ambientales mediante la creación de valor compartido conducirán a soluciones autosostenibles que no dependen de la buena voluntad o de los subsidios gubernamentales. Como destacan Porter y Kramer, “Cuando un negocio bien dirigido aplica sus recursos a problemas que entiende y en los que tiene participación, puede tener un mayor impacto positivo en el bien social que cualquier otra institución u organización filantrópica”. Y si muchos cientos y cientos de miles de negocios actúan de esta manera, es poderoso y puede tener un gran impacto en la sociedad y en el mundo a lo largo del tiempo. Este es el potencial de las prácticas comerciales sustentables, por lo que es importante estudiar y comprender.

Principales conclusiones

- Las prácticas comerciales sustentables pueden ser una fuente de ventaja competitiva. Una práctica de negocios sustentable puede posicionar a las empresas para que tengan una ventaja de costo o beneficio (diferenciación).
- Crear valor compartido significa brindar un beneficio significativo a la sociedad, que también es valioso para el negocio, a través de una práctica o iniciativa organizacional.
- Las empresas privadas pueden crear soluciones autosostenibles a los problemas ambientales, y cuando muchas empresas hacen esto, la sociedad puede beneficiarse significativamente.

Ejercicio 7.1.6.1

Identificar una empresa, que no sea Stonyfield, que adopte un enfoque estratégico para las prácticas de negocio sustentables. Describir el enfoque estratégico de la empresa y sus beneficios para la empresa.

Ejercicio 7.1.6.2

Lee un par de artículos que describa la estrategia Six Sigma. Discute las cualidades de esta estrategia de gestión que la llevan a ser considerada sustentable. Si Six Sigma es una estrategia exitosa de sustentabilidad para los negocios, ¿cuáles podrían ser algunas barreras para una mayor adopción por parte de las empresas?

Ejercicio 7.1.6.3

¿Cuáles son algunas de las ventajas de considerar el enfoque de las partes interesadas como una estrategia de sustentabilidad? ¿Cuáles son algunos de los inconvenientes de considerar el enfoque de las partes interesadas como una estrategia de sustentabilidad? Proporciona algunos ejemplos de cómo una pequeña empresa podría integrar el enfoque de las partes interesadas en sus prácticas comerciales para hacerlo más sostenible.

CAPÍTULO # 8: ESENCIALES DE CURRÍCULUM Y CARTA DE PRESENTACIÓN

8.1 Venta de U – Esenciales de Currículum y Carta de Presentación¹

Objetivos de aprendizaje

- Aprende a posicionar tu educación y experiencia para crear un currículum y carta de presentación para conseguir el trabajo que deseas.

Piensa en cómo aprendiste por primera vez sobre el nuevo teléfono inteligente Palm Pre o que Gatorade había cambiado su nombre a simplemente “G”. ¿Cómo sabías que Pre tenía aún más capacidades que el iPhone o que Gatorade estaba “pasando al siguiente nivel”? Lo más probable es que haya sido algún tipo de publicidad o relaciones públicas lo que te hizo conocer estos productos incluso antes de probarlos.

Ahora piensa en tu marca personal. ¿Cómo sabrán los empleadores sobre ti y qué tienes para ofrecer? Un currículum y una carta de presentación sirven como tu campaña de “publicidad” a los posibles empleadores. Al igual que hay muchos anuncios sobre productos y servicios, hay una abrumadora cantidad de **currículums** y **cartas de presentación** que los empleadores tienen que revisar antes de invitar a alguien a una entrevista. ¿Cómo haces que el tuyo destaque? ¿Cómo aumentas tus posibilidades de ser una de las personas entrevistadas? ¿Cómo usas tu carta de presentación y tu currículum para conseguir el trabajo que deseas?

Hay algunos pasos importantes a seguir para crear el currículum y la carta de presentación que te harán

1. Esta sección está adaptada del texto tomado de [Venta de U – Esenciales de Currículum y Carta de Presentación](#) de Anonymous tiene licencia CC BY-NC-SA 4.0

diferente y convincente para un posible empleador. Utilizarás ambos para solicitar trabajos en línea y para enviar a personas con las que estés estableciendo contactos (networking), e incluso los enviarás directamente a empresas para las que te gustaría trabajar. Solo tienes un instante (piensa en nanosegundos) para causar una impresión duradera. Si crees que solo necesitas un currículum para conseguir un trabajo, deberías pensarlo de nuevo. Tu carta de presentación puede jugar un papel aún más importante que tu currículum. Estos son algunos pasos para ayudarte a crear una carta de presentación que se lea y un currículum que te consiga la entrevista. Si ya tienes currículum y carta de presentación, vale la pena revisar esta sección porque aprenderás algunos consejos importantes para mejorarlos.

Cinco pasos para un currículum que destaque

Buscar el trabajo adecuado para comenzar tu carrera es un proceso que incluye preparar tu currículum y carta de presentación, llevar tu carta de presentación y currículum a las personas adecuadas, realizar entrevistas y negociar y aceptar la oferta correcta. Esta sección se centra enteramente en la creación de tu currículum y carta de presentación. Ten en cuenta que el único propósito de un currículum y carta de presentación es conseguir una entrevista. Por lo tanto, tu currículum y carta de presentación deben elaborarse de una manera que cuente lo que tu marca personal tiene para ofrecer, o la **historia de tu marca**, de una manera concisa y convincente.

Paso 1: Define sus tres puntos de marca que te hagan único y brinde valor a un posible empleador

Si esto te suena familiar, debería serlo. Si no has identificado tus tres puntos de marca, debes detenerte a pensar en éstos en detalle. Los puntos de tu marca son en realidad la base de tu currículum y carta de presentación; es en resumen donde redactas tu historia de marca.

Podrías pensar en crear un currículum que sea un resumen cronológico de tus antecedentes. Esto es bueno, pero no es lo suficientemente convincente como para diferenciarte en medio del mar de currículums. Hay dos cosas importantes para recordar a la hora de crear tu currículum:

1. Cuenta la historia de tu marca con tus puntos de marca.
2. Los puntos de tu marca deben ser claros a simple vista (literalmente).

Digamos que tus tres puntos de marca son experiencia de liderazgo, excelencia académica y servicio a la comunidad. Esos tres puntos de marca conforman la historia de tu marca, la historia que quieres contar sobre ti, por lo que tus encabezados de currículum deben resaltar estas áreas.

Para ver lo que esto significa, revisa las dos versiones del mismo currículum para Julianna Lanely en Figura 8.1.1 y Figura 8.4.2. El primero fue escrito con un enfoque estándar de currículum; el segundo fue construido incorporando sus puntos de marca de experiencia en marketing y planificación de eventos, excelencia

académica y mentalidad creativa. ¿Ves la diferencia? ¿Qué currículum crees que es más convincente? Antes de crear (o refinar) tu currículum, identifica tus tres puntos de marca.

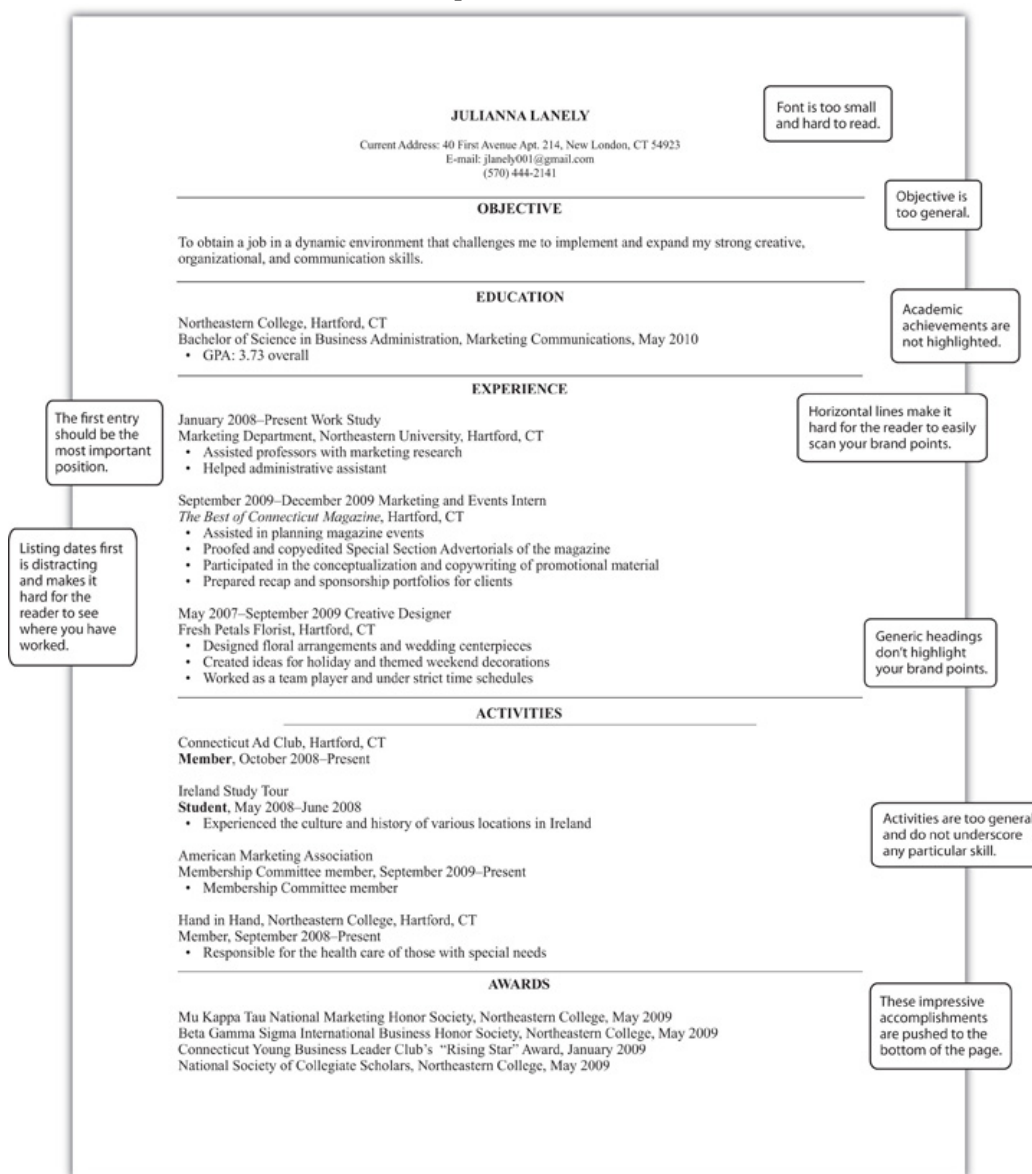


Figura 8.1.1: Currículum Estándar

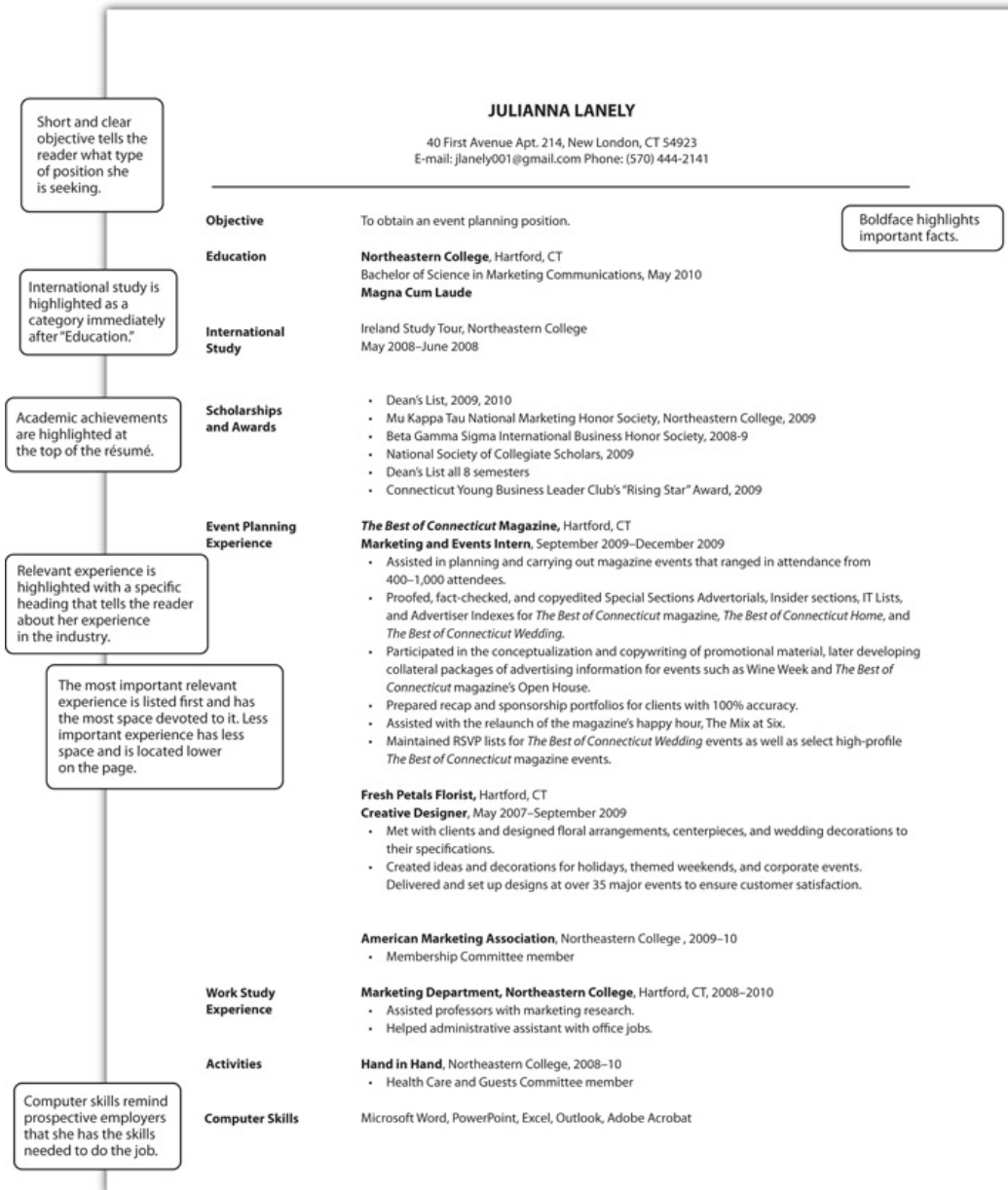


Figura 8.1.2: Currículum Estándar Incorporando Puntos de Marca

Paso 2: Elige el formato y la fuente de tu currículum

Ahora que tienes la base de tu mensaje de currículum (o tus tres puntos de marca), es momento de elegir un formato de currículum. Ejecutivos en todas las industrias alientan a estudiantes y jóvenes profesionistas (aquellos que llevan cinco años trabajando o menos) a no exceder una página para su currículum. En algunos casos, puede ser difícil mantener toda tu experiencia y logros en una sola página, así que elige aquellos que mejor cuenten la historia de tu marca. Como dijo un ejecutivo, "Será mejor que valga la pena pasar a la página

dos” Connie Pearson-Bernard, “Noche de carreras en comunicaciones”, presentación en la Universidad de West Chester, West Chester, PA, 23 de marzo de 2009.

Hay varias plantillas de currículum apropiadas disponibles en tu centro de carreras en el campus o en Microsoft Word. La desventaja de algunas plantillas es que son difíciles de ajustar o adaptar. Lo más importante para tener en cuenta a la hora de elegir el formato de tu currículum es asegurarte de que es fácil para el lector hojear. Algunos formatos con líneas horizontales que separan las categorías, o aquellos con fechas que preceden a la información de la empresa y el puesto, son más difíciles de hojear porque el lector tiene que trabajar demasiado duro para ver la historia de la marca. Consulta los comentarios en Figura 8.1.1 para reconocer algunas cosas a evitar en tu currículum.

Es fácil crear un currículum que se parezca al currículum revisado de Julianna Lanely que se muestra en la Figura 8.1.2.

Una vez que elijas el formato que quieres usar, debes elegir una fuente para tu currículum y carta de presentación. La fuente debe ser fácil de leer como Arial o Times New Roman (Arial es un poco más contemporánea; Times New Roman es más tradicional). Es mejor usar el tipo de doce puntos (u once puntos) para facilitar la legibilidad. Si necesitas un poco más de espacio en tu currículum, considera ajustar ligeramente los márgenes, manteniendo al menos 0.7 por cada margen. No quieres que tu currículum se sienta abarrotado o que requiera de mucho esfuerzo para leerlo.

Paso 3: Elige tus encabezados y pon primero los más importantes

Ahora que ya has hecho tus bases, es el momento de crear realmente tu currículum. Piensa en tus puntos de marca y luego determina los encabezados que quieres usar. Usa encabezados que te ayuden a contar la historia de tu marca de un vistazo. No te concentres todavía en lo que escribirás en cada encabezado; eso se cubrirá en el Paso 4.

Hay algunos encabezados que son estándar para incluir como “Objetivo”, “Educación” y “Experiencia”, pero otros encabezados deben usarse para respaldar la historia de tu marca. Por ejemplo, en lugar de tener un encabezado para “Experiencia laboral”, se más específico y use “Experiencia de ventas” para resaltar eso si es uno de los puntos de tu marca.

Una de las cosas más críticas para recordar es poner primero las cosas más importantes. Comienza con un rubro para “Objetivo”, luego “Educación”. A medida que adquieras más experiencia en tu carrera, tu educación se moverá al fondo. Pero en este punto, es un punto de venta clave para tu marca.

Ahora, es el momento de poner a trabajar tus puntos de marca eligiendo encabezados que cuenten tu historia. Por ejemplo, si la excelencia académica es uno de tus puntos de marca, podrías considerar agregar un encabezado después de “Educación” llamado “Becas y Premios” o “Premios y Honores” para destacar los

honores y premios que demuestren tu excelencia académica. Este es el lugar ideal para cosas como la lista del decano, la Sociedad Nacional de Honor o cualquier otro premio, honores o becas que hayas recibido.

Es una buena idea que tu próximo rumbo refleje uno de los puntos de tu marca como “Habilidades de liderazgo” o “Experiencia en ventas” (o cualquier otro tipo específico de experiencia). Si las habilidades de liderazgo son uno de tus puntos de marca, es mejor *no* hacer que el lector llegue hasta el final de la página para leer sobre tus habilidades de liderazgo bajo un encabezado genérico llamado “Actividades”. Si es importante para la historia de tu marca, enfoca tus habilidades en la primera parte de tu currículum con un encabezado fuerte como “Habilidades de liderazgo”. Esta sección podría incluir organización atlética, escolar o profesional, o cualquier otro tipo de posición de liderazgo. Si no tienes habilidades de liderazgo, no te preocupes—todavía tienes mucho que ofrecer. Sigue los puntos de tu marca para contar tu historia.

A continuación, incluye tu experiencia laboral. Aquí es donde realmente puedes hacer que la historia de tu marca cobre vida. No te limites a un orden cronológico tradicional de tus trabajos. Si has tenido una pasantía en marketing, ventas u otra área que apoye los puntos de su marca, haz un encabezado separado para ello, como “Experiencia en marketing” o “Experiencia en ventas”. Si has tenido otros trabajos, simplemente puedes agregar otro encabezado después de éste llamado “Experiencia laboral”. O si tu experiencia laboral tiene un tema común, es posible que quieras nombrar tu encabezado “Experiencia minorista”, “Experiencia de servicio al cliente” o “Experiencia de hospitalidad”. Este enfoque le dice al lector de un vistazo que tienes una valiosa experiencia en el área que quieres perseguir. Debes saber que los empleadores buscan personas que hayan trabajado en retail y en restaurantes porque saben que pueden vender y trabajar con clientes. Usa este tipo de experiencia para venderte.

Si has participado en proyectos o actividades para apoyar a la comunidad, es posible que desees incluir un encabezado para “Servicio a la comunidad”. Si tienes actividades adicionales que valen la pena destacar, podrías considerar un rubro para “Actividades”. Lo mejor es evitar una larga lista de actividades genéricas al final de tu currículum, así que piensa en cómo cuentan la historia de tu marca. Lo mejor es incluir tus actividades más recientes. Aunque puedes incluir algunas actividades clave de la preparatoria, es mejor si puedes reemplazarlas con tus actividades más recientes. No es necesario incluir las fechas de tu participación.

Es una buena idea tener un encabezado final para “Habilidades” al final de tu currículum. Esto debe incluir software de computadora en el que sea competente, como Microsoft Word, PowerPoint, Excel, Access, Adobe Acrobat y otros. Es un buen recordatorio para tu posible empleador de que estás capacitado para cualquier puesto. Aunque para ti puede resultar tan familiar usar estos productos de software, hay empleadores que no los aprendieron en la escuela por lo que es posible que no sean conscientes de que tú tienes estas habilidades.

Algunas cosas que *no* deben incluirse en tu currículum son “Referencias disponibles a pedido”, “Aficiones y actividades”, o una foto. Los posibles empleadores esperan verificar tus referencias, deberías tener cosas más sustanciales para poner en tu currículum que pasatiempos y actividades, y muchas empresas no pueden considerar currículums con fotos ya que se consideraría discriminación.

Consulta el currículum de Rakeem Bateman que se muestra en Figura 8.1.3 para ver cómo los encabezados

se utilizan de manera efectiva para resaltar los puntos de su marca de habilidades de liderazgo, experiencia en ventas y una ética de trabajo comprometida.

Rakeem S. Bateman 3901 Western Avenue, Minneapolis, MN 54321 Phone: 702-555-1234 rakeemsbateman@gmail.com http://www.linkedin.com/in/rakeemsbateman	
Objective	To obtain an internship in sales at a foodservice company.
Education	Tri-State Community College , Minneapolis, MN Associate's Degree, Business Administration, Expected 2010
Leadership Skills	Green For Life , Minneapolis, MN President, Student Organization • Provided leadership to 30-member student club that focuses on green initiatives in the community • Raised \$2,300 to support sustainability efforts with a community service campaign called "Go Green Now"
Sales Experience	Recovery Systems, Inc. , Minneapolis, MN Account Management Intern , Summer 2009 • Conducted industry and client research for new business pitches for the \$300 million systems disaster recovery provider • Assisted with new business presentation preparation including PowerPoint slides, video, and scripting • Developed social media strategy to develop a community for existing customers and attract new customers, including a blog, LinkedIn profile, and Twitter account; strategy generated over 30 new leads in 4 weeks • Provided weekly updates to 3 clients, including timelines and conference reports; created a new reporting dashboard that became the standard in the company for all client updates • Maintained budget and created reporting including graphs to easily communicate actual expenses compared to plan
Work Experience	Olive Garden Restaurant , Minneapolis, MN Wait Staff , June 2007–Present • Provided customer service to over 100 customers during each shift • Generated guest check average 8% higher than the restaurant average • Winner of "The Sweet Taste of Success" Sales Contest Seymour and Jones Attorneys at Law , Land of Lakes, MN Administrative Assistant , Summers 2005–6 • Maintained schedules and expenses for office to support 5 lawyers
Computer Skills	Proficient in Microsoft Suite (Word, Excel, PowerPoint), Outlook, Camtasia and iMovie video editing

Figura 8.1.3: Currículum Estándar Incorporando Encabezados Efectivos

Paso 4: Escribe tus viñetas

Una vez que hayas determinado tus encabezados, es el momento de hacer que tus puntos de marca cobren vida con viñetas debajo de cada encabezado. Las viñetas son mejores que un formato narrativo porque son más fáciles de identificar para el lector. Pero, como el lector está hojeando, cada viñeta es mucho más importante. Mantén tus viñetas concisas, pero específicas, para que cada una brinde información poderosa.

Comienza con tu objetivo y escribe una meta breve y específica. Una frase es perfecta; no tienes que ser florido o profundo. Algo que ayude al lector a entender lo que buscas es lo mejor. Por ejemplo, si quieres conseguir un trabajo en ventas farmacéuticas, tu objetivo podría ser, “Obtener un puesto de ventas en una compañía farmacéutica”. O tal vez quieras conseguir un trabajo en una agencia de publicidad por lo que tu objetivo podría ser, “Obtener un puesto de tiempo completo en gestión de cuentas en una agencia de publicidad”. Corto, dulce, al grano, y efectivo.

Para tu educación, incluye el nombre formal de tu colegio o universidad, ciudad y estado, título formal (por ejemplo, Licenciatura en Artes, Estudios de Comunicación) y año o año esperado de graduación. No es necesario incluir los años que asististe a la escuela. Ahora que estás en la universidad, lo mejor es quitarte la educación secundaria. Consulta Figura 8.1.3 para ver un ejemplo de cómo enumerar tu educación. Te puede interesar saber que tu promedio de calificaciones no es un requisito en un currículum. Generalmente, si tu GPA es 3.5 o superior, es posible que quieras incluirlo. Kim Richmond, *Brand You*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008), 156. El hecho es que la mayoría de los empresarios no reconocen la importancia de un GPA a menos que sea 4.0. Entonces, si el logro académico es uno de tus puntos de marca, deberías considerar agregar un encabezado para “Becas y premios” para demostrar tus logros y hacerlos cobrar vida para el lector. Si los académicos no son tu punto fuerte, no incluyas tu GPA; solo enumera tu educación. Kim Richmond, *Brand You*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008), 156. Si has estudiado a nivel internacional, podrías considerar un encabezado o subtítulo llamado “Estudio Internacional”. Incluye el nombre del programa, la escuela y los países visitados, así como las fechas del viaje.

Los premios y honores se pueden enumerar como viñetas bajo el epígrafe “Beca y Premios”. Para títulos de experiencia como “Experiencia de liderazgo”, “Experiencia de ventas” o “Experiencia de servicio al cliente”, enumera el nombre de la compañía, ciudad y estado, su título y fechas de empleo. Si usas negritas para el nombre de la empresa, destaca y ayuda al lector a ver de un vistazo dónde has trabajado. Las viñetas en estas secciones son fundamentales para diferenciarte; deben ser concisas y específicas, pero descriptivas, y deben enfocarse en logros y contribuciones, no en una lista de actividades o tareas. Lo más probable es que lleve algún tiempo escribir estas viñetas, pero será un tiempo bien empleado. Considera la diferencia entre estas dos viñetas para describir una posición en un restaurante:

- Esta afirmación puede ser más poderosa cuando se replantea con detalles cuantitativos:
- *Brindó servicio al cliente a más de 100 clientes durante cada turno, incluida la recepción de pedidos por teléfono y al lado de la mesa; nombrado Empleado del Mes en agosto de 2024.*

Considera la diferencia entre estas dos viñetas para describir las responsabilidades administrativas en una oficina:

- Esta línea puede ser más poderosa cuando se replantea de la siguiente manera:
- *Se brindó apoyo administrativo para la oficina de 30 personas; se creó un nuevo flujo de trabajo para procesar facturas que redujeron el tiempo de respuesta en 2 días*

Considera la diferencia entre estas dos viñetas para describir las responsabilidades como cajero bancario:

- Esta afirmación puede ser más poderosa cuando se replantea como la siguiente:
- *Procesó más de 80 transacciones de clientes diariamente con 100% de precisión.*

Tus viñetas deben ayudar a reforzar tus puntos de marca con detalles de cómo lograste esos puntos. Podría ser útil anotar todas las cosas que hiciste en cada trabajo y luego identificar las historias que puedes contar para cada trabajo. Así es como demuestras rasgos como habilidad para realizar múltiples tareas, habilidades organizativas, trabajo en equipo y otras habilidades.

Paso 5: Revisar, Revisar Ortografía, Revisar y Repetir

Es cierto que algunos currículums nunca son considerados por un error tipográfico o gramatical. Después de terminar tu currículum, tómate un descanso y luego revísalo objetivamente. ¿Cuenta claramente la historia de tu marca? ¿Tus puntos de marca son los temas más importantes? Si alguien leyera tu currículum, ¿qué pensaría esa persona que tienes para ofrecer? Haz los ajustes necesarios. Después revisa la ortografía cuidadosamente. Es una buena idea pedirle a algunas personas en las que confías, tal vez en el centro de carreras de tu campus, a un padre, profesor o mentor, que revisen tu currículum. No está de más ser demasiado cauteloso.

Cuando estés satisfecho de que tu currículum es perfecto, imprímelo.

Tienes el poder: consejos para tu búsqueda de empleo

Cómo guardarlo

Lo mejor es guardar tu currículum y carta de presentación en varios formatos. Un documento Word es estándar para enviar currículums y cartas de presentación. Sin embargo, los tableros de anuncios de empleo en línea eliminan el formato, por lo que es mejor guardar también tus documentos como archivos.txt en Microsoft Word (Archivo, Guardar como, para el tipo de archivo

elige “Texto sin formato (*.txt)”. Haz clic en Aceptar cuando aparezca el cuadro de diálogo. Verifica tu documento para asegurarte de que los elementos aún están en su lugar; ajústalo si es necesario y luego guárdalo). También es útil guardar tus documentos en formato PDF yendo a Acrobat.com. Kim Richmond, *Brand You*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008), 224. Es una buena idea usar un nombre de archivo como “John Jones Currículum” porque le permite al lector saber exactamente qué archivo está abriendo y no regala tu nombre laboral. Kim Richmond, *Brand You*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008), 226. Evita nombres de archivo como “Currículum Oficial” o “Currículum Enero 2010” ya que no incluyen tu nombre y no son profesionales.

Tres pasos para una carta de presentación que se note

Si no has preparado una carta de presentación para enviar con tu currículum, deberías considerar escribirla. Según un artículo reciente del New York Times, “las cartas de presentación siguen siendo necesarias, y en un mercado competitivo pueden darte una ventaja seria si se escriben y se presentan de manera efectiva” Phyllis Korkki, “Una carta de presentación no es prescindible”, New York Times, 15 de febrero de 2009, sección de negocios, 10. Una carta de presentación es clave si necesitas diferenciarte, ya sea que estés buscando una pasantía o un puesto de tiempo completo.

Paso 1: Comienza con tus tres puntos de marca

A lo mejor le temes a la idea de escribir una carta de presentación. Es más fácil de lo que piensas, ya que ya has identificado tus puntos de marca. Escribe una declaración resumida para cada uno de tus tres puntos de marca. Es decir, si solo tuvieras un minuto para hablar de tus tres puntos de marca, ¿qué dirías de cada uno? Escribe dos frases concisas para cada punto. Podría ser duro en este momento, pero se convertirá en el núcleo de tu carta de presentación.

Paso 2: Comprender los elementos de una carta de presentación

Ahora solo necesitas saber cómo estructurar tu historia de marca para que cobre vida para el lector. Una carta de presentación tiene tres secciones principales:

1. **Primer párrafo.** Introducción y propósito para tu carta. Kim Richmond, *Brand You*, 3rd ed. (Upper

Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008), 162.

2. **Segundo párrafo.** Razones por las que aportarás valor a la empresa (aquí es donde incluyes tus puntos de marca). Kim Richmond, *Brand You*, 3a ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008), 162.
3. **Tercer párrafo.** Cierre y seguimiento. Kim Richmond, *Brand You*, 3a ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008), 162.

Dado que la gente de negocios hojea cartas de presentación y currículums, es una buena idea usar negritas para resaltar los puntos de tu marca. Kim Richmond, *Brand You*, 3a ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008), 162. Echa un vistazo a la carta de presentación en Figura 8.1.4 para ver cómo los puntos de tu marca se convierten en el foco de tu carta de presentación. Es importante *repetir* los aspectos más destacados de tu currículum en tu carta de presentación para que el lector pueda ver de un vistazo cómo puedes aportar valor como posible empleado. Dado que solo tienes unos segundos para “venderle” al lector el hecho de que eres la persona adecuada para el trabajo, debes introducir los aspectos más destacados en la carta de presentación y luego proporcionar los detalles en tu currículum. Tu carta de presentación y currículum trabajan juntos para contar la historia de tu marca.

Julianna Lanely
40 First Avenue, Apartment 214
New London, CT 54923

June 26, 2010

Ms. Lynmarie Prosky
 Vice President of Sales
 Miller + Shane Event Group
 9241 Old Town Road, Suite 401
 Darien, CT 54992

Dear Ms. Prosky,

I attended an event planning career panel last year at Northeastern College where I heard you speak about Miller + Shane Event Group. Something you mentioned has stuck with me—to be successful, you must have passion for what you do. I believe I have the passion it takes to pursue a career in event planning. I am writing to express interest in an event planning position at Miller + Shane Event Group. I graduated from Northeastern College in May with a degree in marketing communications. As a recent graduate I believe I can bring new ideas, personal energy, and a fresh perspective to your company. Some highlights of my background include the following:

- **Event Planning Experience**—As a marketing and events intern at *The Best of Connecticut* magazine I assisted in planning and running events with attendance ranging from 400 to 1,000 people. I also helped conceptualize and create promotional material for all events, as well as prepared recap and sponsorship portfolios for clients with 100% accuracy.
- **Academic Excellence**—I graduated magna cum laude from Northeastern College and was named to the Dean's List in 2009–10. I have also been named to the National Society of Collegiate Scholars, Beta Gamma Sigma International Business Honor Society, and Mu Kappa Tau Marketing Honor Society. In addition, I was selected as one of the Connecticut Young Business Leader Club's "Rising Stars" and was featured in the January/February issue of *Leadership Today* magazine.
- **Creative Mind-Set**—I have worked as a creative designer at a hotel flower shop for for two years. I met with clients and developed ideas and created floral arrangements for over 35 major events.

I would appreciate opportunity to show you some samples of my work and discuss any open positions. I will contact you next week so we can set up a meeting time that is convenient for you. You can reach me at 570-444-2124 or jlanely001@gmail.com. I look forward to discussing your opportunities.

Sincerely,

Julianna Lanely

Julianna Lanely

Attachment

Figura 8.1.4: Carta de presentación efectiva

Además de los tres párrafos básicos de tu carta de presentación, también querrás conocer la forma adecuada de formatear una carta de presentación. Tu carta de presentación debe estar limitada a una sola página y debe incluir la misma fuente que utilizaste para tu currículum. Ver Figura 8.1.5 para todos los elementos de una carta formal de presentación.

Return address: Your name and address; this is similar to creating your personal letterhead. This should be at least 1 type size larger than the body of your letter.

Date of the letter.

Inside address: This is the name and address of the person to whom you are sending the letter. It should start with Mr. or Ms., and include his or her first and last name, job title, company name, address, city, state, and zip code.

Salutation: Includes "Dear," Mr. or Ms., and last name of the recipient.

First paragraph: Lead-in and introduction.

Second paragraph: Include a short summary of each of your brand points. Boldface for the introduction helps the reader skim your letter and see what you have to offer at a glance.

Closing: It's best to use "Sincerely."

Third paragraph: Closing and call to action; note when you are going to follow up and include your contact information.

Signature: Leave four blank lines before you include your name. On hard copies of letters, sign the letter above your name.

Attachment: For a hard copy, this signals that there is an attachment to the letter (your résumé).

Letter Content:

Julianna Lanely
40 First Avenue, Apartment 214
New London, CT 54923

June 26, 2010

Ms. Lynmarie Prosky
 Vice President of Sales
 Miller + Shane Event Group
 9241 Old Town Road, Suite 401
 Darien, CT 54992

Dear Ms. Prosky,

I attended an event planning career panel last year at Northeastern College where I heard you speak about Miller + Shane Event Group. Something you mentioned has stuck with me—to be successful, you must have passion for what you do. I believe I have the passion it takes to pursue a career in event planning. I am writing to express interest in an event planning position at Miller + Shane Event Group. I graduated from Northeastern College in May with a degree in marketing communications. As a recent graduate I believe I can bring new ideas, personal energy, and a fresh perspective to your company. Some highlights of my background include the following:

- **Event Planning Experience**—As a marketing and events intern at *The Best of Connecticut* magazine I assisted in planning and running events with attendance ranging from 400 to 1,000 people. I also helped conceptualize and create promotional material for all events, as well as prepared recap and sponsorship portfolios for clients with 100% accuracy.
- **Academic Excellence**—I graduated magna cum laude from Northeastern College and was named to the Dean's List in 2009–10. I have also been named to the National Society of Collegiate Scholars, Beta Gamma Sigma International Business Honor Society, and Mu Kappa Tau Marketing Honor Society. In addition, I was selected as one of the Connecticut Young Business Leader Club's "Rising Stars" and was featured in the January/February issue of *Leadership Today* magazine.
- **Creative Mind-Set**—I have worked as a creative designer at a hotel flower shop for for two years. I met with clients and developed ideas and created floral arrangements for over 35 major events.

I would appreciate opportunity to show you some samples of my work and discuss any open positions. I will contact you next week so we can set up a meeting time that is convenient for you. You can reach me at 570-444-2124 or jlanely001@gmail.com. I look forward to discussing your opportunities.

Sincerely,

Julianna Lanely
 Julianna Lanely

Attachment

Figura 8.1.5: Elementos de una Carta de Presentación

Paso 3: Escribe tu carta de presentación

Con los puntos de tu marca en mente y la estructura de una carta de presentación claramente definida, ahora puedes empezar a escribir. Este es el lugar donde eres capaz de demostrar tu personalidad y tus habilidades

de venta. Puedes hacer de tu carta de presentación una poderosa entrada a tu currículum y venderle a tu posible empleador las razones por las que deberías ser invitado a una entrevista. Al igual que con su currículum, asegúrate de revisar la ortografía y revisar cuidadosamente tu carta de presentación. Revisa tu carta de presentación y currículum juntos para asegurarte de que la historia de tu marca es clara y poderosa. Mira la carta de presentación y el currículum de Rakeem Bateman juntos en Figura 8.1.6 para ver cómo los dos documentos pueden funcionar juntos y realmente diferenciarte de un solo vistazo.

Rakeem S. Bateman

3901 Western Avenue
Minneapolis, MN 54321

January 22, 2010

Mr. Jonathan Sikes
Director of Sales
Sorillos Foodservice Distribution
One Corporate Drive
Saint Paul, MN 54321

Dear Mr. Sikes,

I have an idea that will help you increase your sales. Does that sound like something that would be of interest to you?

I have a passion for creating solutions for customers and driving results for my customers and my company. I would like the opportunity to bring my skills to Sorillos Foodservice Distribution as an intern in your sales department. I have selling experience in addition to working toward my associate's degree in business administration at Tri-State Community College. Some of the highlights of my background include the following:

- **Sales Experience**—As an account management intern in the sales department at Recovery Systems, Inc., I participated in business development by doing research, generating and qualifying leads, and preparing PowerPoint and other presentation materials. I led the social networking efforts for the company and generated 30 new leads in 4 weeks by setting up and managing LinkedIn and Twitter accounts.
- **Leadership Skills**—As the president of the Green For Life student organization on campus, I provided leadership on community projects focused on sustainability. Our group raised \$2,300 to support local recycling efforts as a result of our "Go Green Now" campaign.
- **Work Ethic and Commitment**—I am focused and determined to succeed. I have held a full-time job while attending school. In addition, I have participated in community service efforts.

I would like the opportunity to meet with you in person and talk about how I can help you and Sorillos Foodservice Distribution achieve your goals. I will contact you next week so we can set up a meeting time that is convenient for you. You can reach me at 702-555-1234 or rakeemsbateman@gmail.com. I look forward to discussing how I can bring value to Sorillos Foodservice Distribution.

Sincerely,



Rakeem S. Bateman

Attachment

Rakeem S. Bateman 3901 Western Avenue, Minneapolis, MN 54321 Phone: 702-555-1234 rakeemsbateman@gmail.com http://www.linkedin.com/in/rakeemsbateman	
Objective	To obtain an internship in sales at a foodservice company.
Education	Tri-State Community College , Minneapolis, MN Associate's Degree, Business Administration, Expected 2010
Leadership Skills	Green For Life , Minneapolis, MN President, Student Organization • Provided leadership to 30-member student club that focuses on green initiatives in the community • Raised \$2,300 to support sustainability efforts with a community service campaign called "Go Green Now"
Sales Experience	Recovery Systems, Inc. , Minneapolis, MN Account Management Intern , Summer 2009 • Conducted industry and client research for new business pitches for the \$300 million systems disaster recovery provider • Assisted with new business presentation preparation including PowerPoint slides, video, and scripting • Developed social media strategy to develop a community for existing customers and attract new customers, including a blog, LinkedIn profile, and Twitter account; strategy generated over 30 new leads • Provided weekly updates to 3 clients, including timelines and conference reports; created a new reporting dashboard that became the standard in the company for all client updates • Maintained budget and created reporting including graphs to easily communicate actual expenses compared to plan Olive Garden Restaurant , Minneapolis, MN Wait Staff , June 2007–Present • Provided customer service to over 100 customers during each shift • Generated guest check average 8% higher than the restaurant average • Winner of "The Sweet Taste of Success" Sales Contest
Work Experience	Seymour and Jones Attorneys at Law , Land of Lakes, MN Administrative Assistant , Summers 2005–6 • Maintained schedules and expenses for office to support 5 lawyers
Computer Skills	Proficient in Microsoft Suite (Word, Excel, PowerPoint), Outlook, Camtasia and iMovie video editing

Figura 8.1.6: Muestra de carta de presentación y muestra de currículum

Esta carta de presentación puede ser la base de la carta que utilices para la mayoría de las situaciones. Ahora que tienes tu carta de presentación, debes adaptarla y personalizarla para cada situación. Por ejemplo, si estás solicitando un trabajo que se publique en línea, adapta la carta para mostrar cómo tus puntos de marca atienden las necesidades del puesto. Incluso es posible que desees crear uno o dos puntos de marca nuevos que también definan tu marca que puede cambiar en función de la publicación del trabajo.

Lo mejor es usar tu carta de presentación cada vez que envíes tu currículum a alguien, ya sea que estés respondiendo a una publicación de trabajo, networking o enviando cartas a tus empresas objetivo.

Conclusiones clave

- Tu **currículum** y **carta de presentación** son tus herramientas de “publicidad” para tu marca personal.
- Hay cinco pasos que te ayudan a escribir un currículum que destaque entre la multitud.
 1. Los puntos de tu marca son la base de tu currículum porque definen tu marca y el valor que puedes aportar a un posible empleador.
 2. Puedes elegir un formato de currículum que sea fácil de hojear para el lector y que resalte los puntos de tu marca.
 3. Los encabezados de tu currículum ayudan a proporcionar un marco para contar la historia de tu marca.
 4. Las viñetas debajo de cada entrada en tu currículum deben enfocarse en tus logros, no solo en una lista de tareas laborales.
 5. Siempre revisa la ortografía y revisa tu currículum cuidadosamente. De hecho, es una buena idea que varias personas revisen tu currículum para verificar su exactitud antes de enviarlo a posibles empleadores.
- Tu currículum siempre debe ser enviado con tu carta de presentación. Tu carta de presentación destaca los puntos de tu marca, que se refuerzan aún más en tu currículum.
- Una carta de presentación contiene tres partes principales: el primer párrafo que actúa como introducción, el segundo párrafo que resalta el valor que puedes aportar a la empresa, y el tercer párrafo que es el cierre.

Ejercicio 8.1

1. Visita tu centro de carreras del campus y conoce diferentes formatos para tu currículum.
¿Cuáles te gustan? ¿Por qué? ¿Cuál vas a usar? ¿Es fácil para el lector hojear y comprender la historia de tu marca?
2. Visita tu centro de carreras del campus y conoce el formato de una carta de presentación.
¿Qué elementos se incluyen en una carta formal de presentación, que no se incluyen en un correo electrónico casual?

CAPÍTULO # 9: DESENCADENA TU CARRERA EN EL CAMINO CORRECTO

9.1 Desencadena tu carrera en el camino correcto¹

Marca esta sección del texto con un marcador permanente porque vas a querer referirte a ella muchas veces durante el resto de tu carrera universitaria. Sí, te vamos a dar una hoja de ruta para encontrar, conservar y avanzar en ese trabajo que es perfecto para ti.

Piensa Positivamente

Para tener éxito en la vida y en una carrera, hay que ser positivo. El *pensamiento positivo* es hacer un esfuerzo consciente para pensar con una actitud optimista y anticipar resultados positivos. *Comportamiento positivo* significa actuar a propósito con energía y entusiasmo. Cuando piensas y te comportas positivamente, guías tu mente hacia tus metas y generas energía mental y física coincidentes.

El pensamiento y el comportamiento positivos suelen ser factores decisivos para conseguir los mejores empleos: tu primer empleo, un ascenso, un cambio de empleo, sea cual sea el paso de tu carrera al que te dirijas. Eso es porque el subconsciente es literal; acepta lo que consideras hecho. Sigue estos pasos para formar el hábito del pensamiento positivo y para impulsar tu éxito:

1. **Motivarse deliberadamente todos los días.** Piensa en ti mismo como exitoso y espera resultados positivos por todo lo que intentas.
2. **Proyección de energía y entusiasmo.** Los empleadores contratan a personas que proyectan energía positiva y entusiasmo. Desarrolla el hábito de hablar, moverte y actuar con estas cualidades.
3. **Practica esta mentalidad de expectativa positiva hasta que se convierta en un hábito.** Los aspirantes que proyectan entusiasmo y comportamiento positivo generan una química positiva que se siente. Las decisiones de contratación están influenciadas en gran medida por esta energía positiva. El hábito te ayudará a alcanzar tu máximo potencial.
4. **Detente en éxitos pasados.** Centrarse en éxitos pasados para recordarte a ti mismo tus habilidades ayuda

1. Esta sección está adaptada del texto tomado de [Desencadene su carrera en el camino correcto](#) de [OpenStax](#) tiene licencia CC BY 4.0

a alcanzar metas. Por ejemplo, nadie nace sabiendo andar en bicicleta o usar un programa de software de computadora. A través del entrenamiento, la práctica y el ensayo y error, dominas nuevas habilidades. Durante las fases de prueba y error del desarrollo, recuerda los éxitos pasados; mira los errores como parte de la curva de aprendizaje natural. Continúa hasta lograr el resultado que desees, y recuerda que has tenido éxito en el pasado y puedes volver a hacerlo. ¡Fallas solo cuando dejas de intentarlo! ¹¹



Anexo 17.5 Alinear los intereses del estilo de vida con la trayectoria profesional de uno es esencial para la satisfacción profesional a largo plazo. Si uno está motivado para trabajar con personas o animales, entonces las organizaciones benéficas o zoológicos podrían ser un buen lugar para buscar. *¿Qué trabajos te visualizas haciendo y cómo puede esa visión guiar tu búsqueda de carrera?* (Crédito: Rich Bowen/ Flickr/ Attribution 2.0 Generic (CC BY 2.0))

Échate un buen vistazo a ti mismo

Una vez que hayas desarrollado una actitud positiva, el siguiente paso es entenderte mejor a ti mismo haciéndote dos preguntas básicas: “¿Quién soy?” y “¿Qué puedo hacer?”

¿Quién soy? Esta pregunta es el inicio de la *autoevaluación*, examinando tus gustos y disgustos y valores básicos. Es posible que desees hacerte las siguientes preguntas:

- ¿Quiero ayudar a la sociedad?
- ¿Quiero ayudar a que el mundo sea un lugar mejor?
- ¿Quiero ayudar a otras personas directamente?
- ¿Es importante para mí ser visto como parte de una gran corporación? ¿O prefiero formar parte de una organización más pequeña?
- ¿Prefiero trabajar en interiores o exteriores?
- ¿Me gusta conocer gente nueva, o quiero trabajar sola?

¿Eres asertivo? Evalúa tu asertividad tomando el cuestionario en [la Tabla 9.1.1](#).

¿Qué puedo hacer? Después de determinar cuáles son tus valores, da el segundo paso en la planificación de la carrera preguntándote: “¿Qué puedo hacer?” Esta pregunta es el inicio de la *evaluación de habilidades*, evalúa tus habilidades y características clave para lidiar con éxito con problemas, tareas e interacciones con otras personas. Muchas habilidades, por ejemplo, la capacidad de hablar con claridad y fuerza, son valiosas en muchas ocupaciones.

Asegúrate de considerar la experiencia laboral que ya tienes, incluidos trabajos de medio tiempo mientras vas a la escuela, trabajos de verano, trabajos de voluntariado y pasantías. Estos trabajos te enseñan habilidades y te hacen más atractivo para posibles empleadores. Nunca es demasiado temprano ni demasiado tarde para tomar un trabajo de medio tiempo en el campo elegido. Por ejemplo, alguien con interés en la contabilidad haría bien en probar un trabajo de medio tiempo con una firma de CPA (contador público certificado).

Autoprueba divertida: ¿qué tan asertivo eres?

Califica tu nivel de acuerdo con las siguientes declaraciones usando la escala a continuación:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

1. No estoy de acuerdo fácilmente en trabajar para los demás.
2. Hay algunas personas que hacen bromas sobre la forma en que me comunico y me menosprecian repetidamente.
3. Hablo sin miedo a lo que otros piensen de mí.
4. Rara vez tengo que repetir mis pensamientos para que la gente entienda.
5. Sueno como si estuviera haciendo una pregunta cuando estoy haciendo una declaración.
6. Soy más reacio a hablar sobre el trabajo que en otras situaciones.
7. Siempre se me ocurre algo que decir cuando me enfrento a comentarios groseros.
8. Tiendo a sufrir en silencio cuando injustamente criticado o insultado.
9. Tiendo a responder agresivamente cuando se critica injustamente.
10. La gente no escucha cuando hablo.
11. Si digo “no”, me siento culpable.
12. Cuando tengo un conflicto con alguien, los resultados parecen ir siempre a su favor.
13. Cuando hablo, la gente escucha. ¹²

Consulta las pautas de puntuación al final del capítulo para obtener tu resultado:

Cuadro 9.1.1

Además de examinar tus habilidades relacionadas con el trabajo, también debes mirar tus actividades de ocio. Algunas posibles preguntas: ¿Soy bueno en el golf? ¿Disfruto navegar? ¿Tenis? ¿Raquetball? En algunos negocios, las transacciones se realizan en horario de ocio. En ese caso, poder jugar un juego hábil, o al menos adecuado, de golf o tenis puede ser una ganancia.

Es difícil que te guste tu trabajo si no te gusta el campo en el que te encuentras. La mayoría de los consejeros de carrera coinciden en que encontrar trabajo que te apasiona es uno de los factores críticos detrás del éxito profesional. Es por eso que a tantos consejeros profesionales les encantan todas esas herramientas

de diagnóstico que miden tus rasgos de personalidad, niveles de habilidad, intereses profesionales y potencial laboral.

El Internet está prácticamente lleno de pruebas y evaluaciones que puedes tomar. Para encontrar un montón de pruebas en un solo lugar, usa un motor de búsqueda y busca “pruebas de personalidad en línea”.

Entender lo que quieren los empleadores

Los empleadores quieren contratar personas que hagan que sus negocios sean más exitosos. Los empleados más deseables tienen las habilidades específicas, competencias profesionales transferibles, valores laborales y cualidades personales necesarias para tener éxito en las organizaciones patronales. Cuanto más claramente transmitas tus habilidades a medida que se relacionan con tu objetivo de trabajo, mayores serán tus posibilidades de conseguir tu trabajo ideal. ¹³

Habilidades Específicas del Trabajo. Los empleadores buscan habilidades específicas para el trabajo (habilidades y habilidades técnicas que se relacionan específicamente con un trabajo en particular). Dos ejemplos de habilidades específicas para el trabajo son el uso de herramientas y equipos especializados y el uso de un programa de software diseñado a medida.

Habilidades y Actitudes Transmisibles. El cambio es una constante en el mundo empresarial actual. El éxito de tu carrera a través del cambio se fundamenta en las habilidades profesionales transferibles. Entre las habilidades y actitudes más importantes se encuentran:

- Trabajar bien con la gente.
- Planificar y administrar múltiples tareas.
- Mantener una actitud positiva.
- Mostrar entusiasmo.

Los empleadores necesitan trabajadores que tengan competencias profesionales transferibles, habilidades y actitudes básicas que son importantes para todo tipo de trabajo. Estas habilidades te hacen altamente comercializable porque son necesarias para una amplia variedad de trabajos y pueden transferirse de una tarea, trabajo o lugar de trabajo a otro. Algunos ejemplos son:

- Habilidades de planeación
- Habilidades de investigación
- Habilidades de comunicación
- Relaciones humanas y habilidades interpersonales
- Habilidades de pensamiento crítico

- Habilidades gerenciales
- Habilidades de gestión de proyectos

Tomemos, por ejemplo, un supervisor de obra y un contador. Ambos deben trabajar bien con los demás, administrar el tiempo y tareas específicas, resolver problemas, leer y comunicarse de manera efectiva, todas las competencias transferibles. Ambos deben ser competentes en estas áreas aunque enmarcar una casa y equilibrar un conjunto de información financiera (la habilidad específica del trabajo para cada campo, respectivamente) no estén relacionados. En cada ocupación, las competencias transferibles son tan importantes como la experiencia técnica y las habilidades específicas del trabajo.

Encuentra tu primer empleo profesional

El siguiente paso es conseguir el trabajo que se ajuste a tus habilidades y deseos. Debes considerar no solo un tipo general de trabajo sino también tus objetivos de estilo de vida y ocio. Si te gusta estar al aire libre la mayor parte del tiempo, podría ser muy infeliz pasar ocho horas al día en una oficina. Alguien a quien le gusta vivir en pueblos pequeños puede que no le guste trabajar en la sede de una gran corporación en Los Ángeles, Nueva York o Chicago. Pero asegúrate de que tus preferencias geográficas sean realistas. Algunas partes del país experimentarán un crecimiento mucho mayor en empleos que otras en los próximos años.

Según una investigación reciente de Glassdoor, las listas de empleo en línea y el sitio de carreras, las 10 mejores ciudades para empleos en 2023 son:

1. San Francisco, California
2. Redwood City, California
3. Boston, Massachusetts
4. New York, New York
5. Santa Clara, California
6. Natick, Massachusetts
7. Mountain View, California
8. Columbia, Maryland
9. Orlando, Florida
10. San Jose, California

Podrías empezar a responder a la pregunta “¿Qué voy a hacer?” al estudiar el *Manual de Perspectivas Ocupacionales*, publicado cada dos años por el Departamento de Trabajo de Estados Unidos (<https://www.bls.gov/ooh>). La edición más reciente del *Manual* proyecta oportunidades laborales

por industria hasta el año 2026. El *Manual* se divide en 25 grupos ocupacionales que describen 325 perfiles laborales (con una sección sobre carreras militares). Entre los grupos se encuentran educación, ventas y mercadotecnia, transporte, salud y servicios sociales. Cada descripción del puesto cuenta la naturaleza del trabajo, las condiciones de trabajo, la capacitación requerida, otras calificaciones, posibilidades de ascenso, perspectivas de empleo, ingresos, ocupaciones relacionadas y fuentes de mayor información. Otra buena fuente de información laboral es el sitio web de la Asociación Nacional de Colegios y Empleadores (<http://www.naceweb.org>). Si eres miembro de un grupo minoritario, es posible que quieras consultar <https://www.blackcareernetwork.com> o <http://www.saludos.com>.

Usa el Internet para encontrar un empleo

Hoy, la mayoría de las búsquedas de empleo se realizan en línea. Rara vez los buscadores de empleo usan el “correo postal” para enviar un currículum a un posible empleador. Por lo tanto, es necesario hacer su tarea a la hora de crear un currículum y publicarlo en diversos sitios web, así como enviarlo electrónicamente a la página web de carreras de una empresa específica.

Empecemos con el currículum. Hay miles de sitios relacionados con el trabajo y millones de currículums en internet. Para romper con el desorden, debes comenzar con un gran resumen—una descripción escrita de tu educación, experiencia laboral, datos personales e intereses como se describió en el capítulo anterior. Hay muchos recursos en línea que pueden brindarte consejos y plantillas reales para usar al crear tu currículum. Por ejemplo, ColleGeGrad (<https://collegegrad.com>) proporciona más de 100 plantillas preformateadas para más de 30 carreras universitarias en su sitio web que puede utilizar para adaptar tu currículum y resaltar tus habilidades y talentos específicos. ¹⁵ Por supuesto, hay muchas otras fuentes para crear un currículum, incluidos los sitios web reales de la mayoría de los servicios de listas de empleo en línea.

Una vez que hayas creado un currículum electrónico, tienes varias opciones cuando se trata de tu búsqueda de empleo. Primero, puedes dirigirte a empresas específicas donde te gustaría trabajar. Después ve a sus sitios web corporativos y busca una página de carreras en el sitio web. Por ejemplo, Google tiene una amplia sección de carreras en su sitio web que brinda información detallada sobre cómo postularse para convertirse en un “Googler”, junto con una sección sobre lo que implica el proceso de entrevista de la compañía y cómo Google toma las decisiones de contratación. ¹⁶

También puedes intentar publicar tu currículum en los 10 sitios web de empleo más populares. Son tan grandes que vale la pena echarles un ojo primero. Suelen tener más empleos listados, representan a más empresas y tienen bases de datos de currículums más grandes, que atraen aún a más empresas. ¹⁷

- Indeed (www.indeed.com)
- Monstruo (<https://www.monster.com>)

- Puerta de vidrio (<https://www.glassdoor.com>)
- CareerBuilder (<https://www.careerbuilder.com>)
- SimplyHired (<https://www.simplyhired.com>)
- JobDiagnosis (www.jobdiagnosis.com)
- Nexxt (<https://www.nexxt.com>)
- ZipRecruiter (<https://www.ziprecruiter.com>)
- USAJoBS (<https://www.usajobs.gov>)

El currículum multimedia

Si vas a convertirte en programador informático, desarrollador web, diseñador gráfico, artista, escultor, cantante, bailarín, actor, modelo, animador, dibujante, o cualquiera que se beneficie con las fotografías, gráficos, animación, sonido, color o movimiento inherentes a un currículum multimedia, entonces este currículum es para ti. Para la mayoría de las personas, sin embargo, no es necesario un currículum multimedia y una página de inicio personal en Internet. La mayoría de los proveedores de servicios de Internet y los servicios comerciales en línea brindan cierto espacio en sus sitios para las páginas de inicio de ¹⁸

Consigue que tu currículum electrónico esté entre los primeros o en la “pila corta”

Los sistemas de seguimiento de solicitantes (ATS) muestran palabras clave, que rechazan tu currículum o lo mueven a la lista corta. Tu tarea es usar palabras clave que produzcan tantos “hits” como sea posible. Las palabras clave tienden a ser más del tipo de frase sustantivo o sustantivo (Total Quality Management, Walmart, Sales Manager) en lugar de verbos de acción de poder que a menudo se encuentran en currículos tradicionales (desarrollados, coordinados, organizados). Cada ocupación y campo de carrera tiene su propia jerga, acrónimos y palabras de moda. También hay palabras clave generales que se aplican a habilidades transferibles importantes en muchos trabajos, como el trabajo en equipo, la escritura y la planeación.

Usa estos consejos para agregar palabras clave efectivas a tu currículum:

- La mejor fuente de palabras clave es la lista de trabajo real, que es probable que contenga muchas, si no todas, las palabras clave que utilizará un empleador para buscar en la base de datos de currículos.
- Incluye muchos sustantivos de palabras clave y frases sustantivas a lo largo de tu currículum. Si tienes una sección de “Resumen de Cualificaciones” al inicio de tu currículum, trata de no repetir textualmente el

contenido de esta sección.

- Si estás solicitando puestos técnicos, puedes enumerar tus habilidades, separando cada sustantivo o frase por una coma.
- En algunos campos, una simple lista de habilidades no describe suficientemente los antecedentes del solicitante de empleo. Cuando corresponda, incluya logros, también, pero asegúrate de incluir suficientes palabras clave para satisfacer las búsquedas de ATS. ¹⁹

Hay varias formas de determinar qué palabras clave son apropiadas para tu industria y trabajo.

- Consulta las ofertas de trabajo recientes en línea. Ciertas palabras volverán a aparecer consistentemente. Esas son tus palabras “clave”.
- Asegúrate de que tu currículum contenga las palabras clave y los conceptos utilizados en la *lista de trabajo en particular* a la que estás solicitando.
- Habla con personas en el campo de carrera al que te diriges y pregúntales qué palabras clave son apropiadas para los puestos a los que te estás postulando.
- Investigua sitios web específicos de la compañía que te atraigan en términos de conseguir un trabajo con esa organización específica, y revisa la sección “Acerca de nosotros”. Trata de usar algunas de las palabras clave que usa la empresa para describir su entorno corporativo como parte de las descripciones de tu currículum. ²⁰
- Visita los sitios web de asociaciones profesionales y lee el contenido detenidamente. Muchos de estos están cargados de jerga relacionada con la industria que puede ser apropiada para tu currículum.

Si *aún estás en la universidad*, intenta obtener al menos una pasantía en el campo de carrera al que te diriges. Incluso si tu pasantía dura solo unas semanas, aumentarás significativamente tu recuento de palabras clave para construir un currículum, sin mencionar que obtendrás una valiosa experiencia que llamará la atención de la contratación de profesionales. ²¹

He conseguido una entrevista de trabajo

Si algunas de las empresas con las que contactaste quieren hablar contigo, tu currículum logró su objetivo de conseguirte una entrevista de trabajo. Mira la entrevista como una oportunidad para describir tus conocimientos y habilidades e interpretarlos en términos de las necesidades específicas del empleador. Para hacer este tipo de presentaciones, es necesario hacer algunas investigaciones sobre la empresa. Un gran lugar para comenzar es el sitio web corporativo de la compañía.

Al hacer su búsqueda de información, debes construir tus conocimientos en estas tres áreas:

1. **Información General sobre el Ámbito Ocupacional.** Investiga las tendencias actuales y predichas de la industria, los requisitos educativos generales, las descripciones de puestos, las perspectivas de crecimiento y los rangos salariales en la industria.
2. **Información sobre posibles empleadores.** Investiga si la organización es de propiedad pública o privada. Verificar nombres de empresas, direcciones, productos o servicios (actuales y predichos, así como tendencias); historia; cultura; reputación; desempeño; divisiones y subsidiarias; ubicaciones (en Estados Unidos y globales); indicadores de crecimiento pronosticados; número de empleados; filosofías y procedimientos de la compañía; vacantes de empleo previstas; rangos salariales; y listados de gerentes de su departamento objetivo dentro de la organización. También aprende sobre los competidores y clientes.
3. **Información sobre Trabajos Específicos.** Obtener descripciones de puestos; identificar la educación y experiencia requeridas; y determinar las condiciones de trabajo prevalentes, el salario y los beneficios marginales.

Entrevista como un profesional

Una entrevista tiende a tener tres partes: romper el hielo (unos cinco minutos), en la que el entrevistador trata de poner a gusto al solicitante; cuestionar (directa o indirectamente) por el entrevistador; y cuestionamiento por parte del solicitante. Casi todos los reclutadores que conozcas intentarán calificarte en 5 a 10 áreas. Las preguntas serán diseñadas para evaluar tus habilidades y personalidad.

Muchas firmas comienzan con una *entrevista de proyección*, una entrevista bastante corta (unos 30 minutos) para decidir si te invitan a volver a una segunda entrevista. A veces, las entrevistas de proyección pueden realizarse en línea a través de Zoom, Teams, FaceTime o alguna otra forma de videoconferencia. Solo alrededor del 20 por ciento de los solicitantes de empleo son invitados a regresar. La segunda entrevista suele ser de medio día o un día de reuniones establecidas por el departamento de recursos humanos con directivos de diferentes departamentos. Después de las reuniones, alguien del departamento de recursos humanos discutirá contigo otros materiales de solicitud y te dirá cuándo es probable que se envíe una carta de aceptación o rechazo. (La espera puede ser semanas o incluso meses). Muchos aspirantes envían cartas de seguimiento mientras tanto para demostrar que siguen interesados en la firma.

Para la entrevista, debes vestirti de manera conservadora. Planea llegar unos 10 a 15 minutos antes de tiempo. Intenta relajarte. Sonríe y haz contacto visual con el entrevistador. El lenguaje corporal es un comunicador importante. La colocación de tus manos y pies y tu postura general dicen mucho de ti. Aquí hay algunos otros consejos para entrevistar como un profesional:

1. **Concéntrate en ser simpático.** Por simplista que parezca, la investigación demuestra que uno de los objetivos más esenciales en una entrevista exitosa es que el entrevistador caiga bien. Los entrevistadores

quieren contratar personas agradables con las que a otros les gustará trabajar a diario. Presta atención a las siguientes áreas para proyectar que eres muy agradable:

- Se amable, cortés y entusiasta.
- Habla positivamente.
- Sonríe.
- Usar lenguaje corporal positivo.
- Asegúrate de que tu apariencia sea apropiada.
- Haz contacto visual cuando hables.

2. **Proyectar un aire de confianza y orgullo.** Actúa como si quisieras y mereceras el trabajo, no como si estuvieras desesperado.
3. **Demostrar entusiasmo.** El nivel de entusiasmo del solicitante a menudo influye tanto en los empleadores como en cualquier otro factor de entrevista. El aspirante que demuestre poco entusiasmo por un trabajo nunca será seleccionado para el puesto.
4. **Demostrar conocimiento e interés en el empleador.** “Realmente quiero este trabajo” no es lo suficientemente convincente. Explica por qué quieres el puesto y cómo el puesto se ajusta a tus planes de carrera. Puedes citar oportunidades que pueden ser únicas para una firma o enfatizar tus habilidades y educación que son altamente relevantes para el puesto.
5. **Afirma tu nombre y el puesto que buscas.** Cuando ingreses a la oficina del entrevistador, comienza con un cordial saludo que incluya el puesto para el que te está entrevistando: “Hola, señora Levine, soy Bella Reyna. Estoy aquí para la entrevista para el puesto de contabilidad”. Si alguien ya te presentó con el entrevistador, simplemente puedes decir: “Buenos días, señora Levine”. Identificar el puesto es importante porque los entrevistadores suelen entrevistar para muchos puestos diferentes.
6. **Enfócate en cómo encajas en el trabajo.** Cerca del inicio de tu entrevista, en cuanto parezca apropiado, haz una pregunta similar a esta: “¿Podría describir los alcances del trabajo y decirme qué capacidades son más importantes para cubrir el puesto?” La respuesta del entrevistador te ayudará a enfocarte en enfatizar tus calificaciones que mejor se adapten a las necesidades del empleador.
7. **Habla correctamente.** Los errores gramaticales pueden costar el empleo a los aspirantes. Usa la gramática correcta, la elección de palabras y un vocabulario empresarial, no informal y hablador. Evita la jerga. Cuando se está bajo estrés, las personas suelen usar muletillas (como *usted sabe*) con demasiada frecuencia. Esto es muy molesto y proyecta inmadurez e inseguridad. No uses *solo*. “Yo solo trabajaba como mesero”. No digas “supongo”. Evita la palabra *probablemente* porque sugiere dudas innecesarias. Pídele a un amigo o familiar que te ayude a identificar cualquier debilidad del habla que tengas. Empieza ya a eliminar estos hábitos del habla.

Además, debes evitar a toda costa los siguientes “descalificadores”. Cualquiera de estos errores podría costarte el trabajo de tus sueños:

1. No te sientes hasta que el entrevistador te invite a hacerlo; esperar es cortés.
2. No lles a nadie más a la entrevista; te hace parecer inmaduro e inseguro.
3. No fumes ni lles una bebida contigo, excepto agua.
4. No pongas nada ni leas nada en el escritorio del entrevistador; se considera una invasión del espacio personal.
5. No mastiques chicle ni tengas nada en la boca; esto proyecta inmadurez.
6. Si te invitan a una comida de negocios, no pidas alcohol. Al hacer el pedido, elige alimentos que sean fáciles de comer mientras mantienes una conversación.
7. No ofrezcas un apretón de manos flojo; proyecta debilidad. Usa un apretón de manos firme.²²

Selecciona el trabajo adecuado para ti

El trabajo duro y un poco de suerte pueden dar sus frutos con múltiples ofertas de trabajo. Tu dilema feliz es decidir cuál es el mejor para ti. Comienza por considerar los “HECHOS”:

- **Ajuste:** ¿El trabajo y el empleador se ajustan a tus habilidades, intereses y estilo de vida?
- **Avance y crecimiento:** ¿Tendrás la oportunidad de desarrollar tus talentos y ascender dentro de la organización?
- **Indemnización:** ¿La empresa ofrece un paquete competitivo de salarios y prestaciones?
- **Capacitación:** ¿La empresa te proporcionará las herramientas necesarias para tener éxito en el trabajo?
- **Sitio:** ¿La ubicación de trabajo es una buena combinación para tu estilo de vida y tu presupuesto?

Una excelente manera de evaluar una nueva ubicación es a través de Homefair (<http://www.homefair.com>). Este sitio ofrece herramientas para ayudarte a calcular el costo de mudanza, el costo de vida y la calidad de vida en varios lugares. La Calculadora de Mudanzas te ayuda a determinar cuánto costará enviar tus posesiones a una ciudad en particular. El Laboratorio Criminal Relocation compara las tasas de criminalidad en varios lugares. La función City Snapshots compara la información demográfica, económica y climática de dos ciudades de tu elección. La Calculadora de Salarios calcula las diferencias de costo de vida entre cientos de ciudades de Estados Unidos e internacionales y te dice cuánto necesitas ganar en tu nueva ciudad para mantener tu nivel de vida actual.

Comienza tu nuevo trabajo

Ningún tiempo es más crucial, y posiblemente estresante, que los primeros meses en un nuevo trabajo. Durante este periodo de ruptura, el patrón decide si un nuevo empleado es lo suficientemente valioso como para mantenerlo y, de ser así, en qué capacidad. A veces todo el futuro del empleado con la empresa se basa en los esfuerzos de las primeras semanas o meses. La mayoría de las firmas ofrecen algún tipo de orientación formal. Pero en términos generales, esperan que los empleados aprendan rápidamente, y a menudo por su cuenta. Se espera que se familiarice con los objetivos de la firma; su organización, incluido su lugar en la empresa; y las políticas básicas de personal, como descansos (coffee breaks), horas extras y estacionamiento.

Aquí hay algunos consejos para hacer que tu primer trabajo sea gratificante y productivo:

- **Escucha y aprende:** Cuando entres por primera vez a tu nuevo trabajo, deja que tus ojos y oídos te ayuden. ¿Las personas se refieren entre sí por nombres de pila, o la empresa es más formal? ¿Cómo se viste la gente? ¿Las personas con las que trabajas visitan las oficinas abiertas de los demás para charlas informales sobre asuntos de negocios? ¿O ha entrado en un “molino de notas”, donde se pone algo de sustancia en el correo electrónico y se programan pláticas con otros empleados a través de sus asistentes administrativos? Talla arriba donde yace el poder. ¿Quién parece asumir con mayor frecuencia un papel de liderazgo? ¿Quién es la persona a la que recurren otros para pedir consejo? ¿Por qué esa persona ha logrado esa posición? ¿Qué rasgos han hecho de esta persona un “líder político”? No te dejes engañar por lo que dicen los demás, pero tampoco desestimes sus evaluaciones. Haz tus propios juicios basados en lo que ves y escuchas. Las habilidades de escucha efectivas te ayudan a aprender rápidamente tus nuevas responsabilidades laborales. Toma el cuestionario en **la Tabla 9.1.2** para ver si eres un buen oyente.
- **Hacer a los demás:** Sé amable. La gente amable suele ser la última en ser despedida y entre las primeras en ser promovidas. No seas agradable solo con quienes te puedan ayudar en la empresa. Sé amable con todos. Nunca se sabe quién puede ayudarte o darte información que te resultará útil. La gente genuinamente agradable hace que las asignaciones de trabajo de rutina, y especialmente las llenas de presión, sean más agradables. Y las personas con las que se trata gratamente suelen responder en especie.
- **No empieces como un inconformista:** Si cada nuevo empleado intentara cambiar métodos probados y verdaderos para que se adaptaran a sus caprichos, la firma estaría rápidamente en un caos. Las necesidades individuales deben pasar a un segundo plano a los procedimientos establecidos. Cada gerente se da cuenta de que a una nueva persona le toma tiempo adaptarse. Pero cuanto más rápido empieces a lograr las cosas, más rápido decidirá el jefe que eras la persona adecuada para contratar.
- **Encuentra un gran mentor:** La principal causa de infelicidad profesional es trabajar para un mal jefe. Los buenos trabajos pueden ser arruinados fácilmente por supervisores que te detienen. En contraste, tu carrera se disparará (y sonreirás todos los días) cuando tengas un gran mentor que te ayude en el camino. Si encuentras trabajo con un súper mentor, salta ante la oportunidad de tomarlo.

Autop prueba divertida: ¿eres un buen oyente?

Califica su nivel de acuerdo con los siguientes estados usando la siguiente escala:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	------------	--------------------------------------	---------------	-----------------------------

1. Una persona que se toma el tiempo para pedir aclaraciones sobre algo que podría no estar claro no es un buen oyente.
2. Mientras escucho, me distraen los sonidos que me rodean.
3. Trato de no sólo entender lo que se dice sino también analizar la fuerza de cualquier idea que se esté presentando.
4. Hago preguntas, hago observaciones, o doy opinión cuando sea necesario para aclaraciones.
5. Mientras escucho, evito el contacto visual pero soy educado.
6. Estoy tentado a juzgar a una persona si es o no un buen orador.
7. Me siento más cómodo cuando alguien me habla de un tema que me parece interesante.
8. Siempre anoto frases o puntos clave que me parecen importantes puntos de preocupación que requieren una respuesta.
9. Mi estilo de escucha varía del estilo de comunicación del hablante.
10. Un buen oyente requiere un buen orador.²³

Consulta las pautas de puntuación al final del capítulo para obtener tu resultado:

Cuadro 9.1.2

Cómo ascender

Una vez que hayas estado en el trabajo por un tiempo, querrás salir adelante y ser ascendido. **La Tabla 9.1.3** ofrece varias sugerencias para mejorar tus posibilidades de ascenso. El primer elemento puede parecer un poco extraño, sin embargo, está ahí por una razón práctica. Si realmente no te gusta lo que haces, no vas a estar lo suficientemente comprometido como para competir con quienes sí lo hacen. Las personas apasionadas son las que hacen un esfuerzo adicional, hacen el trabajo extra y crean nuevas ideas listas para usar.

Entonces ahí lo tienes. Recuerda: nunca es demasiado pronto para comenzar a planear tu carrera, el futuro es ahora.

Cómo ascender

- Ama lo que haces, lo que implica primero averiguar quién eres.
 - Nunca dejes de aprender sobre nuevas tecnologías y nuevas habilidades que te ayudarán a construir una carrera exitosa.
 - Trata de obtener experiencia internacional aunque sea solo un corto período en el extranjero.
 - Crear nuevas oportunidades de negocio, podrían conducir a una promoción.
 - Sé realmente genial en lo que estás haciendo ahora, esta semana, este mes.
-

Cuadro 9.1.3**Tabla 9.1.1 Autoprueba divertida: ¿Qué tan asertivo eres?**

Para las preguntas 1, 3, 4, 7, 9 y 13, utilice lo siguiente para calcular su puntaje:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5 puntos	4 punto	0 puntos	0 puntos	0 puntos

Para las preguntas 2, 5, 6, 8, 10, 11 y 12, utilice lo siguiente para calcular su puntaje:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
0 puntos	0 puntos	0 puntos	4 puntos	5 puntos

Si tu puntaje es 44 o superior, defiendes tus derechos mientras muestras respeto por los demás. Respondes rápidamente a las críticas injustas. Debería poder ir bien en la política de oficina. Si tu puntaje es 43 o menor, quizás quieras considerar formas de sentirte más cómodo comunicando tus ideas y opiniones y manejando tus relaciones con los demás.

Tabla 9.1.2 Autoprueba divertida: ¿Eres un buen oyente?

Para las preguntas 3, 4, 8 y 9, utilice lo siguiente para calcular su puntaje:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5 puntos	4 punto	0 puntos	0 puntos	0 puntos

Para las preguntas 1, 2, 5, 6, 7 y 10, utilice lo siguiente para calcular su puntaje:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
0 puntos	0 puntos	0 puntos	4 puntos	5 puntos

Escuchar es una habilidad de comunicación importante que te ayudará a tener éxito en tu carrera. Al convertirte en un oyente efectivo, obtienes respeto por parte de tus colegas, recoges ideas e ideas para mejorar tu desempeño laboral y desarrollar una habilidad que es importante para administrar a los demás. Si tienes una puntuación de 32 o superior, entonces eres un buen oyente. Si tu puntuación cae por debajo de 32, necesitas mejorar tus habilidades de escucha. Busca en internet artículos e ideas para convertirte en un mejor oyente, y comienza a practicar tus nuevas habilidades con tus amigos y compañeros de trabajo.

CAPÍTULO # 10: USO DE LA TECNOLOGÍA PARA ADMINISTRAR LA INFORMACIÓN

10.1 Sistemas de Información de Gestión¹

¿Qué tipos de sistemas conforman el sistema de información de gestión de una empresa típica?

Si bien los individuos utilizan software de productividad empresarial como procesamiento de textos, hojas de cálculo y programas gráficos para realizar una variedad de tareas, el trabajo de administrar las necesidades de información de una empresa recae en los *sistemas de información de administración*: usuarios, hardware y software que apoyan la toma de decisiones. Los sistemas de información recopilan y almacenan los datos clave de la compañía y producen la necesidad de los gerentes de información para el análisis, el control y la toma de decisiones.

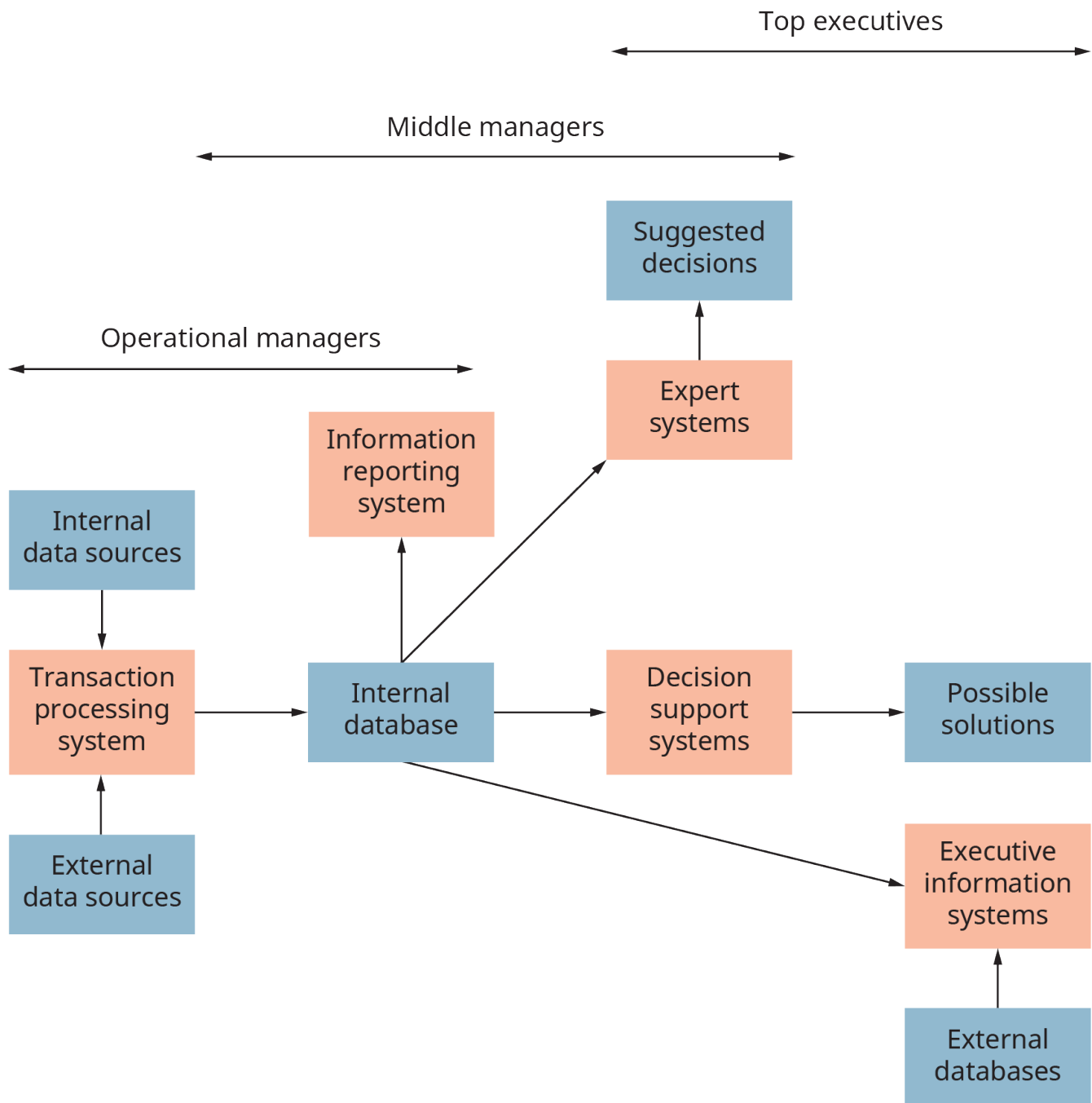
Las fábricas utilizan sistemas de información para automatizar los procesos de producción y ordenar y monitorear el inventario. La mayoría de las empresas los utilizan para procesar pedidos de clientes y manejar la facturación y los pagos de proveedores. Los bancos utilizan una variedad de sistemas de información para procesar transacciones como depósitos, retiros en cajeros automáticos y pagos de préstamos. La mayoría de las transacciones de consumo también involucran sistemas de información. Al hacer el check-out en el supermercado, reservar una habitación de hotel en línea o descargar música a través de Internet, los sistemas de información registran y rastrean la transacción y transmiten los datos a los lugares necesarios.

Las empresas suelen tener varios tipos de sistemas de información, empezando por sistemas para procesar transacciones. Los sistemas de soporte de gestión son sistemas dinámicos que permiten a los usuarios analizar datos para hacer pronósticos, identificar tendencias de negocio y modelar estrategias de negocio. Los sistemas de ofimática mejoran el flujo de comunicación en toda la organización. Cada tipo de sistema de información sirve a un nivel particular de toma de decisiones: operativo, táctico y estratégico. **La Figura 10.1** muestra la relación entre el procesamiento de transacciones y los sistemas de soporte a la gestión, así como los niveles de gestión a los que sirven. Echemos un vistazo más detallado a cómo las empresas y los gerentes utilizan los sistemas de procesamiento de transacciones y soporte de gestión para administrar la información.

1. Esta sección está adaptada del texto tomado de [Sistemas de Información de Gestión](#) de [OpenStax](#) tiene licencia CC BY 4.0.

Sistemas de Procesamiento de Transacciones

El sistema de información integrado de una empresa comienza con su **sistema de procesamiento de transacciones (TPS)**. El TPS recibe datos brutos de fuentes internas y externas y prepara estos datos para su almacenamiento en una base de datos similar a una base de datos de microcomputadoras pero mucho más grande. De hecho, todos los datos clave de la compañía se almacenan en una única base de datos enorme que se convierte en el recurso de información central de la compañía. Como se señaló anteriormente, el *sistema de gestión de bases de datos* rastrea los datos y les permite a los usuarios consultar en la base de datos la información que necesitan.



Exhibición 10.1.1: Sistema Integrado de Información de una Compañía (Atribución: Copyright Rice University, OpenStax, bajo licencia CC BY 4.0.)

La base de datos se puede actualizar de dos maneras: **procesamiento por lotes**, donde los datos se recopilan durante algún período de tiempo y se procesan juntos, y **procesamiento en línea**, o **en tiempo real**, que procesa los datos a medida que están disponibles. El procesamiento por lotes utiliza recursos informáticos de manera muy eficiente y es adecuado para aplicaciones como el procesamiento de nóminas que requieren procesamiento periódico en lugar de continuo. El procesamiento en línea mantiene actualizados los datos de la compañía. Al hacer una reservación de una aerolínea, la información se ingresa en el sistema de información de la aerolínea, y rápidamente recibe la confirmación, generalmente a través de un correo electrónico. El procesamiento en línea es más costoso que el procesamiento por lotes, por lo que las empresas deben sopesar el costo versus el beneficio. Por ejemplo, una fábrica que opera las 24 horas del día puede utilizar el procesamiento en tiempo real para el inventario y otros requisitos urgentes, pero procesar datos contables en lotes durante la noche.

Decisiones, Decisiones: Sistemas de Soporte Directivo

Los sistemas de procesamiento de transacciones automatizan procesos rutinarios y tediosos de back-office como contabilidad, procesamiento de pedidos e informes financieros. Reducen los gastos de oficina y proporcionan información operativa básica rápidamente. **Los sistemas de soporte de gestión (MSS)** utilizan la base de datos maestra interna para realizar análisis de alto nivel que ayudan a los gerentes a tomar mejores decisiones

Las tecnologías de la información como el almacenamiento de datos forman parte de los MSS más avanzados. Un **almacén de datos** combina muchas bases de datos en toda la compañía en una base de datos central que respalda la toma de decisiones de gestión. Con un almacén de datos, los gerentes pueden acceder y compartir datos fácilmente en toda la empresa para obtener una visión general amplia en lugar de solo segmentos aislados de información. Los almacenes de datos incluyen software para extraer datos de bases de datos operativas, mantener los datos en el almacén y proporcionar datos a los usuarios. Pueden analizar los datos mucho más rápido que los sistemas de procesamiento de transacciones. Los almacenes de datos pueden contener muchos **data marts**, subconjuntos especiales de un almacén de datos que tratan cada uno con una sola área de datos. Los data marts están organizados para un análisis rápido.

Las empresas utilizan almacenes de datos para recopilar, proteger y analizar datos para muchos propósitos, incluidos los sistemas de gestión de relaciones con los clientes, la detección de fraudes, el análisis de líneas de productos y la administración de activos corporativos. Los minoristas podrían querer identificar las características demográficas de los clientes y los patrones de compra para mejorar las respuestas de correo directo. Los bancos pueden detectar más fácilmente el fraude con tarjetas de crédito, así como analizar los patrones de uso de los clientes.

Según Forrester Research, alrededor del 60 por ciento de las empresas con mil millones de dólares o más en ingresos utilizan almacenes de datos como herramienta de gestión. Union Pacific (UP), un ferrocarril de 19 mil millones de dólares, recurrió a la tecnología de almacén de datos para agilizar sus operaciones comerciales. Al consolidar múltiples sistemas separados, UP logró un sistema unificado de cadena de suministro que también mejoró su servicio al cliente. “Antes de que nuestro almacén de datos entrara en existencia teníamos sistemas de estufas”, dice Roger Bresnahan, ingeniero principal. “Ninguno de ellos habló entre sí... No podíamos tener una imagen completa del ferrocarril”.

El sistema de data warehouse de UP tardó muchos años y la participación de 26 departamentos en crearlo. Los resultados valieron la pena el esfuerzo: UP ahora puede hacer pronósticos más precisos, identificar las mejores rutas de tráfico y determinar los segmentos de mercado más rentables. La capacidad de predecir patrones estacionales y administrar los costos de combustible de manera más cercana le ha ahorrado a UP millones de dólares al optimizar la utilización de locomotoras y otros activos y a través de una gestión más eficiente. En apenas tres años, informa Bresnahan, el sistema de almacén de datos se había pagado por sí mismo.¹²

En el primer nivel de un MSS se encuentra un *sistema de reporte de información*, que utiliza datos resumidos recopilados por el TPS para producir informes tanto programados regularmente como especiales. El nivel de detalle dependería del usuario. El personal de nómina de una compañía podría obtener un informe semanal de nómina que muestre cómo se determinó el sueldo de cada empleado. Los gerentes de nivel superior podrían recibir un informe resumido de nómina que muestre el costo total de mano de obra y horas extras por departamento y una comparación de los costos laborales actuales con los del año anterior. Los informes de excepción muestran casos que no cumplen con algún estándar. Un informe de excepción de cuentas por cobrar que incluya a todos los clientes con cuentas vencidas ayudaría al personal de cobranza a enfocar su trabajo. Los informes especiales se generan solo cuando un gerente los solicita; por ejemplo, un informe que muestre las ventas por región y tipo de cliente puede resaltar las razones de una disminución de ventas.

Sistemas de Apoyo a la Decisión

Un **sistema de soporte de decisiones (DSS)** ayuda a los gerentes a tomar decisiones utilizando modelos informáticos interactivos que describen procesos del mundo real. El DSS también utiliza datos de la base de datos interna pero busca datos específicos que se relacionen con los problemas en cuestión. Se trata de una herramienta para responder preguntas “qué pasaría si” sobre lo que sucedería si el directivo realizara ciertos cambios. En casos simples, un gerente puede crear una hoja de cálculo e intentar cambiar algunos de los números. Por ejemplo, un gerente podría crear una hoja de cálculo para mostrar la cantidad de horas extras requeridas si el número de trabajadores aumenta o disminuye. Con modelos, el gerente ingresa a la computadora los valores que describen una situación particular, y el programa calcula los resultados. Los ejecutivos de marketing de una empresa de muebles podrían ejecutar modelos DSS que utilizan datos de ventas

y supuestos demográficos para desarrollar pronósticos de los tipos de muebles que atraerían a los grupos de población de más rápido crecimiento.

Las empresas pueden usar un programa de análisis predictivo para mejorar su sistema de gestión de inventario y usar los datos para dirigirse a segmentos de clientes para nuevos productos y extensiones de línea.



Gráfico 10.1.1: Los sistemas de apoyo a las decisiones ayudan a las empresas al proporcionar datos cuantitativos y modelos predictivos que ayudan a resolver problemas y tomar decisiones. Ahora la industria de la salud quiere que esta tecnología en los hospitales mejore la práctica de la medicina. Encabezando el esfuerzo por un sistema de apoyo a la toma de decisiones clínicas está la Asociación Americana de Informática Médica, que cree que un DSS nacional podría ayudar a los médicos a diagnosticar y tratar enfermedades. ¿Cuáles son los pros y los contras de que los profesionales médicos confíen en un DSS para ayudar en el tratamiento de pacientes? (Crédito: Axelle Geelen/ flickr/ Attribution 2.0 Generic (CC BY 2.0))

Sistemas Ejecutivos de Informacion

Aunque similar a un DSS, un **sistema de información ejecutiva (EIS)** es personalizado para un ejecutivo individual. Estos sistemas proporcionan información específica para las decisiones estratégicas. Por ejemplo, el EIS de un CEO puede incluir hojas de cálculo especiales que presenten datos financieros comparando a la empresa con sus principales competidores y gráficos que muestren las tendencias económicas y de la industria actuales.

Sistemas Expertos

Un **sistema experto** brinda a los gerentes consejos similares a los que obtendrían de un consultor humano. La inteligencia artificial permite a las computadoras razonar y aprender a resolver problemas de la misma manera que lo hacen los humanos, usando el razonamiento “qué pasaría si”. A pesar de que son caros y difíciles de crear, los sistemas expertos están encontrando su camino hacia más empresas a medida que se encuentran más aplicaciones. Los sistemas expertos de gama baja pueden incluso ejecutarse en dispositivos móviles. Los sistemas de primera línea ayudan a las aerolíneas a desplegar aeronaves y tripulaciones de manera adecuada, lo que es fundamental para las operaciones eficientes de las aerolíneas. El costo de contratar a suficientes personas para realizar estas tareas analíticas continuas sería prohibitivamente costoso. También se han utilizado sistemas expertos para ayudar a explorar la búsqueda de petróleo, programar turnos de trabajo de los empleados y diagnosticar enfermedades. Algunos sistemas expertos toman el lugar de los expertos humanos, mientras que otros los atienden.

COMPROBACIÓN DE CONCEPTO

1. ¿Cuáles son los principales tipos de sistemas de información de gestión y qué hace cada uno?
2. Diferenciar entre los tipos de sistemas de soporte a la gestión, y dar ejemplos de cómo las empresas utilizan cada uno.

10.2 Gestión y Planeación de Tecnología²

¿Cómo puede la gestión y planeación tecnológica ayudar

a las empresas a optimizar sus sistemas de tecnología de la información?

Con la ayuda de las computadoras, las personas han producido más datos en los últimos 30 años que en los 5 mil años anteriores combinados. Hoy en día, las empresas realizan inversiones importantes en tecnología de la información para ayudarlas a administrar esta abrumadora cantidad de datos, convertir los datos en conocimiento y entregarlos a las personas que los necesitan. En muchos casos, sin embargo, las empresas no cosechan los beneficios deseados de estos gastos. Entre las quejas típicas de los altos ejecutivos están que la compañía está gastando demasiado y no está obteniendo un rendimiento adecuado y recompensa de las inversiones en tecnologías de información (TI), estas inversiones no se relacionan con la estrategia de negocio, la firma parece estar comprando la última tecnología por el bien de la tecnología, y las comunicaciones entre especialistas en TI y usuarios de TI son pobres.

¡Optimiza TI!

Administrar las operaciones de TI de toda la empresa, especialmente cuando a menudo se extienden a través de múltiples ubicaciones, aplicaciones de software y sistemas, no es tarea fácil. Los gerentes de TI deben ocuparse no solo de los sistemas in situ; sino también deben supervisar las redes y otras tecnologías, como los dispositivos móviles que manejan la mensajería por correo electrónico, que conectan al personal que trabaja en ubicaciones que van desde la siguiente ciudad hasta otro continente. Al mismo tiempo, los gerentes de TI enfrentan limitaciones de tiempo y restricciones presupuestarias, lo que hace que sus trabajos sean aún más desafiantes.

Las empresas en crecimiento pueden encontrarse con una estructura de TI descentralizada que incluye muchos sistemas separados y duplicación de esfuerzos. Una empresa que quiere entrar o expandirse en el comercio electrónico necesita sistemas lo suficientemente flexibles para adaptarse a este mercado cambiante. La seguridad para equipos y datos es otra área crítica, que cubriremos más adelante en el capítulo.

El objetivo es desarrollar un plan tecnológico integrado para toda la compañía que equilibre el juicio comercial, la experiencia en tecnología y la inversión en tecnología. La planeación de TI requiere un esfuerzo coordinado entre los altos ejecutivos de una empresa, gerentes de TI y gerentes de unidades de negocio para desarrollar un plan integral. Dichos planes deben tomar en cuenta los objetivos estratégicos de la compañía y cómo la tecnología adecuada ayudará a los gerentes a alcanzar esas metas.

La gestión y planificación de la tecnología van más allá de comprar nuevas tecnologías. Hoy en día las empresas están recortando presupuestos de TI para que se les pida a los directivos que hagan más con menos;

están implementando proyectos que aprovechan su inversión en la tecnología que ya cuentan, encontrando formas de maximizar la eficiencia y optimizar la utilización.

Gestión de Recursos de Conocimiento

Como resultado de la proliferación de la información, también estamos viendo un cambio importante de la gestión de la información a una visión más amplia que se enfoca en encontrar oportunidades y desbloquear el valor de los activos intelectuales en lugar de físicos. Mientras que la *gestión de la información* implica recopilar, procesar y condensar información, la tarea más difícil de la **gestión del conocimiento (KM)** se centra en investigar, recopilar, organizar y compartir el conocimiento colectivo de una organización para mejorar la productividad, fomentar la innovación, y obtener ventaja competitiva. Algunas empresas incluso están creando un nuevo puesto, *director de conocimiento*, para encabezar este esfuerzo.¹³

Las empresas utilizan sus sistemas informáticos para facilitar el intercambio físico de conocimientos. Pero mejor hardware y software no son la respuesta a KM. El KM no está basado en la tecnología, sino es una práctica empresarial que utiliza la tecnología. La tecnología por sí sola no constituye KM, ni es la solución al KM. Más bien, facilita el KM. Los ejecutivos con iniciativas exitosas de KM entienden que KM no es una cuestión de comprar una aplicación de software importante que sirva como depositario de datos y coordine todo el capital intelectual de una empresa. Según Melinda Bickerstaff, vicepresidenta de gestión del conocimiento de Bristol-Myers Squibb (BMS), cualquier enfoque de ese tipo de “líder con tecnología” es un camino seguro hacia el fracaso. “La gestión del conocimiento tiene que ser percibida como un solucionador de problemas empresariales, no como un concepto abstracto”, explica Bickerstaff.

El KM efectivo requiere un enfoque interdisciplinario que coordine todos los aspectos del conocimiento de una organización. Requiere un cambio importante en el comportamiento y en la tecnología para aprovechar el poder de los sistemas de información, especialmente Internet, y los recursos de capital humano de una empresa. El primer paso es crear una cultura de la información a través de una estructura organizacional y recompensas que promueva una forma más flexible y colaborativa de trabajar y comunicarse. Mover una organización hacia el KM no es tarea fácil, pero merece la pena el esfuerzo en términos de crear un entorno más colaborativo, reducir la duplicación de esfuerzos y aumentar el conocimiento compartido. Los beneficios pueden ser significativos en términos de crecimiento, tiempo y dinero.

En Bristol-Meyers Squibb, una importante compañía farmacéutica, Bickerstaff inició la implementación de KM buscando problemas específicos relacionados con la información a resolver para que la compañía ahorrara tiempo y/o dinero. Por ejemplo, se enteró de que los científicos de la compañía dedicaban alrededor del 18 por ciento de su tiempo buscando múltiples bases de datos para encontrar patentes y otra información. La simple integración de las bases de datos relevantes permitió a los investigadores realizar búsquedas más rápidas. Un proyecto más complejo consistió en compilar las mejores prácticas de los equipos de desarrollo de

medicamentos con las mejores tasas de aprobación de la FDA para que otros grupos pudieran beneficiarse. En lugar de enviar formularios que pudieran ser fácilmente reservados, Bickenstaff organizó entrevistas y sesiones de lecciones aprendidas. La información se desarrolló luego en artículos interesantes en lugar de informes corporativos secos.¹⁴

Planeación Tecnológica

Un buen plan tecnológico proporciona a los empleados las herramientas que necesitan para realizar sus trabajos con los más altos niveles de eficiencia. El primer paso es una evaluación general de las necesidades, seguida de la clasificación de los proyectos y las elecciones específicas de hardware y software. El **Cuadro 10.2.1** plantea algunas preguntas básicas que los gerentes departamentales y los especialistas en TI deben hacer al planear compras de tecnología.

Preguntas para Planeación de Proyectos de TI

- ¿Cuáles son los objetivos generales de la compañía?
- ¿Qué problemas quiere resolver la empresa?
- ¿Cómo puede la tecnología ayudar a cumplir esos objetivos y resolver los problemas?
- ¿Cuáles son las prioridades de TI de la compañía, tanto a corto como a largo plazo?
- ¿Qué tipo de infraestructura tecnológica (centralizada o descentralizada) satisface mejor las necesidades de la empresa?
- ¿Qué tecnologías cumplen con los requisitos de la compañía?
- ¿Se requiere hardware y software adicionales? Si es así, ¿se integrarán con los sistemas existentes de la compañía?
- ¿El diseño e implementación del sistema incluye los cambios de personas y procesos, además de los tecnológicos?
- ¿Tiene las capacidades internas para desarrollar e implementar las aplicaciones propuestas, o debe traer a un especialista externo?

Cuadro 10.2.1

Una vez que los gerentes identifican los proyectos que tienen sentido comercial, pueden elegir los mejores productos para las necesidades de la compañía. El paso final es evaluar los beneficios potenciales de la tecnología

en términos de eficiencia y efectividad. Para un proyecto exitoso, debe evaluar y reestructurar los procesos de negocio, elegir la tecnología, desarrollar e implementar el sistema, y administrar los procesos de cambio para satisfacer mejor sus necesidades organizacionales. ¡Instalar un nuevo sistema de TI además de procesos de negocio ineficientes es una pérdida de tiempo y dinero!

COMPROBACIÓN DE CONCEPTO

1. ¿Cuáles son algunas formas en que una empresa puede administrar sus activos tecnológicos a su favor?
2. Diferenciar entre gestión de la información y gestión del conocimiento. ¿Qué pasos pueden tomar las empresas para gestionar el conocimiento?
3. Enumere las preguntas clave que los gerentes deben hacer al planificar compras de tecnología.

10.3 Tendencias en Tecnologías de la Información³

¿Cuáles son las principales tendencias en tecnología de la información?

La tecnología de la información es un campo en constante evolución. El ritmo rápido y la cantidad de cambios, junto con el amplio alcance de TI, hacen que sea especialmente difícil aislar las tendencias de la industria. Desde el momento en que escribamos este capítulo hasta el momento en que lo leas —tan solo seis meses— aparecerán nuevas tendencias, y las que parecían importantes pueden desvanecerse. Sin embargo, algunas tendencias que están remodelando el panorama actual de TI son la ciencia forense digital, el cambio a una fuerza de trabajo distribuida y el creciente uso de la computación en red.

Cyber Sleuthing: un nuevo estilo de reventar el crimen

¿Qué ayudó a los investigadores a entablar una demanda contra Enron, el medicamento Vioxx de Merck y el asesino en serie conocido como BTK? La evidencia digital tomada de la computadora o red corporativa de un individuo: las páginas web, las imágenes, los documentos y los correos electrónicos son parte de una ciencia

3. Esta sección está adaptada del texto tomado de [Tendencias en Tecnologías de la Información](#) de [OpenStax](#) tiene licencia CC BY 4.0

relativamente nueva llamada *forense digital*. El software forense digital protege la evidencia electrónica utilizada en las investigaciones al crear un duplicado de un disco duro que un investigador puede buscar por palabra clave, tipo de archivo o fecha de acceso. La ciencia forense digital también está evolucionando hacia áreas como la computación en la nube y la tecnología blockchain. Por ejemplo, se estima que hasta 3.9 millones de los 21 millones de bitcoins originales se “pierden” en discos duros confinados a vertederos y unidades flash ubicadas en la parte trasera de antiguos escritorios de oficinas.²¹

Pero hoy en día la investigación digital no se limita a la aplicación de la ley. Empresas como Walmart, Target y American Express tienen sus propios equipos forenses digitales secretos internos. ¿Y qué pasa si estás en Nueva York y necesitas incautar un disco duro en Hong Kong? No hay problema. Más de 75 miembros de Fortune 500 ahora utilizan tecnología que les permite buscar discos duros de forma remota a través de sus redes corporativas. La ciencia forense digital permite rastrear a quienes roban datos corporativos y propiedad intelectual. Broadcom, un diseñador de chips semiconductores, utilizó la informática forense para investigar y aprehender a ex empleados que intentaban robar secretos comerciales. En el proceso, Broadcom reunió correos electrónicos incriminatorios, incluyendo documentos eliminados, que le dieron pruebas sólidas para utilizar la Ley Federal de Fraude y Abuso Informático de 2013 para impedir que los ex empleados iniciaran una firma rival.²²

Sin embargo, hay una desventaja en tener estas capacidades avanzadas. Si este tipo de software cae en las manos equivocadas, los piratas informáticos sofisticados podrían acceder a redes corporativas y computadoras individuales tan fácilmente como tomar dulces de un bebé, y las víctimas ni siquiera sabrían que está sucediendo. En una era de irregularidades corporativas, depredadores sexuales y pornografía por computadora, tu disco duro le dirá a los investigadores todo lo que necesitan saber sobre tu comportamiento e intereses, buenos y malos. La ciberinvestigación significa que todos somos objetivos potenciales de la ciencia forense digital. Como lo demuestra el enorme aumento del robo de identidad, la privacidad personal —una vez un derecho inexpugnable— ya no es tan sagrada como lo fue antes.

ÉTICA EN LA PRÁCTICA

Desenterrando tus secretos

Los delitos cibernéticos en nuestro mundo impulsado por la tecnología van en aumento: robo de identidad, pornografía y acceso a víctimas de depredadores sexuales, por nombrar algunos. El equipo de respuesta al análisis informático del FBI confirma que su carga de casos incluye 800 casos reportados *por día* en 2017. Para mantenerse al día con el mundo cambiante en el que vivimos, las fuerzas del orden, las corporaciones y las agencias gubernamentales han recurrido a nuevas herramientas de lucha contra el crimen, una de las más efectivas es la ciencia forense digital.

El líder en esta tecnología es Guidance Software, fundado en 1997 para desarrollar soluciones que buscan,

identifican, recuperan y entregan información digital de una manera forense sólida y rentable. Con sede en Pasadena, California, la compañía emplea a 391 personas en oficinas e instalaciones de capacitación en Chicago, Illinois; Washington, DC; San Francisco, California; Houston, Texas; Nueva York; y Brasil, Inglaterra y Singapur. Los más de 20,000 clientes de alto perfil de la compañía incluyen agencias policiales líderes, agencias gubernamentales de investigación y aplicación de la ley, y corporaciones Fortune 1000 en las industrias de servicios financieros, seguros, alta tecnología y consultoría, atención médica y servicios públicos.

El conjunto de soluciones EnCase® de Guidance Software es la primera herramienta forense informática capaz de proporcionar capacidades de investigación electrónica de clase mundial para investigaciones complejas a gran escala. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, los investigadores gubernamentales o corporativos y los consultores de todo el mundo ahora pueden beneficiarse de la informática forense que excede cualquier cosa previamente disponible. El software ofrece una infraestructura de investigación que proporciona investigaciones habilitadas para la red, integración en toda la empresa con otras tecnologías de seguridad y potentes herramientas de búsqueda y recolección. Con EnCase, los clientes pueden realizar investigaciones digitales, manejar las necesidades de recopilación de datos a gran escala y responder a ataques externos.

En particular, el software de la compañía fue utilizado por las fuerzas del orden en el caso del asesinato de Casey Anthony y la violación de seguridad de Sony PlayStation, y fue utilizado para examinar datos recuperados por las fuerzas especiales estadounidenses en la incursión de Osama bin Laden.

Guidance Software también ayuda a reducir la responsabilidad corporativa y personal al investigar fraudes relacionados con computadoras, robo de propiedad intelectual y mala conducta de los empleados. Protege contra amenazas de red como hackers, gusanos y virus y amenazas ocultas como código malicioso.

En respuesta a aumentos en el número y alcance de las solicitudes de descubrimiento, Guidance Software desarrolló su eDiscovery Suite. El paquete de software mejora drásticamente la práctica del descubrimiento a gran escala (identificación, recopilación, catalogación y ahorro de evidencia) que se requiere en casi todos los casos legales importantes en estos días. eDiscovery se integra con otro software de soporte de litigios para disminuir significativamente el tiempo para las corporaciones para llevar a cabo estas tareas. Al mismo tiempo, mejora el cumplimiento normativo y reduce las interrupciones. El resultado son muchos millones de dólares en ahorro de costos. A finales de 2017, Guidance Software fue adquirido por OpenText, una empresa de gestión de información empresarial que emplea a más de 10,000 personas en todo el mundo.

Fuentes: sitio web del FBI, www.fbi.gov, consultado el 15 de enero de 2018; Sitio web de Guidance Software, <https://www.guidancesoftware.com>, consultado el 15 de enero de 2018; OpenText sitio web, <https://www.opentext.com>, consultado el 15 de enero de 2018; “Casey Anthony: The Computer Forensics”, *The State v Casey Anthony*, <https://statevcasey.wordpress.com>, 18 de julio de 2011; Declan McCullagh, “Finding Treasures in Bin Laden Computers”, *CBS News*, <https://www.cbsnews.com>, 6 de mayo de 2011; Evan Narcisse, “¿Quién está limpiando la debacle de PSN para Sony?” *Tiempo*, <http://techland.time.com>, 4 de mayo de 2011.

Preguntas de Pensamiento Crítico

1. ¿Cómo responde Guidance Software y ayuda a gestionar los cambios en nuestro mundo impulsado por la tecnología?
2. ¿Qué otros tipos de software forense prevé una necesidad en el futuro? ¿Crees que hay problemas éticos en el uso de software forense, y por qué?
3. ¿Cuáles son los beneficios y riesgos de que el Software Guidance sea adquirido por una compañía más grande?

La fuerza laboral distribuida

La compañía de seguros Aetna cerró 2.7 millones de pies cuadrados de espacio de oficinas, ahorrándole a la compañía 78 millones de dólares, mientras que American Express estima que ahorró entre 10 y 15 millones de dólares al año al expandir su fuerza laboral distribuida. ¿Fue esto una señal de que estas empresas estaban en problemas? Lejos de ello. En lugar de mantener oficinas costosas en múltiples ubicaciones, enviaron a los empleados a casa para trabajar y adoptaron un nuevo modelo para los empleados: la fuerza laboral distribuida. Los empleados no tienen espacio de oficina permanente y trabajan desde casa o en la carretera. El cambio a los trabajadores virtuales ha sido un gran éxito, y no solo las empresas ahorran en su personal y costos relacionados, sino que también tienen empleados más felices y productivos.

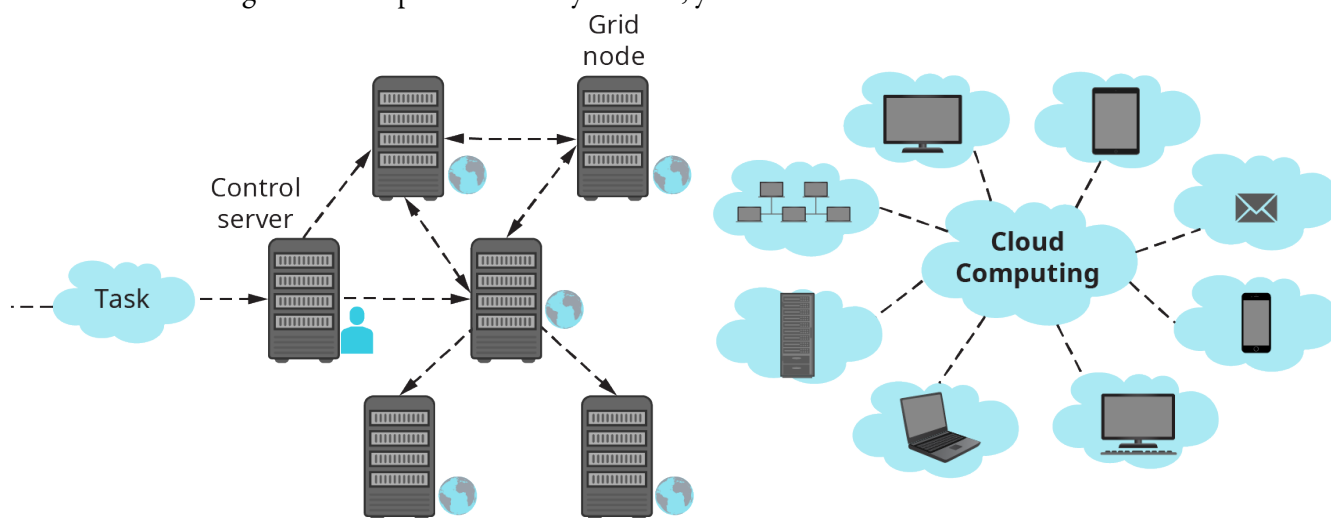
Aetna y American Express no están solos en reconocer los beneficios de los trabajadores distribuidos, especialmente en las empresas que dependen de los trabajadores del conocimiento. Work Design Collaborative LLC en Prescott, Arizona, estima que alrededor del 12 por ciento de todos los trabajadores en Estados Unidos entran en esta categoría, y en las zonas urbanas el número podría llegar hasta el 15 por ciento. Se estima que esta tendencia podría llegar eventualmente al 40 por ciento en la próxima década, ya que los desplazamientos largos, los altos costos del gas y una mejor conexión de herramientas y tecnologías hacen de esta una opción atractiva para muchos trabajadores a los que les gusta la flexibilidad de no trabajar en una oficina.²³ Ya, los empleados utilizan Internet para realizar reuniones por videoconferencia y colaborar en equipos que abarcan todo el mundo. En el lado negativo, trabajar desde casa también puede significar estar disponible las 24 horas, los 7 días de la semana, aunque la mayoría de los trabajadores consideran que la compensación merece la pena.

Según estadísticas recientes, cerca de cuatro millones de trabajadores estadounidenses trabajan desde casa al menos la mitad del tiempo. Los trabajadores remotos continúan siendo reclutados por empresas de todos los tamaños, incluidas Amazon, Dell, Salesforce y otras.²⁴ Intel tiene un exitoso programa de trabajo virtual que ha sido popular entre los padres que trabajan. “La tecnología permite que trabajar de forma remota sea completamente invisible”, dice Laura Dionne, directora de transformación de la cadena de suministro de la compañía. En Boeing, miles de empleados participan en el programa de trabajo virtual, y ha sido un factor crítico para atraer y retener a los trabajadores más jóvenes. Casi la mitad de los empleados de Sun Microsystems son “independientes de la ubicación”, lo que reduce los costos de bienes raíces en 300 millones de dólares.

Beneficios adicionales para Sun son una mayor productividad de estos trabajadores y la capacidad de contratar al mejor talento. “Nuestra gente que trabaja en estos horarios remotos son los empleados más felices que tenemos, y tienen las tasas de desgaste más bajas”, dice Bill MacGowan, vicepresidente senior de recursos humanos de Sun. “¿Preferiría conformarme con alguien mediocre en el Área de la Bahía, o conseguir a la mejor persona del país que esté dispuesta a trabajar a distancia?”

Grid y Cloud Computing ofrecen potentes soluciones

¿Cómo pueden las empresas más pequeñas que ocasionalmente necesitan realizar tareas computacionales difíciles y a gran escala encontrar una manera de lograr sus proyectos? Pueden recurrir a la **computación en red o en la nube**, también llamada *computación utilitaria o computación peer-to-peer*. La tecnología en la nube y la red proporciona una manera de dividir el trabajo en muchas tareas más pequeñas y distribuirlas a una supercomputadora virtual que consiste en muchas computadoras pequeñas conectadas a una red común. La combinación de múltiples máquinas de escritorio da como resultado una potencia informática que excede las velocidades de supercomputadora. Una infraestructura de hardware y software agrupa e integra computadoras y aplicaciones de múltiples fuentes, aprovechando la energía no utilizada en PCs y redes existentes. Esta estructura distribuye recursos computacionales pero mantiene el control central del proceso. Un servidor central actúa como líder de equipo y monitor de tráfico. El servidor de clúster de control divide una tarea en sub tareas, asigna el trabajo a computadoras en la red con potencia de procesamiento excedente, combina los resultados y pasa a la siguiente tarea hasta que finaliza el trabajo. La **exhibición 10.3.1** muestra cómo funcionan las configuraciones típicas de la red y la nube, y las diferencias entre las dos.



Exhibición 10.3.1: Cómo funcionan las redes y la computación en la nube (Atribución: Copyright Rice University, OpenStax, bajo licencia CC BY 4.0.)

Con la informática utilitaria, cualquier empresa, grande o pequeña, puede acceder al software y a la capacidad de la computadora según sea necesario. Una de las grandes ventajas de la computación en la nube es que las empresas pueden actualizar su inventario en tiempo real en toda su organización. Por ejemplo, supongamos que tú eres un minorista de electrodomésticos y tienes varios puntos de venta en todo el Medio Oeste. Si tienes un modelo de lavadora Whirlpool en tu tienda de Des Moines, Iowa, y un vendedor en tu ubicación de Chicago puede vender ese modelo en Chicago, la venta se puede lograr con bastante facilidad. Pueden finalizar la venta, crear las instrucciones de envío y actualizar el registro de inventario automáticamente, y se cubrirán las necesidades del consumidor de Chicago.

Amazon, Google, IBM, Salesforce.com, Oracle y Hewlett-Packard Enterprise se encuentran entre las empresas que brindan servicios de nube. Aunque la computación en la nube y la red parecen similares a la externalización o al software bajo demanda de los ASP, tiene dos diferencias clave:

- Los precios se establecen por uso, mientras que la externalización implica contratos de precio fijo.
- La computación en la nube y la red va más allá del software alojado e incluye equipos informáticos y de redes, así como servicios.

La nube y las redes proporcionan una manera muy rentable de proporcionar potencia informática para proyectos complejos en áreas como la investigación meteorológica y el modelado financiero y biomédico. Debido a que la infraestructura informática ya existe, aprovechan la capacidad informática que de otra manera no se utiliza, el costo es bastante bajo. El creciente interés por la tecnología de nube y grid seguirá contribuyendo a un alto crecimiento.

COMPROBACIÓN DE CONCEPTO

1. ¿Cómo utilizan las empresas y otras organizaciones la ciencia forense digital para obtener información crítica?
2. ¿Por qué las empresas encuentran que la productividad aumenta cuando ofrecen a los empleados la opción de unirse a la fuerza de trabajo virtual?
3. ¿Qué ventajas ofrece la computación en red y cloud computing a una empresa? ¿Cuáles son algunas de las desventajas de usar este método?

CAPÍTULO # 11: TU CARRERA EN LOS NEGOCIOS

11.1 Desarrollar habilidades interpersonales es clave para tu éxito¹

Una licenciatura en negocios te va a ofrecer muchas grandes oportunidades de carrera. Una vez que tomes tu primer trabajo, la rapidez con la que subas por la escalera depende de ti. A las personas con grandes habilidades interpersonales siempre les irá mejor dentro y fuera del trabajo que a quienes les falten. Se ha estimado que hasta el 90 por ciento de nuestro éxito laboral depende de la comprensión de otras personas. ¹ A continuación, te indicamos cómo mejorar tus habilidades interpersonales:

1. Desarrolla tus habilidades con las personas. Aprender a construir alianzas en grupo y establecer armonía. Haz un esfuerzo concertado para conocer lo que está sucediendo en la vida de quienes forman parte de tu equipo en la escuela y el trabajo. Aproximadamente una vez al mes, reúnete con tu grupo y reparte una lista de temas, preocupaciones, miedos y problemas potenciales. Entonces invita a todos a dar entrada para resolver pequeños problemas antes de que los problemas lleguen a ser grandes. Si algo sale mal, trata de averiguar dónde no van las cosas sin problemas y mejorarlas. Asegúrate de felicitar a alguien de tu grupo que esté haciendo un trabajo excepcional.

Conviértete en un buen oyente. Cuando escuchas bien, en efecto estás diciéndole a la otra persona que merece la pena escuchar. Escuchar bien incluye escuchar tanto lo que se dice como lo que no se dice. Aprende a leer gestos y expresiones tácitas. Al dar retroalimentación, planifica lo que dirás con anticipación. Se positivo y específico. Pregúntale a la persona que recibe los comentarios si desea discutir tus comentarios más a fondo.

2. Entiende cómo persuadir a los demás. Recuerda: todos debemos vendernos a nosotros mismos y nuestras ideas para salir adelante en la vida y en los negocios. Influir en otros significa superar objeciones, encender pasiones o cambiar de opinión. El primer paso es construir *esprit de corps*, un entusiasmo compartido y devoción al grupo. Haz de tu visión su visión para que todos estén trabajando hacia una meta común. Elogia al equipo en su conjunto, pero reconoce las contribuciones únicas que han hecho los diferentes miembros del equipo. El truco es alabar a todos pero por diferentes razones. Cuando tú y tu equipo resuelvan con éxito un problema, se producirá un cambio.

1. Esta sección está adaptada del texto tomado de [Desarrollar habilidades interpersonales es clave para tu éxito](#) de [OpenStax](#) tiene licencia CC BY-SA 4.0.

La persuasión se basa en la confianza. Puedes construir confianza siendo honesto, cumpliendo tus compromisos, preocupándote por los demás y minimizando los problemas y el dolor para los demás siempre que sea posible. En definitiva, si tienes integridad, generar confianza se convierte en una tarea sencilla.

Cuando la gente plantea objeciones a tus planes o ideas, trata de entender completamente sus comentarios y la motivación para hacerlos. Cuando sientas que entiendes la objeción verdadera, contesta la objeción en forma de beneficio: “Sí, necesitarás trabajar el próximo sábado, pero entonces podrás tener tiempo libre compensatorio en cualquier momento que desees el próximo mes”. Determina tus habilidades de persuasión tomando el cuestionario en la [Tabla 11.1.1](#).

3. Aprende a pensar de pie. Los altos ejecutivos dicen que pensar y hablar bien de pie mientras se está bajo presión es lo mejor que se puede hacer por tu carrera. Si no puedes expresarte rápidamente con confianza, otros perderán la confianza en ti. ²

Autoprueba divertida: ¿puedes persuadir a los demás?

Califica tu nivel de acuerdo con los siguientes estados usando la siguiente escala:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

1. Prefiero trabajar en equipo antes que individualmente.
 2. Disfruto motivando a otros para que ayuden a lograr objetivos.
 3. Evito trabajar con personas difíciles o tratar de resolver diferencias de grupo.
 4. Puedo aprender más trabajando en equipo en lugar de trabajar solo.
 5. Preferiría trabajar con individuos que he conocido anteriormente.
 6. Me rindo si los miembros de mi equipo no están de acuerdo conmigo.
 7. Puede que no siempre convenza a los miembros de mi equipo para que estén de acuerdo con mis opiniones, pero seguiré adelante y haré lo que considere correcto.
 8. Creo que las personas que pueden persuadir a los demás siempre poseen un buen juicio.
 9. Yo mismo haré el trabajo si otros no están de acuerdo en hacerlo.
 10. Para hacer el trabajo, voy a escuchar a una persona para entender cómo quiere que se haga.
 11. Puedo conseguir que la gente haga compromisos voluntariamente y haga el trabajo. ³
-

Consulta las pautas de puntuación al final del capítulo para obtener tu resultado:

Cuadro 11.1.1

No sucederá de la noche a la mañana, pero puedes convertirte en un destacado pensador y orador. Una técnica sencilla es establecer un temporizador por dos minutos y pedirle a un amigo que empiece a hablar. Cuando se apaga el temporizador, tu amigo deja de hablar y tú comienzas a hablar. El reto es usar el pensamiento final que dijo tu amigo como la primera palabra de tu charla de dos minutos. Otra técnica es que alguien te suministre una serie de cotizaciones. Entonces, sin dudar, da tu interpretación.

4. Empodérate. No importa quién seas, qué puesto ocuparás, o dónde trabajarás, probablemente tendrás que reportar los resultados a alguien. Si tienes la suerte de trabajar en una cultura de empoderamiento, se te permite el control sobre tu trabajo (no el control completo, sino el control suficiente para hacerte sentir que tu opinión importa). Cuando no se te da la oportunidad de dar aportes, eventualmente perderás interés en tu trabajo. Cuando te empoderas, tienes la confianza para hacer algo que altere tus circunstancias. En el trabajo, el empoderamiento significa que puedes tomar decisiones para beneficiar a la organización y a sus clientes.

Si quieres ganar empoderamiento en tu vida y trabajo, aquí tienes algunos consejos: sé asertivo, pide crédito para ti mismo cuando sea debido, propon ideas a tu grupo y a tu supervisor, inicia proyectos sin que te pidan, enfócate en tus metas personales y en las de la organización, desarrolla tus habilidades de liderazgo, planifica aprender de manera continua, infórmate, no dejes que otros te intimiden, y no te quejes de una mala situación, en cambio, toma medidas para mejorarla.

5. Vuélvete políticamente conocedor. La política es una parte inevitable de todas las organizaciones en Estados Unidos, incluyendo tu escuela. La política siempre ha sido parte del lugar de trabajo y siempre lo será. El truco es aprender a jugar el juego político en tu propio beneficio y en beneficio de los demás sin causar daño a nadie más. Ser político significa llevarse bien con los demás para moverlos hacia el logro de una meta específica. No significa maniobrar con fines egoístas, manipular para engañar, o maquinar para que otros pierdan mientras ganas.

Estos son algunos consejos y técnicas para ser un jugador efectivo en el juego político:

- ***Piensa en lo que dices.*** Entiende el efecto que tus palabras tendrán en los demás antes de decirlas o escribirlas.
- ***Empatiza.*** Intenta pensar en una situación desde la perspectiva de la otra persona.
- ***Sugiere un periodo de prueba si encuentras oposición a una idea que estás proponiendo.*** Si tienes tanto éxito como confías, entonces puedes pedir que se extienda el periodo de prueba.
- ***Conoce el clima político en el que estás trabajando.*** Esto significa saber, entre otras cosas, qué acciones han llevado al fracaso para otros, saber quién está “dentro” y por qué, determinar quién está “fuera” y por qué, y aprender qué comportamientos conducen a la promoción.
- ***Ofrécete como voluntario para hacer los trabajos que nadie más quiere hacer.*** De vez en cuando muestra tu disposición para hacer el trabajo. No obstante, no hagas de esta tu marca registrada; no

quieres que otros piensen que pueden aprovecharse de ti.

- ***Trabaja duro para satisfacer las necesidades de quienes están en autoridad.*** Asegúrate de comprender completamente los requisitos de la gerencia; luego haz todo lo posible para cumplirlos. Si con el tiempo no crees que estás obteniendo el reconocimiento o respeto que mereces, da a conocer tus propias necesidades.
- ***Da crédito a los demás.*** Nunca se sabe quién puede estar en condiciones de lastimarte o ayudarte. En consecuencia, la mejor política es tratar a todos con respeto y dignidad. Demuestra tu agradecimiento a todos los que te han ayudado. No le robes el crédito que pertenece a otra persona.
- ***Conoce las preferencias de tu supervisor.*** Cuanto más estés sincronizado con el estilo, los deseos y las preferencias de tu supervisor, mejor podrás hacer tu trabajo. Trabaja de la manera en que trabaja tu gerente. Cuando sea necesario, sugiere mejores formas de hacer las cosas.
- ***Guarda los secretos tuyos y los de los demás.*** Resiste la tentación de contarlo todo. No sólo corres el riesgo de que te etiqueten de chismoso, sino que si compartes demasiado sobre ti, tus palabras pueden volverse en tu contra. Si estás revelando información que te fue contada en confianza, estás obligado a perder la confianza y el respeto de quienes originalmente confiaron en ti.

Descubre qué tan bien juegas al juego político tomando el cuestionario en la [Tabla 11.1.2](#).

6. Conviértete en un constructor de equipos. A lo largo de tu carrera universitaria y empresarial, participarás en equipos. La mayoría de las organizaciones empresariales estadounidenses emplean algún tipo de trabajo en equipo. Un equipo efectivo es aquel que cumple con sus objetivos a tiempo y, si se trata de un presupuesto, dentro del presupuesto. El primer paso para crear un equipo efectivo es tener metas claras, realistas y apoyadas por cada miembro del equipo y que sean paralelas a los objetivos de la organización más grandes. [En la Tabla 11.1.3](#) se enumeran las preguntas que los equipos deben responder para asegurar su éxito.

Autop prueba divertida: ¿puedes jugar al juego político?

Califica tu nivel de acuerdo con los siguientes estados usando la siguiente escala:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Para tener éxito, debes tener una fuerte relación con tu jefe y subordinados. 2. La política de oficina no es muy desafiante. 3. Tratar con gente difícil puede ser desafiante, pero también te enseña lecciones valiosas. 4. La creación de relaciones y la observación juegan un papel importante en ser buenos en la política de oficina. 5. No hay ética ni moral en la política de oficina. 6. La política corporativa no se trata de los individuos; se trata de la supervivencia de la corporación. 7. Participar en la política de oficina es la única forma de obtener un acceso real a tu jefe y de obtener su atención. 8. Quienes evitan ser políticos en el trabajo pueden no avanzar en sus carreras, pueden encontrarse resentidos y frustrados, y correr el riesgo de quedar aislados. 9. Si haces todo el trabajo en un proyecto, no se lo dices al jefe porque no quieres que tus compañeros de trabajo se metan en problemas. 10. Ante chismes y rumores, prefieres estar callado pero consciente. 11. Para tener éxito en la política de la oficina, es necesario buscar situaciones en la que una parte gane y otra pierda. 12. Si una persona en posición de autoridad está considerando despedirte, una buena táctica sería establecer alianzas y explorar otros trabajos en la empresa. 13. Si has hecho alguna contribución significativa en un proyecto, siempre te aseguras de que otros lo sepan, lo que, a su vez, se suma a tu reputación. ⁴				

Consulta las pautas de puntuación al final del capítulo para obtener tu resultado:

Cuadro 11.1.2

Preguntas clave que los equipos deben responder antes de comenzar un proyecto

1. ¿Cuáles son los objetivos?
2. ¿Quién proporciona la declaración de misión?
3. ¿Cuáles son nuestros límites?
4. ¿De dónde vendrán los apoyos? ¿Quién será nuestro patrocinador?
5. ¿Quién será el líder del equipo? ¿Cómo se selecciona a esa persona?
6. ¿Cuáles son los plazos que enfrentamos?
7. ¿Qué recursos están disponibles?
8. ¿Qué datos necesitaremos recopilar?
9. ¿Por cuánto tiempo existirá nuestro equipo?
10. ¿Quiénes son los clientes para los resultados de nuestro equipo? ¿Qué esperan de nosotros?
11. ¿Las responsabilidades de nuestro equipo entrarán en conflicto con nuestros trabajos regulares?
12. ¿Cuál es la recompensa por el éxito?
13. ¿Cómo se tomarán las decisiones?
14. ¿Cómo se medirán nuestros esfuerzos?
15. ¿Se replicará nuestro éxito previsto? Si es así, ¿cómo y por quién? ⁵

¿Qué otras preguntas agregarías a esta lista?

Cuadro 11.1.3

7. Maneja bien el conflicto. El mundo no es un lugar perfecto, y no hay personas perfectas. Lo mejor que podemos esperar es la disposición de las personas para mejorar las circunstancias de la vida. Si realmente estamos comprometidos con la idea de reducir los conflictos escolares y laborales, hay mucho que podemos hacer para inspirar tal disposición en los demás. Discutir sobre el conflicto tiene sus ventajas. Hablar sobre el conflicto a menudo ayuda a aclarar la situación, y pensar en la posibilidad de conflicto a menudo ayuda a prevenirlo.

Cuando ocurren conflictos, prueba la técnica K-I-N-D. Las letras representan:

- K = Tipo
- I = Informado
- N = Nuevo
- D = Definido

La técnica implica que solicites una reunión con la persona difícil, ya sea que esté teniendo un conflicto contigo o con otras personas. Comienza con palabras amables, palabras que fomenten la cooperación, palabras que muestren tu determinación para mejorar la situación del conflicto. A continuación, demuestra que te has

tomado el tiempo para conocer más sobre la persona, lo que es importante para él o ella, lo que prefiere en términos de trabajo. Demuestra con tus palabras que te has tomado el tiempo de informarte sobre el individuo.

El tercer paso requiere que hagas algo novedoso, algo que no has probado antes. Pon a trabajar tu creatividad, y descubre un plan que ambos puedan llevar a cabo (por ejemplo, llevar un diario sobre el problema y posibles soluciones).

Por último, no permitas que el intercambio concluya sin hacer un esfuerzo definitivo para garantizar el éxito futuro. ¿Qué le puedes prometer a la otra persona que harás? ¿Qué le estás pidiendo que haga de manera diferente? Establece una fecha para reunirte nuevamente y revisar los esfuerzos individuales para lograr la mejora colectiva.

11.2 Haz que tu futuro suceda- Aprende a planificar²

Existe un conflicto natural entre planear y ser impulsivo, entre perseguir una meta de largo alcance y hacer lo que te apetece hacer ahora mismo. Si alguna vez has tenido que estudiar mientras el resto de la familia estaba viendo televisión, ya sabes cómo se siente ese conflicto. Si alguna vez te han invitado a ir a comer pizza y pasar el rato con amigos pero te quedaste en casa para trabajar en una tarea de clase, sabes que apegarte a un plan no es fácil.⁶

Por supuesto, planear y ser impulsivo es bueno. Ambos tienen un lugar en tu vida. Necesitas equilibrarlos. Tener un plan no significa que no puedas actuar con el impulso del momento y hacer algo que no estaba planeado. Los eventos espontáneos producen algunos de los momentos más felices y significativos de tu vida. Los problemas surgen cuando constantemente sustituyes acciones impulsivas por una planificación orientada a objetivos. El éxito en la vida requiere de un equilibrio entre ambos.

Si no te involucras en la planificación a largo plazo y te falta la disciplina para ello, puedes limitar tus oportunidades de ser impulsivo. No vas a hacer un viaje divertido de fin de semana solo porque necesitas un descanso si no has ahorrado el dinero para hacerlo. A corto plazo, la planeación implica sacrificio, pero a la larga, te da más opciones.

2. Esta sección está adaptada del texto tomado de [Haga que su futuro suceda- Aprenda a planificar](#) de [OpenStax](#) tiene licencia CC BY 4.0



Exhibición **17.3** La vida requiere planeación, y cuanto más importantes sean las metas, más importante es la planeación para lograr estas metas. Ya sea que el objetivo sea graduarse de la universidad, desarrollar una carrera profesional o construir un futuro más brillante para la familia y la comunidad, el éxito personal depende de un buen plan. *¿Cómo pueden los seis pasos del proceso de planeación ayudar a las personas a lograr sus sueños educativos, personales y profesionales?* (Crédito: Rodney Martin/ Flickr/ Attribution 2.0 Generic (CC BY 2.0))

¿Qué es un plan?

Un **plan** es un método o proceso elaborado de antemano que conduce al logro de algún objetivo. Un plan es sistemático, lo que significa que se basa en el uso de un procedimiento paso a paso. Un plan también necesita ser flexible para que pueda adaptarse a cambios graduales en tu meta.

El Proceso de Planeación

Ya sea que elijas una universidad o encuentres ayuda financiera, es importante comprender cómo el proceso de planificación te ayuda a lograr tus metas. Los siguientes pasos describen el proceso de planeación.

Paso 1: Establecer una Meta. Identifica algo que quieras lograr u obtener, tu **objetivo**. El objetivo, que suele ser de naturaleza a más largo plazo, requerirá planeación, paciencia y disciplina para lograrlo. Simplemente vivir en el momento presente no es un objetivo.

Paso 2: Adquirir Conocimientos. Entiende tu objetivo y lo que se requerirá para lograrlo. Reúne información sobre tu objetivo a través de la investigación, la conversación y el pensamiento.

Paso 3: Compara Alternativas. Considera tus opciones, cuáles son los diferentes caminos que podrías tomar para lograr tu objetivo. Analiza las ventajas y desventajas de cada uno: los costos, las demandas, la probabilidad de éxito.

Paso 4: Elige una Estrategia. Selecciona una opción como el mejor plan de acción. La elección se basa en información sólida, la experiencia de los demás y tus propios intereses y habilidades.

Paso 5: Hacer un Compromiso. Resuelve proceder paso a paso hacia el logro de tu objetivo. Mantén tus ojos en el premio.

Paso 6: Sé Flexible. Evalúa tu progreso y, cuando sea necesario, revisa tu plan para lidiar con circunstancias cambiantes y nuevas oportunidades.

Un Ejemplo de Planeación

El siguiente ejemplo ilustra el proceso de compra de un nuevo par de auriculares inalámbricos utilizando este proceso de planeación.

Paso 1: Establecer una Meta. Comprar un par de auriculares inalámbricos.

Paso 2: Adquirir Conocimientos. Pregúntale a tus amigos si puedes probar sus auriculares. Consulta marcas, modelos y precios. Consulta *Informes de Consumidores*.

Paso 3: Comparar Alternativas.

- **Alternativa 1:** Comprar un par de audífonos en un sitio web de subastas en línea como eBay.
 - *Pro:* Equipo asequible de alta gama. Se puede comprar ahora mismo.

- *Con:* Estado del equipo incierto. Garantía limitada.
- **Alternativa 2:** Comprar audífonos inalámbricos por \$110.
 - *Pro:* Se puede pagar ahora; equipo nuevo con garantía.
 - *Con:* El sonido no es de la mejor calidad.
- **Alternativa 3:** Comprar un par de auriculares de alta calidad por \$500.
 - *Pro:* Excelente sonido; equipo nuevo con garantía.
 - *Con:* Cuesta más de lo que estoy dispuesto a pagar en este momento.

Paso 4: Elegir una Estrategia. Decidir comprar los auriculares de alta calidad, pero en lugar de usar una tarjeta de crédito y pagar intereses, retrasarás la compra por seis meses con el fin de ahorrar para pagarlos.

Paso 5: Hacer un Compromiso. Deja de ir al cine o comprar café de Starbucks por el periodo de seis meses, lleva un almuerzo y deja de comer fuera, y coloca los ahorros en un fondo de auriculares designado.

Paso 6: Mantenerse Flexible. Cuatro meses después del plan, una venta de cambio de modelo brinda la oportunidad de comprar equipos comparables por \$300. Realizar la compra, pagando en efectivo.

Planeando tu vida

Usar el proceso de planeación para tomar una decisión de compra es un ejercicio sencillo. Tomar una decisión sobre partes importantes de tu vida es mucho más complejo. Verás que ninguna parte de la vida está exenta de la necesidad de planear. Es importante aplicar el pensamiento, la creatividad y la disciplina a todas las fases interrelacionadas de nuestras vidas. Estas fases incluyen las siguientes:

- **Carrera:** Elegir un campo de trabajo y desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias para ingresar y avanzar en ese campo. Te ofreceremos algunos consejos para comenzar una gran carrera más adelante en este capítulo.
- **Yo:** Decidir quién eres y qué tipo de persona quieres ser, trabajar para desarrollar tus fortalezas y superar tus debilidades, refinando tus valores.
- **Estilo de vida:** Expresarse en la naturaleza y calidad de su vida cotidiana, tu recreación y pasatiempos, cómo usas tu tiempo y dinero.
- **Relaciones:** Desarrollar amistades y aprender a llevarse bien con las personas en una variedad de contextos, construyendo lazos familiares y comunitarios.
- **Finanzas:** Construir los recursos financieros y la seguridad económica necesarios para poder abordar todas las demás dimensiones de tu vida.

Sueños y Planes

Las personas son soñadoras por naturaleza. Los sueños nos dan placer. También son parte de hacer un futuro. Si no tienes sueños o piensas que no eres digno de soñar, algo muy importante puede faltar en tu vida. Tienes derecho a tus sueños, y los necesitas, aunque haya pocas posibilidades de que alguna vez se hagan realidad.

Planear no es lo mismo que soñar, sino que utiliza los sueños como materia prima, los traduce en metas específicas, los pone a prueba. Establece un curso de acción que te mueve hacia la realización de estas metas y establece hitos que debes lograr. La planeación convierte los sueños en algo real y alcanzable. Por ejemplo, supongamos que tienes un sueño de visitar España como estudiante de intercambio. Para traducir este sueño en una meta específica, deberás seguir el proceso de planeación: recopilar información sobre el proceso de intercambio, discutir el programa con padres y maestros, y mejorar tus habilidades en español.

Direcciones para tu vida

Una de las mejores cosas de seguir nuestros sueños es que, incluso si no alcanzamos nuestra meta, el esfuerzo nos lleva al crecimiento y nos abre nuevas oportunidades. La persona que practica el piano todos los días puede que no logre el sueño de convertirse en pianista de concierto, sino que eventualmente, ponga en práctica la apreciación de la música como director de una organización artística. Un jugador de básquetbol no puede llegar a un equipo profesional pero puede disfrutar de una carrera satisfactoria como entrenador o escritor deportivo. Sin un plan, los sueños simplemente se disuelven. Con un plan, le dan forma y dirección a nuestras vidas.

Planear implica pensar mucho y encontrar respuestas a muchas preguntas. Las respuestas e incluso el plan cambiarán con el tiempo a medida que adquieras más conocimiento y experiencia de vida. La planeación es una habilidad que es útil en cada área de tu vida. Es algo que hay que perseguir consciente y pensativamente. Cuando planeas, traduces tus metas y sueños en estrategias paso a paso, convirtiéndolos en cosas específicas que puedes hacer para poner a prueba tus metas y llevarlas a cabo. A menudo tienes que revisar tus planes, pero incluso cuando tus planes no se cumplan, la planeación tendrá un efecto positivo en el curso de tu vida.

11.3 Directrices para la puntuación de autoexamen ³

Después de responder las preguntas en cada una de las divertidas autopruebas que aparecen en este capítulo, determine su puntaje y evalúe sus habilidades utilizando las siguientes pautas de puntuación.

Tabla 11.3.1 Autoprueba divertida: ¿Se puede persuadir a los demás?

Para las preguntas 1, 2, 4, 8, 10 y 11, utilice lo siguiente para calcular su puntaje:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2 puntos	1 punto	0 puntos	0 puntos	0 puntos

Para las preguntas 3, 5, 6, 7 y 9 usa lo siguiente para calcular tu puntaje:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
0 puntos	0 puntos	0 puntos	4 puntos	5 puntos

Si tu puntaje está entre 40 y 55, tienes una excelente habilidad para persuadir a los demás. Una puntuación entre 30 y 39 significa que tienes habilidades de persuasión razonablemente buenas. Sin embargo, es posible que deba mejorar sus habilidades de escucha y comunicación. Una puntuación por debajo de 30 significa que deberías considerar leer un libro o tomar un curso corto sobre cómo persuadir a otros.

Mesa 2 Autoprueba divertida: ¿eres bueno en la política de oficina?

Para las preguntas 1, 3, 4, 7, 8, 10, 12 y 13, date 1 punto si dijiste “verdad”. Para las preguntas 2, 5, 6, 9 y 11, date 1 punto si dijiste “falso”. Si tu puntaje es de 9 o menos, puedes ser bueno administrando tu trabajo, pero necesitas mejorar tus habilidades políticas. Ser político significa llevarse bien con los demás para moverlos hacia el logro de una meta específica. Si tu puntaje es bajo, considera revisar los tips que se ofrecen en el capítulo sobre cómo ser un jugador político efectivo.