

Autoridad de línea, personal de *staff*, delegación de poder de decisión y descentralización

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Comprender la naturaleza de la autoridad y la delegación del poder de decisión (*empowerment*).
- 2 Distinguir entre las autoridades de línea, de personal administrativo de apoyo y de tipo funcional.
- 3 Analizar la naturaleza de la centralización, la descentralización y la delegación de autoridad.
- 4 Identificar la importancia de equilibrar la centralización y la descentralización de la autoridad.

Una vez analizados los modelos de departamentalización, se considerará otra cuestión esencial: ¿qué tipos de autoridad se encuentran en la estructura de una organización vinculada con la naturaleza de las relaciones de autoridad? El problema de la autoridad de línea y del personal de *staff*; el capítulo también tratará la cuestión sobre qué tanto poder debe delegarse en la toma de decisiones. La respuesta a estas cuestiones se relaciona con la descentralización de la autoridad —el poder de ejercer la discreción al decidir—, que si no se asigna adecuadamente a los gerentes tendrá como resultado que los departamentos no podrán convertirse en unidades que trabajen de manera armónica, sin complicaciones, para cumplir los objetivos de la empresa. Las relaciones de autoridad, verticales u horizontales, son los factores que posibilitan la organización, facilitan las actividades departamentales y brindan coordinación en una empresa.

1

Autoridad y poder

Poder Capacidad que tienen los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Autoridad Derecho, inherente a un cargo, de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros.

Antes de tratar el asunto de la autoridad dentro de la organización, será útil distinguir entre autoridad y poder. El **poder** es un concepto mucho más amplio que la autoridad y consiste en la capacidad que tienen los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.¹ En una organización, **autoridad** es el derecho, inherente a un cargo (y, mediante él, el derecho de la persona que lo ocupa), de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros; por supuesto que es un tipo de poder, pero en el ámbito organizacional, es el poder legítimo que confiere un cargo en una organización.

Aun cuando existen muchos fundamentos del poder, el que se analizará en esta obra es el *poder legítimo*.² Por lo regular, el poder surge de la posición y se deriva de nuestro sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, por el cual las personas aceptan una *posición* como *legítima*. En una empresa de propiedad privada la autoridad de la posición surge sobre todo de la institución social (un *paquete de derechos*) de propiedad privada, la autoridad que se distribuye a lo largo de la estructura organizacional nace del poder que proviene de la propiedad privada de los dueños; en cambio, en las instituciones de gobierno esta autoridad emana básicamente de la institución del gobierno representativo: un oficial de tránsito que levanta una infracción tiene el poder de hacerlo porque existe un sistema de gobierno representativo en el que se han elegido a legisladores que promulgan leyes y vigilan su aplicación.

Cuando el poder emana de la *experiencia* de una persona o grupo, se está frente al poder del conocimiento; médicos, abogados y profesores universitarios pueden influir considerablemente en los demás, porque son respetados por su conocimiento especializado. Pero el poder también puede existir como **poder de referencia**, es decir, la influencia que personas o grupos pueden ejercer en otros



♦ El director de cualquier organización ostenta un poder que le confiere su puesto en ella.

Poder de referencia Influencia que personas o grupos pueden ejercer en otros porque los demás creen en ellos y sus ideas.

¹ El concepto de *poder* se ha analizado con amplitud en la bibliografía; véanse, por ejemplo, Loren, Gary, "Power: How Its Meaning in Corporate Life Is Changing", *Harvard Management Update*, 1 de octubre de 1996, pp. 3-5; Teal, Thomas A., "The Human Side of Management", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, pp. 4-10; Kotter, John P., "What Effective General Managers Really Do", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1999, pp. 3-12.

² French, Jr., John R. P. y Bertram Raven, "The Bases of Social Power", en Natemeyer, Walter E., ed., *Classics of Organizational Behavior*, Oak Park, IL: Moore Publishing, 1978, pp. 198-210.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Requisitos del poder

Según Jeffrey Pfeffer, investigador de la Universidad de Stanford sobre liderazgo, recursos humanos y poder en las organizaciones, para tener poder se necesita cubrir tres aspectos:

1. La voluntad o el interés de ejercer el poder.
2. La habilidad para hacerlo.
3. Un cargo en la estructura que lo otorgue.

En el decenio de 1980 el cargo que permitía alcanzar con mayor facilidad el poder estaba en el área tecnológica o en investigación y desarrollo; en el de 1990, el mejor cargo estaba en marketing; pero en las organizaciones actuales el cargo de innovador es el más idóneo para obtener poder.

Además, Pfeffer menciona seis características personales que son fuentes de poder:

1. Energía, resistencia y fuerza física.
2. Enfoque en el objetivo.
3. Sensibilidad hacia los otros.
4. Flexibilidad.
5. Tolerancia al conflicto.
6. Afabilidad y buena predisposición.

Aunado a lo anterior sostiene que un líder debe ser consciente de sus fuentes de poder, pues sólo así conseguirá que las cosas se hagan y, aún más importante, logrará un cambio estratégico. También debe saber usarlas para influir en los demás e identificar a los miembros de su equipo que pueden fomentar estos cambios estratégicos. Por último, un líder debe conocer y saber usar los recursos que le permitan evaluar los cambios para, con ello, aplicar ajustes cuando sea necesario.

Fuente: "Características y símbolos del poder", entrevista a Jeffrey Pfeffer, en: www.geographos.com/sistemas-complejos/articulos/ATRIBUTOS%20y%20SIMBOLOS%20DEL%20PODER.doc, recuperado el 21 de septiembre de 2007.

porque los demás creen en ellos y sus ideas; así, Martin Luther King tenía muy poco poder legítimo, pero por la fuerza de sus ideas, personalidad y habilidad para predicar fue capaz de ejercer una fuerte influencia en el comportamiento de muchas personas; de igual forma, una estrella de cine o un activista podría tener considerable poder de referencia.

El poder también surge de la capacidad que una persona tiene para otorgar recompensas. Los agentes de compras, con poco poder de cargo, podrían ejercer una influencia considerable por su capacidad de acelerar o demorar el suministro de un repuesto muy necesario para una operación; de igual manera, los profesores universitarios tienen considerable **poder de recompensa**: pueden conceder o no calificaciones altas. El **poder coercitivo** es otro tipo de poder muy relacionado con el de recompensa, aunque casi siempre emana del poder legítimo: es el derecho de castigar a un subordinado con el despido o la retención de un aumento de sueldo por falta de méritos.

Si bien la autoridad organizacional es el poder de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi siempre emana del poder del cargo legítimo. Cuando en el contexto administrativo se habla de autoridad, a menudo se



Poder de recompensa Capacidad que una persona tiene para otorgar recompensas.

Poder coercitivo Derecho de castigar a un subordinado con el despido o la retención de un aumento de sueldo por falta de méritos.

♦ Malala Yousafzai es una joven pakistaní que lucha por la educación de miles de mujeres a quienes el movimiento talibán ha privado de ella. Sufrió un atentado en 2012, pero eso no la detuvo de seguir luchando por el derecho a la educación. Recibió el Premio Nobel de la Paz en 2014, junto con Kailash Satyarthi.

hace referencia al poder del cargo. También otros factores, como la personalidad y el estilo para tratar a las personas, se relacionan con el liderazgo.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Hábitos de los líderes influyentes

Los líderes influyentes tienen algunos hábitos que les ayudan a causar fuerte impacto en quienes los rodean. He aquí algunos de ellos:

1. **Piensan por sí mismos.** Se forman su opinión con base en hechos sin dejar que la determinen otras opiniones y tendencias. Sin embargo, siempre están abiertos a otras opiniones y son flexibles para cambiar su perspectiva cuando es adecuado hacerlo.
2. **Son disruptivos.** Desafían las convenciones para mejorar lo establecido.
3. **Inspiran a pensar de diferente manera y a explorar nuevas ideas.**
4. **Hacen contactos.** Conocen la importancia de relacionarse, por lo que buscan conocer a muchas personas y promueven que sus amigos se relacionen con los demás. Además, siempre aportan algo positivo en todas sus relaciones.
5. **Aprecian las discusiones.** Les gusta escuchar puntos de vista diferentes al suyo, pues están conscientes de que no lo saben todo y de que todas las perspectivas les aportan conocimientos valiosos.
6. **Son proactivos.** Están en una búsqueda constante de nuevas ideas, lo cual los hace anticiparse al futuro.
7. **Responden, no reaccionan.** Dado que conocen la importancia de las relaciones, no se dejan llevar por impulsos sino que piensan antes de actuar para no afectar a éstas de manera negativa.
8. **Crean en sí mismos.** Saben que pueden alcanzar sus sueños y creen que todas las personas tienen esa misma capacidad. Por eso, siempre dan su mejor esfuerzo.

Con información de: Bradberry, Travis, "9 hábitos de las personas más influyentes", SoyEntrepreneur.com, 9 de octubre de 2015, <http://www.soyentrepreneur.com/29530-9-habitos-de-las-personas-verdaderamente-influyentes.html>, recuperado el 2 de diciembre de 2015.

Delegación del poder de decisión

Delegación del poder de decisión o *empowerment* Los empleados de todos los niveles en la organización reciben el poder de decidir sin pedir autorización a sus superiores.

En los últimos años ha estado de moda utilizar una variedad de enfoques para la **delegación del poder de decisión** o *empowerment*; es decir, que los empleados, gerentes o equipos de todos los niveles de la organización reciban el poder de decidir sin solicitar autorización de sus superiores. La idea subyacente a la delegación del poder de decisión es que los que están más próximos a la tarea son más capaces de tomar decisiones, siempre que tengan las capacidades necesarias. En realidad, la noción de delegación de poder de decisión se basa históricamente en esquemas de sugerencias, ampliación de las responsabilidades laborales y participación del trabajador;³ es más, los conceptos de delegación de autoridad analizados más adelante en el capítulo también están muy relacionados con otorgar el poder de decisión.

³ Eccles, Tony, "The Deceptive Allure of Empowerment", en Thompson, Jr., Arthur A., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (eds.), *Readings in Strategic Management*, 5a ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 496-509. Véase también, Kane, Kathleen, "A Framework for Understanding Dysempowerment in Organizations", *Human Resource Management*, noviembre de 1999.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Delegación del poder de decisión en Zappos⁴

Zappos es un minorista de zapatos y ropa en línea, reconocido por su excelente servicio al cliente, reputación que logró, al menos en parte, gracias a su cultura que fomenta la delegación del poder de decisión a sus empleados para *entregar felicidad* al cliente por el medio que consideren oportuno. Lo que puede significar pasar una hora al teléfono para asegurarse de que el cliente está totalmente satisfecho o procesar una devolución aun cuando ésta no se apege exactamente a las políticas. Los valores fundamentales de Zappos fomentan la delegación del poder de decisión a sus empleados; por ejemplo, el valor fundamental 3 es “crear diversión y un poco de locura” y el 4 es “ser aventurero, creativo y de mente abierta”. De esta manera, la delegación del poder de decisión ayudó a crear una ventaja competitiva clave en Zappos que genera ganancias y la felicidad de los clientes.



♦ Zappos se ha consolidado en la venta de ropa y zapatos en línea con ventas brutas anuales que superan los mil millones de dólares.

Tanto la delegación de autoridad como el poder de decisión son cuestión de grado,⁵ y requieren que los empleados y el equipo acepten la responsabilidad de sus acciones y funciones. Desde el punto de vista conceptual, esto puede ilustrarse así:

- El poder debe ser igual a la responsabilidad ($P = R$), o como decían los conocidos principios de Fayol: paridad entre autoridad y responsabilidad.
- Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P > R$) podría ocasionar un comportamiento autocrático del superior que no es responsable de sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R > P$) podría ocasionar frustración, porque la persona no tiene el poder necesario para realizar la tarea de la que es responsable.

El creciente interés en la delegación del poder de decisión se debe en parte al surgimiento de la competitividad global, la necesidad de responder con rapidez a las demandas y las expectativas de los clientes, y una fuerza de trabajo más preparada que exige autonomía. Facultar a los subordinados para decidir significa que los superiores deben compartir con ellos su autoridad y poder. Así, un estilo de liderazgo autocrático, cuando se emplea como la única forma de dirigir, es a menudo inapropiado para las organizaciones del siglo XXI. La mayoría de los empleados quiere involucrarse y participar en las decisiones, participación que crea un sentido de pertenencia y logro, y eleva la autoestima.

La administración efectiva requiere que la delegación del poder de decisión sea sincera, se base en la confianza mutua y se acompañe de información relevante para que los empleados puedan realizar sus funciones, además de que debe otorgarse a personas competentes;⁶ más aún, los empleados deben ser recompensados por ejercer el poder de decidir.

⁴ Véase <http://www.Zappos.com>, recuperado el 6 de agosto de 2011.

⁵ Ford, Robert C. y Myron D. Fottler, “Empowerment: A matter of degree”, *Academy of Management Executive*, agosto de 1995, pp. 21-29; Argyris, Chris, “Empowerment: The Emperor’s New Clothes”, *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1998, p. 76ff.

⁶ Dean, Jr., James W. y James R. Evans, *Total Quality: Management, Organization, and Strategy*, Minneapolis/St. Paul, MN: West Publishing, 1994, cap. 8; Randolph, Alan, “Real Empowerment? Manage the Boundaries”, *Harvard Management Update*, vol. 5, núm. 7, 2000, p. 10; Schrage, Michael, “More Power to Whom?” *Fortune*, 23 de julio de 2001, p. 270; Titunik, Vera, “Plenty of Power, Not a Man in Sight”, *Fortune*, 1 de abril de 2002, p. 40.

PERSPECTIVA GLOBAL



Los estándares de servicio, restaurantes e instalaciones del primer hotel Ritz-Carlton, establecido en Boston, son punto de referencia para todos los hoteles de la cadena.

www.ritzcarlton.com

Delegación del poder de decisión en el Ritz-Carlton Hotel⁷

Los clientes son importantes, al igual que los empleados. En el Ritz-Carlton Hotel no sólo los clientes son tratados con dignidad y respeto, sino también los empleados, como lo ilustra el eslogan de la compañía: "Damas y caballeros atendiendo a damas y caballeros". Horst Schulze, su presidente, delega el poder de decisión en los empleados al autorizar al personal de recepción gastar hasta 2 000 dólares para atender a los clientes y asegurar la satisfacción de los huéspedes. La autoridad de los gerentes de ventas es aún mayor: 5 000 dólares. Se alienta a los empleados a hacer recomendaciones que mejoren la calidad y la meta es lograr el doble de sugerencias de los empleados que quejas de los clientes. Por ejemplo, el Ritz-Carlton de Hong Kong lanzó recientemente un club de vino, "Vinosseur", en el que uno de sus directores de alimentos y bebidas comparte su rica experiencia en vinos. Este nuevo servicio innovador usa la experiencia y la pasión de los empleados del Ritz-Carlton para proporcionar un lugar de encuentro a sus clientes actuales y futuros para que disfruten sus ofertas.⁸ Tratar a empleados y clientes con respeto ha ayudado a Ritz-Carlton a ganar el prestigioso Premio Malcolm Baldrige a la Calidad Nacional.

2

Conceptos de autoridad de línea, personal de staff y autoridad funcional

Principio del escalonamiento

Cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo cargo gerencial en una empresa para cada cargo subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional.

Autoridad de línea Relación en la que un superior supervisa directamente a un subordinado.

La relación del personal de *staff* es de asesor.

La autoridad de línea da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado; existe en todas las organizaciones como una escala ininterrumpida o serie de pasos. De ahí surge el **principio del escalonamiento** en la organización: cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo cargo gerencial en una empresa para cada cargo subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional. En muchas empresas grandes los tramos son largos y complejos, pero, hasta en la más pequeña, el mismo hecho de organizar introduce el principio del escalonamiento.

Por tanto, de este principio del escalonamiento se hace evidente que la **autoridad de línea** es la relación en la que un superior inspecciona directamente a un subordinado, esto es, una relación de autoridad en línea directa o tramos directos.

El origen de la *relación del personal de staff* es de asesor. La función de quienes tienen una capacidad puramente de personal de *staff* es la de investigar, buscar y dar asesoría a los gerentes de línea.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Personal de línea o de staff, ¿éste es el dilema?

El origen de la distinción del personal de línea y del de *staff* es militar. Una posición militar de línea se encarga de comandar tropas, en tanto que la de *staff* es la de asesorar a los altos mandos sobre

⁷ Dean y Evans, *Total Quality...*, cap. 8.

⁸ Véase http://corporate.ritzcarlton.com/en/Press/Properties/HongKong/Releases/Vinosseur_Wine_Club_Concept.htm, recuperado el 4 de enero de 2016.

cómo alcanzar el objetivo, así, ambos puestos son importantes. Los oficiales de *staff* se encargan de recolectar información, evaluarla y elaborar planes con base en ella; de manera que el ejército pueda avanzar sin conflictos.

Del mismo modo, una organización tiene personal de línea y de *staff*; la primera está inmersa en la producción y venta de productos o servicios; la segunda apoya a los gerentes de línea. Pareciera que el personal de línea es más importante que el de *staff*, porque los gerentes de línea deben tomar decisiones que afectan directamente la rentabilidad de la organización. Pero sin la profunda comprensión del negocio central de la organización, que da el personal de *staff*, sería muy difícil para el personal de línea tomar decisiones acertadas. De este modo, ambas posiciones son importantes y se complementan, aquí esbozaremos algunas ventajas de cada posición:

Personal de línea	Personal de <i>staff</i>
Gran conocimiento del mercado	La interacción con diferentes áreas da a este personal una visión general de la operación de la empresa.
Acceso a puestos de mayor nivel en la organización.	Es el mejor lugar para aprender de la organización.

Fuente: Con información de D. Quinn Mills, *Leadership. How to lead, how to live*. MindEdge Press, Massachusetts, 2005.

La **autoridad funcional** es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos. Para entender mejor el concepto, piénsese en éste como una pequeña parte de la autoridad de un superior de línea. Un cargo de línea puede asignarlo a otro cargo de línea o a uno de *staff*, y es muy importante que se defina claramente para evitar confusiones. Si se siguiera el principio de unidad de mando sin excepción, sólo los superiores de línea pertinentes ejercerían la autoridad sobre estas actividades, pero muchas razones (como la falta de conocimientos especializados, la capacidad para supervisar procesos específicos y el riesgo de interpretar de maneras distintas las políticas) explican por qué en ocasiones a estos gerentes no se les permite ejercer esta autoridad. En tales casos, se resta cierta autoridad a los gerentes de línea, que su superior común delega a un especialista administrativo o a un gerente de otro departamento; por ejemplo, es común que el contralor de una compañía tenga autoridad funcional para prescribir el sistema contable de toda la empresa, autoridad especializada que en realidad es una delegación del director ejecutivo.

Autoridad funcional Derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos.

Descentralización de la autoridad

3

La sección anterior se enfocó en los tipos de relaciones de autoridad (de línea, de *staff* y funcional); ésta se enfoca en la distribución de la autoridad en la organización.

Naturaleza de la descentralización

La **autoridad organizacional** es simplemente la discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones. La **descentralización** es el grado en que se distribuye la autoridad de la toma de decisiones en una estructura organizacional; es un aspecto fundamental de la delegación, tanto que la autoridad que se delega se descentraliza. ¿Cuánto debe concentrarse o distribuirse la autoridad en una organización? Podría haber una centralización absoluta

Autoridad organizacional Discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones.

Descentralización Grado en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizada.

de la autoridad en una persona, lo que supone que no hay gerentes subordinados y, por tanto, tampoco organización estructurada. En todas las organizaciones hay cierta descentralización, pero ésta no puede ser absoluta, pues si los gerentes delegan toda su autoridad, su estatus como gerentes dejaría de existir, sus cargos serían eliminados y, de nuevo, no habría organización. La centralización y la descentralización son graduales, como se indica en la figura 9.1.

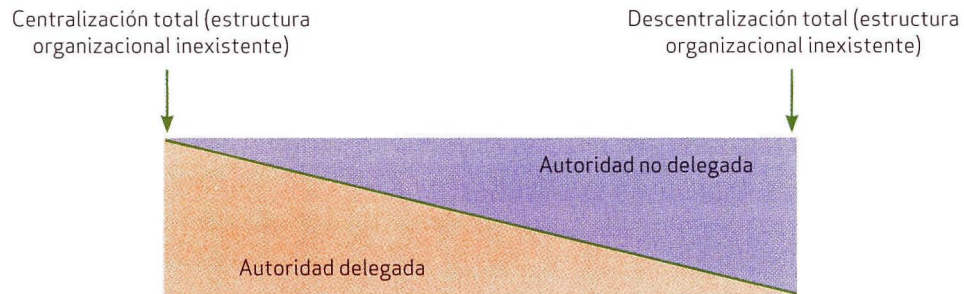


Figura 9.1 Proceso gradual de la centralización y descentralización.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Administración de gerentes emprendedores

Los gerentes emprendedores (o de alto nivel) en ambientes corporativos requieren libertad para conseguir grandes logros en sus organizaciones. La estructura descentralizada permite esta libertad y, además, el desempeño óptimo del gerente emprendedor. Para innovar es necesario asumir ciertos riesgos y tolerar ciertos fracasos. Los líderes corporativos determinan los objetivos de innovación, las habilidades de sus gerentes emprendedores y la mejor estructura para permitir que la innovación tenga éxito. Es necesario cultivar la confianza y el respeto, y definir las directrices del comportamiento, para luego dar la libertad, el tiempo y los recursos que permitan a los gerentes emprendedores lograr el éxito. La mejor forma de frenar la innovación en una organización es tratar igual a todos los gerentes e imponer estructuras rígidas en todos los departamentos. Cada vez más organizaciones adoptan estructuras que favorecen la innovación, en especial en industrias de alta tecnología en las que los ciclos de vida cada vez más cortos de los productos requieren que las empresas innoven o si no fracasan.

Centralización del desempeño

Se refiere a la concentración geográfica.

Centralización departamental

Se refiere a la concentración de actividades especializadas en un departamento.

Centralización de la administración

Tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones.

Diferentes tipos de centralización

El término *centralización* tiene varios significados:

- La **centralización del desempeño** se refiere a la concentración geográfica; un ejemplo sería una compañía que opera en una sola ubicación.
- La **centralización departamental** se refiere a la concentración de actividades especializadas, casi siempre en un departamento; por ejemplo, un solo departamento puede realizar el mantenimiento de toda una planta.
- La **centralización de la administración** es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. Los gerentes en la cima de la jerarquía organizacional, o cerca de ella, conservan un alto grado de autoridad.

Descentralización como filosofía y política

La descentralización implica algo más que delegar: refleja una filosofía organizacional y administrativa. Requiere tanto de una selección cuidadosa de qué decisiones impulsar hacia abajo en

la estructura de la organización y cuáles conservar cerca de la cima, como de la elaboración de políticas específicas para orientar la toma de decisiones, la selección y la capacitación apropiadas del personal, y los controles adecuados. Una política de descentralización afecta todas las áreas de la administración y puede considerarse como un elemento esencial del sistema gerencial; de hecho, sin ella los gerentes no podrían utilizar su discreción para administrar las siempre cambiantes situaciones que enfrentan.

PERSPECTIVA GLOBAL

La descentralización de GE bajo el liderazgo de Jeff Immelt⁹

General Electric, bajo el liderazgo de Jack Welch, era una empresa diferente en comparación con la GE actual de Jeff Immelt, quien tomó la dirección de GE en 2001. Catorce años más tarde, GE ha realizado grandes negocios e inversiones en datos y análisis. Los negocios no sólo son amplios, sino también muy profundos. GE no sólo ha cambiado, además ha asumido el estilo de liderazgo de Immelt. El estilo de mando, control y centralización de Jack Welch no sería apropiado en la actualidad.

¿Qué ha cambiado en GE? Cuando Immelt se convirtió en el director, 70% de los negocios estaban en Estados Unidos. Hoy, GE tiene alrededor de 40% de participación accionaria en el negocio de cuidado de la salud chino. En el ambiente volátil de hoy, con un crecimiento relativamente lento, las profundidades son importantes. GE se ha centrado en sus competencias centrales, sus fortalezas, para tomar ventaja de los cambios en un medio ambiente global y tecnológico. Esto también significa que la empresa tiene una estrategia más estrecha, así como más profunda en comparación con el pasado.

En sus 14 años como director de GE, Immelt se ha vuelto como él lo describió, un mejor estudiante e inquisidor, así como más reflexivo y humilde. El enfoque de control de Jack Welch no funcionaría en estos momentos, pues GE tiene que ser más descentralizada, más ágil y más capaz de adaptarse a los cambios en el medio ambiente. La evolución del gigante GE ilustra que el liderazgo de una persona en un momento determinado puede ser inapropiado en otro momento distinto.



Jeff Immelt.

Delegación de autoridad

La **delegación de autoridad** se da cuando un superior otorga criterio a un subordinado para que tome decisiones. Está claro que los superiores no pueden delegar una autoridad que no tienen, ya sean miembros del consejo, presidentes, vicepresidentes o supervisores.

El proceso de delegación implica:

1. Determinar los resultados esperados de un cargo.
2. Asignar actividades al cargo.
3. Delegar autoridad para cumplir esas actividades.
4. Hacer responsable a la persona que ocupa ese cargo del cumplimiento de las actividades.

Delegación de autoridad Se da cuando un superior otorga criterio a un subordinado para que tome decisiones.

⁹ Véase Rik Kirkland, "GE's Jeff Immelt On Evolving a Corporate Giant", entrevista, McKinsey and Company, octubre de 2015, en http://www.mckinsey.com/Insights/Organization/GEs_Jeff_Immelt_on_evolution_of_a_corporate_giant?cid=ceointerview-eml-alt-mip-mck-oth-1510, recuperado el 30 de mayo de 2016.

En la práctica es imposible dividir este proceso, ya que esperar que una persona cumpla metas sin darle la autoridad para alcanzarlas no es práctico, como tampoco lo es delegar autoridad sin conocer los resultados finales a los que será aplicada; más aún, ya que la responsabilidad de un superior no puede delegarse, un jefe debe hacer responsables a los subordinados de completar sus asignaciones. Este proceso puede realizarse conforme al principio de la confianza, que es fundamental para poder realizar el proceso de delegación: si no hay confianza, no habrá delegación.

El arte de delegar

La mayor parte de los fracasos en la delegación efectiva ocurre, no porque los gerentes no entiendan la naturaleza y los principios de la delegación, sino porque son incapaces o no están dispuestos a aplicarlos. Delegar es, de cierto modo, un acto elemental de administración; sin embargo, casi siempre los estudios demuestran que hacerlo mal o de forma inepta es una de las causas de los fracasos gerenciales, y el motivo es sobre todo la actitud personal hacia la delegación.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Puntos importantes para delegar actividades

Hay quienes consideran que delegar actividades es confiar a otros tareas sencillas a las que no se les puede dedicar suficiente tiempo, no obstante, en realidad implica asignar responsabilidades a partir de objetivos, plazos y requisitos específicos para desarrollar una labor. Si se toma en cuenta lo anterior, el empleado a quien se le delega una actividad puede ser más eficiente en su trabajo y se sentirá más satisfecho con el logro de resultados positivos.

En seguida se desarrollan algunos puntos importantes para delegar actividades:

- 1. Definir objetivos.** Para llevar a cabo este primer paso es necesario reunir toda información importante (costos, opciones de presentación y análisis de la competencia, entre otros) sobre la actividad que se realizará.
- 2. Seleccionar un empleado.** Para determinar quién realizará la labor que se delegará es importante considerar la forma de trabajo de cada miembro del equipo, pues ésta tiene que ser afín con la actividad para asegurar un mejor desempeño de la labor. Por ejemplo, si la actividad es de investigación, es conveniente que la persona que la desarrollará sea metódica y capaz de buscar información.
- 3. Establecer parámetros.** La persona a quien se le delega una actividad debe tener claros los objetivos, los plazos de entrega, las medidas de calidad, el presupuesto, los recursos con los que dispone y los límites de su autoridad para poder desempeñar la labor de una manera más precisa.

Una vez hecho lo anterior es importante que el empleado determine la línea de trabajo que seguirá para el desarrollo de esa actividad y, si se presentan problemas, debe ser capaz de resolverlos, pues él es responsable de la labor. En la delegación de actividades es de vital importancia la confianza, pues sólo así se podrán seguir de forma efectiva los puntos antes mencionados y, por tanto, la delegación será efectiva.

Con información de: Alto Nivel, "¿Sabes cómo delegar actividades a tu equipo?", 25 de febrero de 2011, disponible en: <http://altonivel.com.mx/8778-sabes-como-delegar-tareas-a-tu-equipo.html>, recuperado el 19 de octubre de 2011.

Actitudes personales hacia la delegación

Aun cuando establecer una organización y perfilar las metas y los deberes gerenciales ayuda a tomar la decisión de delegar, del mismo modo que conocer los principios de delegación aportará una base para ello, ciertas actitudes personales subyacen a la delegación real.

Receptividad

Un atributo que subyace a los gerentes que delegarán autoridad es su disposición a dar oportunidad a las ideas de los demás. La toma de decisiones siempre supone cierta discrecionalidad y la decisión de un subordinado no siempre será exactamente la que un superior habría tomado. El gerente que sabe cómo delegar debe tener un mínimo del *factor NIA (No Inventado Aquí)* y ser capaz no sólo de recibir bien las ideas de otros, sino de ayudarlos a presentar ideas y felicitarlos por su ingenio.

Disposición a dejar decidir¹⁰

Un gerente que delega autoridad de forma efectiva debe estar dispuesto a conceder a sus subordinados el derecho de tomar decisiones. Un error importante en quienes ascienden en la escala ejecutiva (o del emprendedor que construyó una gran empresa a partir de algo pequeño, digamos un taller mecánico) es que quieren seguir tomando las decisiones de los cargos que han dejado. Presidentes y vicepresidentes corporativos que insisten en confirmar cada compra o aprobar la designación de cada trabajador o secretaria no comprenden que eso les quita tiempo y atención de decisiones mucho más importantes.

Si el tamaño o la complejidad de la organización obligan a la delegación de autoridad, los gerentes deben comprender que hay una *ley de ventaja gerencial comparativa*, algo así como la *ley de ventaja económica comparativa* que se aplica a las naciones. Muy conocida por los economistas, y con una base lógica, esta ley de la ventaja económica comparativa establece que la riqueza de un país se fortalecerá si exporta lo que produce con mayor eficiencia e importa lo que produce con menor eficiencia, aunque sería bueno que produjera los bienes importados a un menor precio que cualquier otra nación. De igual modo, los gerentes fortalecerán sus contribuciones a la empresa si se concentran en las actividades en las que poseen una ventaja especial por ser una de sus fortalezas o habilidades, y que influyen directamente en las metas de la compañía; así asignarán a sus subordinados otras actividades, aun cuando ellos mismos podrían hacerlas mejor.



La delegación efectiva de la autoridad implica conceder a los subordinados el derecho de tomar decisiones por su cuenta.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Delegación ¡a robots!¹¹

Suitable technologies produce sistemas de presencia inteligente que permiten la asistencia funcional de personas en ubicaciones alejadas de sus organizaciones. Su Beam Smart Presence Device es un dispositivo móvil remoto con una pantalla que simula la presencia de la persona. Esta capacidad permite a los empleados proporcionar sus conocimientos en sitios de la organización de manera más eficaz que simplemente llamando o estando confinado en una pantalla estática. De hecho, la tienda Beam en Palo Alto está administrada de forma remota por empleados que utilizan estos dispositivos sin ninguna presencia física. ¡Bienvenido al arte de delegar en la era de la robótica!

¹⁰ Robert Waterman, el antiguo director ejecutivo de McKinsey y coautor del exitoso libro *In Search of Excellence*, señaló en una entrevista que los gerentes odian ceder el poder. Véase Bogner, William C., "Robert H. Waterman, Jr., On Being Smart and Lucky", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 45-50.

¹¹ Suitable Technologies, "What is Beam Smart Presence?"; en www.suitabletech.com, recuperado el 13 de junio de 2016.

Disposición a permitir errores de los subordinados

Aunque ningún gerente responsable permitiría que un subordinado cometiera un error que pusiera en peligro a la compañía o el propio cargo del subordinado, la verificación continua de estos últimos para asegurarse de que no cometan estos errores hace imposible la verdadera delegación. Dado que todos cometemos errores, debe permitirse que un subordinado tenga algunos y su costo debe considerarse como una inversión en el desarrollo personal.

Los errores graves o continuos pueden evitarse en mayor grado sin anular la delegación o entorpecer el desarrollo de un subordinado. El asesoramiento paciente, hacer preguntas que orienten o disciernen y explicar con cuidado la planeación estratégica de la empresa, así como dar a conocer la planeación operativa en temas como los objetivos y las políticas, son algunos de los métodos de los que disponen los gerentes para delegar bien. Ninguna de estas técnicas supone desalentar a los subordinados con críticas intimidatorias o insistir en sus errores, sino darles un marco de referencia que los oriente y sea claro, y que al mismo tiempo les dé espacio para usar su propio criterio minimizando el riesgo para la empresa.

Disposición a confiar en los subordinados

Los superiores no tienen otra alternativa que confiar en sus subordinados, ya que la delegación supone una actitud de confianza entre ambos. En ocasiones esta confianza es difícil de alcanzar: un superior pospone la delegación porque considera que los subordinados aún no tienen la experiencia suficiente, no pueden dirigir a las personas, aún no desarrollan cierto juicio o no consideran todos los hechos que influyen en una situación; en ocasiones estas razones son válidas, pero entonces el superior debería capacitar a sus subordinados o seleccionar a otros que estén mejor preparados para asumir la responsabilidad; sin embargo, a menudo los jefes desconfían de sus subordinados porque o no los conocen lo suficiente, o quizá no quieren soltar las riendas e incluso pueden sentirse amenazados por los éxitos de los subordinados, y por ello no saben cómo delegar con prudencia o cómo establecer controles para garantizar el uso apropiado de la autoridad.

Disposición a establecer y utilizar controles amplios

Como los superiores no pueden delegar la responsabilidad por el desempeño, no deben delegar autoridad a menos que estén dispuestos a encontrar medios para lograr la realimentación, es decir, asegurarse de que la autoridad se utilizará para apoyar las metas y los planes de la empresa o el departamento. Obviamente no se pueden establecer ni ejercer controles a menos que existan metas claras y otros tipos de planes; por ejemplo, políticas que se utilizan como estándares básicos para juzgar las actividades de los subordinados. A menudo la renuencia a delegar y confiar en los subordinados proviene de una planeación inadecuada del superior y el comprensible temor de perder el control, muchas veces la ausencia de mecanismos de información periódica es otra de las razones por las que se limita la delegación: se teme a la desinformación.

Superar una delegación débil

La siguiente guía práctica facilitará una delegación exitosa:

- *Defina las asignaciones y delegue la autoridad según los resultados esperados.* O, dicho de otra manera, conceda suficiente autoridad para hacer posible el cumplimiento de las metas asignadas, lo que refuerza el principio de paridad entre autoridad y responsabilidad, y permite, en la práctica, que puedan lograrse los resultados.
- *Seleccione a la persona adecuada para la tarea a realizar.* Aunque el buen gerente enfocará la delegación desde el punto de vista de la actividad a realizar, en el análisis final no puede igno-

rarse la integración como parte del sistema de delegación total; recuérdese que los cargos no se construyen para las personas, sino que se selecciona a las personas según los conocimientos, las capacidades y los talentos que el puesto requiere.

- *Mantenga las líneas de comunicación abiertas.* Ya que el superior no delega toda su autoridad ni abdica a la responsabilidad (recuérdese el principio de la responsabilidad absoluta: a toda delegación subyace el compartir la responsabilidad) y, por tanto, la independencia administrativa no existe, la descentralización no debe conducir al aislamiento. Debe haber un libre flujo de información entre superior y subordinado, que proporcione a éste los datos necesarios para tomar decisiones e interpretar debidamente la autoridad delegada. La delegación, entonces, depende de las situaciones.
- *Establezca los controles apropiados.* Dado que ningún gerente puede evadir la responsabilidad, la delegación debe ir acompañada de técnicas para asegurar que la autoridad sea utilizada como es debido; y si los controles deben fortalecer la delegación, deben ser relativamente amplios y diseñarse para evidenciar desviaciones de los planes, más que interferir con las acciones rutinarias de los subordinados. Además de esos métodos de control, fortalecer los mecanismos de comunicación es clave para el éxito de este proceso.
- *Premie a la delegación efectiva y al ejercicio exitoso de la autoridad.* Los gerentes siempre deben estar atentos a los medios para reconocer y recompensar la delegación y el ejercicio de la autoridad eficaces. Aunque muchas de estas recompensas serán monetarias, el otorgar mayor discrecionalidad y prestigio (en el cargo actual y en una promoción a otro superior) a menudo son más que un incentivo.

Recentralización de la autoridad¹² y equilibrio como claves de la descentralización



En ocasiones puede decirse que una empresa reconcentra su autoridad: centraliza la autoridad que una vez estuvo descentralizada. La **recentralización** no es una revocación total de la descentralización, pues no toda la delegación de autoridad se retira a los gerentes que la ejercen; el proceso es una centralización de la autoridad sobre cierto tipo de actividad o función en cualquier punto de la organización en que se encuentre. Para evitar problemas, cualquier programa de descentralización de autoridad debe considerar las ventajas y desventajas que se presentan en la tabla 9.1.

Recentralización Centralización de la autoridad que antes estaba descentralizada; casi nunca es una revocación total de la descentralización, ya que no se retira por completo la autoridad delegada.

Tabla 9.1 Ventajas y desventajas de la descentralización

Ventajas	Desventajas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Libera a la alta gerencia de parte de la carga en la toma de decisiones y obliga a los gerentes de alto nivel a <i>soltar las riendas</i>. 2. Promueve la toma de decisiones y la asunción de la autoridad y responsabilidad. 3. Da a los gerentes más libertad e independencia en la toma de decisiones. 4. Promueve el establecimiento y la utilización de amplios controles que pueden aumentar la motivación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificulta el tener una política uniforme. 2. Aumenta la complejidad de la coordinación de las unidades organizacionales descentralizadas. 3. Puede ocasionar la pérdida de cierto control a los gerentes de alto nivel. 4. Puede verse limitada por técnicas de control inadecuadas.

(continúa)

¹² Para un análisis de la recentralización de los sistemas de información en la organización, véase Von Simson, Ernest M., "The 'Centrally Decentralized' IS Organization", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1990, pp. 158-162.

Tabla 9.1 Ventajas y desventajas de la descentralización (continuación)

Ventajas	Desventajas
5. Hace posible la comparación del desempeño de diferentes unidades organizacionales.	5. Puede quedar restringida por sistemas de planeación y control inadecuados.
6. Facilita el establecimiento de centros de utilidades.	6. Puede verse limitada por la falta de gerentes calificados.
7. Facilita la diversificación de productos.	7. Supone gastos considerables para capacitar a los gerentes.
8. Promueve el desarrollo de gerentes generales.	8. Puede estar limitada por fuerzas externas (sindicatos laborales nacionales, controles gubernamentales, políticas fiscales).
9. Ayuda a adaptarse a aquellos ambientes que están en cambio continuo.	9. Puede no ser favorecida por las economías de escala de ciertas operaciones.

RESUMEN

Existen varios fundamentos del poder: que puede ser legítimo, basado en la experiencia, referente, de recompensa o coercitivo. La delegación del poder de decisión o *empowerment* permite a las personas tomar decisiones sin pedir autorización de sus superiores. La autoridad de línea es la relación en que un superior supervisa directamente a sus subordinados; en cambio, las relaciones con el personal de *staff* consisten en asesorar, aconsejar o apoyar. La autoridad funcional es el derecho a controlar procesos, prácticas, políticas y hasta determinados asuntos en departamentos distintos al de la persona; es una pequeña parte de la autoridad de un gerente de línea y, para que funcione, debe usarse moderadamente.

Otro concepto importante es la descentralización, que es el grado de distribución de la autoridad en la toma de de-

cisiones. La centralización, en cambio, es la concentración de la autoridad, ya sea geográfica, departamental o un grado de restricción a la delegación en la toma de decisiones. El proceso de delegación de autoridad implica determinar los resultados a alcanzar, asignar actividades, delegar autoridad para realizar las actividades y hacer responsables de los resultados a las personas.

Los fracasos en la delegación efectiva a menudo se deben a actitudes personales. Una delegación débil puede superarse al considerar las actividades y metas, mantener una comunicación abierta, establecer controles efectivos y motivar mediante recompensas apropiadas.

La autoridad previamente descentralizada puede reconcentrarse. El equilibrio es la clave para la descentralización apropiada.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Actitudes hacia la delegación
 Autoridad
 Autoridad de línea
 Autoridad funcional
 Delegación del poder de decisión
 (*empowerment*)
 Descentralización
 Fundamentos del poder

Personal de *staff*
 Poder
 Principio del escalonamiento
 Proceso de delegación
 Recentralización
 Tres tipos de centralización
 Ventajas y desventajas de la descentralización

PARA ANALIZAR

1. ¿Cuáles son los tipos de poder que se ejercen en una organización que usted conozca (su empresa, su universidad u otra)?
2. Tome como ejemplos varios cargos en cualquier tipo de organización (empresa, iglesia, gobierno, etc.) y clasifique a cada uno como de línea o como de *staff*.
3. ¿Cuántos casos de autoridad funcional conoce en su organización? Luego de analizar algunos, ¿cree que pudieron evitarse?; si hubiera sido posible, ¿los habría eliminado?; si no pudieran evitarse o no quisiera eliminarlos, ¿cómo eliminaría la mayoría de las dificultades que pudieran surgir?

4. Si se le pidiera asesorar a un joven graduado de la universidad que ha aceptado un cargo administrativo como asistente de un gerente de fábrica, ¿qué le sugeriría?
5. ¿Por qué una mala delegación de autoridad es a menudo la causa principal de los fracasos gerenciales?
6. En muchos países casi siempre las compañías han crecido desde dentro y son de propiedad familiar; en ellas hay muy poca autoridad descentralizada. ¿Qué cree que explicaría esta tendencia? ¿Qué efecto tiene?
7. Si usted fuera gerente, ¿descentralizaría la autoridad? Exponga las razones de su respuesta. ¿Cómo se aseguraría de que no descentralizó demasiado?
8. En una organización, ¿debe distribuirse la autoridad hacia abajo hasta donde llegue?, ¿por qué?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Entreviste a un gerente de línea y a alguien del personal de *staff* de una compañía local; pregúnteles qué les agrada y desagrada de sus puestos. Reflexione sobre las entrevistas y cuestionese si la meta principal en su plan de trayectoria profesional es un cargo de línea o de apoyo.
2. Entreviste a dos gerentes de línea sobre sus puntos de vista respecto de la delegación. ¿Creen que sus superiores les delegan suficiente autoridad? También cuestionelos sobre cómo se sienten en lo referente a delegar autoridad a sus subordinados.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet los conceptos *empowerment a los empleados* o *employee empowerment* y lea lo que otros piensan sobre la teoría de la delegación de las facultades de decisión. También investigue qué significan *pérdida de autoridad* o *retiro del poder (disempowerment)*.
2. Busque en internet las palabras clave *principio del escalonamiento (scalar principle)*, consulte los detalles del principio.

CASO GLOBAL 9.1

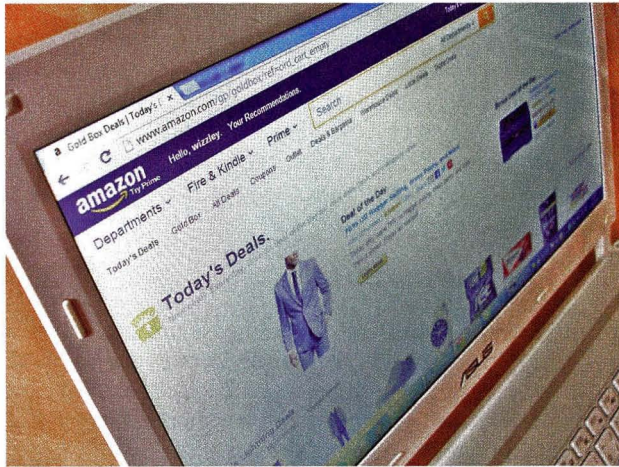
Amazon.com, el más gran minorista de Estados Unidos¹³

Amazon, la compañía minorista en línea más importante en Estados Unidos, fue fundada en 1995 por el poderoso director Jeff Bezos. El nombre de Amazon se eligió en referencia al río Amazonas, uno de los más grandes del mundo. La compañía comenzó como una librería en línea, pero más tarde añadió CD, DVD, *software*, electrónica, prendas de vestir, juguetes, alimentos y una variedad de otros productos. Además de operar en Estados Unidos, la compañía también tiene sitios web en Austria, Canadá, China, Francia, Alemania, Italia, Japón y el Reino Unido. Con los años, Amazon hizo

muchas adquisiciones, tales como la compañía de libros en línea Bookpages.co.uk; BookSurge, empresa de impresión bajo demanda; Shophop, minorista de ropa de diseñadores y accesorios femeninos; Zappos, minorista en línea de zapatos y ropa. Amazon también tiene asociaciones muy interesantes con otras compañías como Target, Timex, Lacoste y muchas otras.

Uno de sus productos bien conocidos es el Kindle, un lector de libros electrónicos inalámbrico, que tiene más funcionalidades que la sola lectura de libros: permite descarga

¹³ SEC, "2010 Form 10-K, Amazon.com, Inc.", United States Securities and Exchange Commission, en: <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312511016253/d10k.htm>, recuperado el 24 de abril de 2014; Julia Kirby y Thomas A. Stewart, "The Institutional Yes", <http://hbr.org/2007/10/the-institutional-yes/ar/pr>, *Harvard Business Review*, octubre de 2007, recuperado el 4 de enero de 2016; Clare Hudson, "Amazon Now Sells More Kindle Books Than Print Books", Search Office Space, 19 de mayo de 2011, en <http://news.searchofficespace.com/sos-news/amazon-now-sells-more-kindle-books-than-print-books.html>, recuperado el 4 de enero de 2016; William Donckels, *Amazon's new "Kindle Fire" Tablets is the Portal to an Amazon Universe*, Technorati, en <http://technorati.com/technology/gadgets/article/amazons-new-kindle-fire-tablet-is/>, recuperado el 24 de abril de 2014; Dylan Tweney, "Can the Kindle Fire Disrupt the Tablet Market? Not so Fast, *Mobile Beat*", venturebeat.com, en: <http://venturebeat.com/2011/10/02/kindle-fire-disruption/> recuperado el 4 de enero de 2016.



Amazon se ha convertido en uno de los principales jugadores en el comercio electrónico mundial, con su representación en 15 países y ganancias por más de 1 150 millones de dólares.

de periódicos y revistas, blogs y otros medios de comunicación. Existen varios productos disponibles Kindle que van desde la línea principal hasta la línea DX de pantalla grande. El DX es especialmente adecuado para la lectura de libros de texto o revistas. Los libros Kindle se pueden descargar en una computadora. En 2011, Amazon vendió más libros Kindle que libros impresos.¹⁴ El uso del programa “Kindle para PC” permite compras a través de una computadora personal o incluso un iPhone o iPod Touch.

Muchas de las ventas de Amazon se derivan de terceros, llamados “Amazon Associates”. Las oficinas, llamados centros de cumplimiento, se encuentran en América del Norte, Europa y Asia. A menudo se ubican cerca de aeropuertos, lo cual mejora la rapidez de las entregas.

Amazon tiene sus críticas y quejas que van desde violación de patentes, discriminación de precios, esfuerzos antisindicales y calumnia hasta la publicación de libros cuestionables. Un problema actual se refiere a la recaudación de impuestos de ventas de Estados Unidos sobre las ventas de sus productos. El impuesto se recauda sólo en pocos estados de dicho país. Las tiendas tradicionales, por otro lado, tienen que declarar los impuestos de ventas y consideran que la ventaja de Amazon.com es anticompetitiva.

A finales de 2011, Amazon dio a conocer la computadora de la tableta Kindle Fire que algunos consideran una competencia para el iPad. El precio de 199 dólares de la Kindle es sustancialmente menor que el del iPad 2, que comienza en 499 dólares. Por tanto, la tableta Kindle Fire puede ser atractiva para aquellos consumidores que buscan una alternativa menos costosa que el iPad 2. Los editores de revistas aceptan el Kindle Fire como una alternativa para el iPad. Amazon tiene la ventaja sobre Apple de que no sólo vende música, videos, libros y otros artículos, sino también juguetes, ropa, electrodomésticos y muchas otras cosas.

Amazon es una historia de éxito. La empresa que tuvo un humilde comienzo en 1995 ha crecido hasta convertirse en el mayor minorista en línea en Estados Unidos.

Preguntas

1. ¿Por qué Amazon fue exitosa?
2. ¿Compraría un artículo en Amazon.com? ¿Por qué?
3. ¿Prefiere leer un libro, incluyendo un libro de texto, en la Kindle o prefiere el texto impreso? Dé sus razones.
4. ¿Piensa que la computadora de la tableta Kindle Fire es un desafío para el iPad de Apple? ¿Por qué sí o por qué no?
5. ¿Cuál es el futuro de Amazon.com?

¹⁴ Véase Amazon, “Introducing Amazon Kindle”, nota de prensa, en: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=1079388>, recuperado el 4 de enero de 2016.