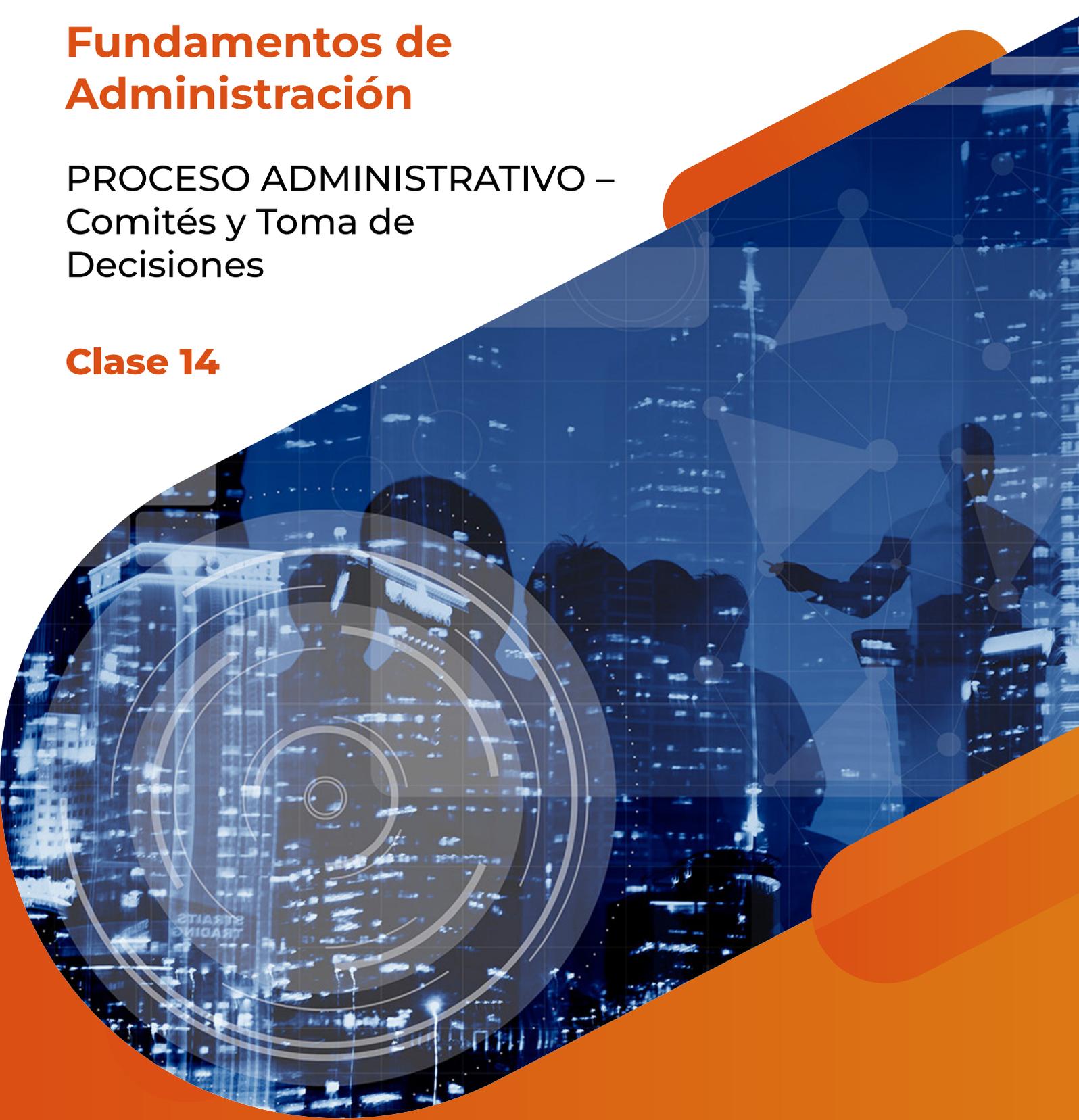


# Fundamentos de Administración

PROCESO ADMINISTRATIVO –  
Comités y Toma de  
Decisiones

**Clase 14**



## 1. INTRODUCCIÓN DE LA CLASE

El estudio del proceso administrativo es fundamental para distinguir las funciones de dicho proceso en la creación y consolidación de empresas productivas y sostenibles. En este contexto, la fase de dirección emerge como eje articulador, encargada de transformar los planes en acciones mediante el liderazgo efectivo y la coordinación de equipos. Los temas centrales abordados son los comités y la toma de decisiones grupales y la comunicación organizacional, los cuales proporcionan herramientas clave para alinear talentos, optimizar decisiones colectivas y construir canales de diálogo que impulsen la sostenibilidad empresarial.

La dirección no solo guía recursos, sino que fomenta entornos donde la colaboración en la toma de decisiones y la comunicación estratégica generan ventajas competitivas. Al dominar estos componentes, desde el diseño de comités eficientes hasta el manejo de flujos comunicativos, los profesionales adquieren capacidades para liderar organizaciones adaptables, innovadoras y alineadas con los desafíos del mercado actual.

## 14. Tema. PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es un conjunto de etapas interrelacionadas que permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos de manera eficiente. Estas etapas, según los clásicos de la administración (como Henry Fayol), son: planificación, organización, dirección y control. En esta guía, nos enfocaremos en la tercera fase: la dirección, analizando aspectos clave como los comités, la toma de decisiones grupales y la comunicación.

### 14.1. Dirección

La dirección es la función administrativa que implica guiar, motivar y supervisar a los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales. Es un proceso dinámico que requiere liderazgo, comunicación efectiva y capacidad para tomar decisiones.

Los estudios contemporáneos sobre administración destacan que la efectividad directiva depende de dos pilares fundamentales: la calidad en los procesos decisorios y la eficiencia de los flujos comunicacionales. Estos aspectos adquieren especial complejidad cuando se desarrollan en contextos grupales, lo que requiere del administrador habilidades específicas para manejar dinámicas colectivas.

#### 14.1.1. Comités y toma de decisiones de grupos.

##### Concepto y Características de los Comités

Un comité es un grupo de personas designadas para analizar, deliberar y tomar decisiones sobre temas específicos dentro de una organización. Pueden ser formales (estructurados y permanentes) o informales (temporales para resolver problemas puntuales).

Los comités constituyen una de las formas más extendidas de participación colectiva en la gestión organizacional. Estos grupos de trabajo, conformados por representantes de diversas áreas funcionales, surgen como respuesta a la creciente complejidad de los problemas empresariales que exigen perspectivas multidisciplinarias para su solución.

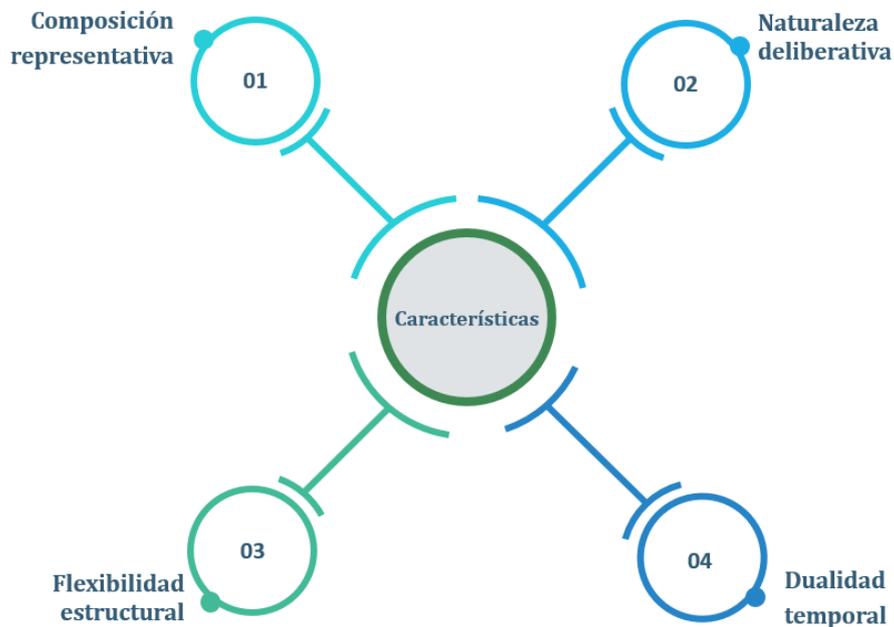
Es importante identificar las principales características:

- **Composición representativa:** Integran miembros de diversas áreas funcionales, garantizando pluralidad de enfoques.
- **Naturaleza deliberativa:** Profundizan en el análisis de temas mediante procesos sistemáticos de discusión.
- **Flexibilidad estructural:** Pueden ser formales (con reglamentos y permanencia) o informales (ad-hoc para situaciones específicas).

- **Dualidad temporal:** Existen comités permanentes (como juntas directivas) y temporales (para proyectos específicos).

**Figura 1**

*Características de los Comités*



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

Desde una perspectiva estructural, los comités pueden clasificarse según su temporalidad, alcance de autoridad y objetivos específicos. Los comités permanentes, como las juntas directivas o los comités ejecutivos, se caracterizan por su continuidad en el tiempo y su enfoque en la definición de políticas estratégicas. Por otro lado, los comités temporales o ad-hoc se constituyen para abordar situaciones particulares, disolviéndose una vez cumplido su propósito.

La efectividad de estos mecanismos colegiados depende significativamente de su diseño organizacional. Un comité bien estructurado debe contar con: una composición balanceada que integre los conocimientos necesarios sin caer en la redundancia; un reglamento interno que defina claramente sus procedimientos operativos; y un sistema de evaluación periódica que mida su contribución real a los objetivos organizacionales.

**Tabla 1**

*Clasificación y Tipología de los Comités*

<b>Tipo de Comité</b>	<b>Función Principal</b>	<b>Ejemplos</b>	<b>Características Clave</b>
<b>Ejecutivos</b>	Toma decisiones estratégicas	Junta Directiva	Alto nivel jerárquico, impacto organizacional
<b>Consultivos</b>	Emiten recomendaciones	Comité de Ética	Sin poder ejecutivo, función asesora
<b>Operativos</b>	Gestionan implementación	Comité de Seguridad	Enfoque técnico, solución de problemas

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

### **Marco legal de los Comités en el Ecuador**

En Ecuador, los comités están regulados principalmente por el Código de Comercio, la Ley de Compañías, y normas sectoriales específicas (como la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno para comités de auditoría). Su conformación y funcionamiento deben ajustarse a los siguientes aspectos legales:

#### **1. Base Normativa**

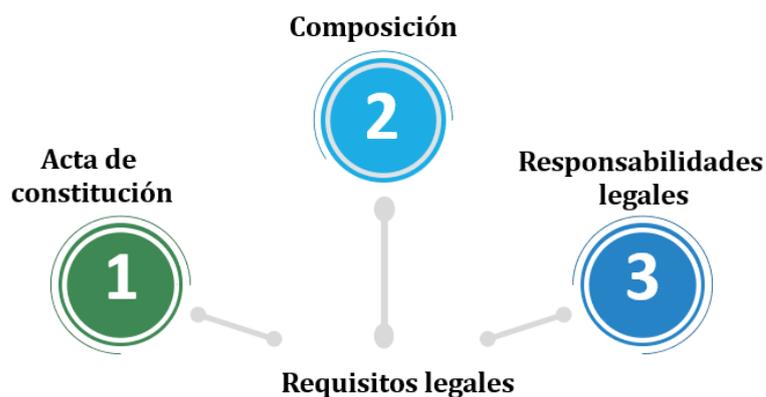
- **Código de Comercio (Arts. 196-207):** Establece la obligatoriedad de ciertos comités en sociedades mercantiles (ej.: Comité de Auditoría en compañías de capital abierto).
- **Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP, 2020):** Regula comités en empresas estatales, exigiendo transparencia en su integración y decisiones.
- **Superintendencias sectoriales:**
- **Superintendencia de Compañías:** Exige registros formales de comités ejecutivos y de fiscalización.
- **Superintendencia de Bancos:** Norma comités de riesgos y cumplimiento en entidades financieras.

#### **2. Requisitos Legales Clave**

- **Acta de constitución:** Debe incluirse en los estatutos sociales y registrarse ante la Superintendencia de Compañías.
- **Composición:**  
Mínimo 3 miembros (para comités obligatorios).  
Requisitos de idoneidad profesional según el tipo de comité (ej.: contadores para comités de auditoría).
- **Responsabilidades legales:**  
Los miembros responden civil y penalmente por decisiones negligentes (Art. 35 de la Ley de Compañías).  
Deben cumplir con deberes de diligencia, lealtad y confidencialidad.

**Figura 2**

*Requisitos Legales*



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

### **Fortalezas y limitaciones:**

#### **Fortalezas:**

- **Inteligencia colectiva:** Combina experticia diversa para soluciones innovadoras (sinergia cognitiva).
- **Legitimidad organizacional:** Decisiones percibidas como más justas al involucrar múltiples stakeholders.
- **Desarrollo de capital humano:** Entrena habilidades de negociación, pensamiento crítico y liderazgo.

#### **Limitaciones:**

- **Ineficiencias temporales:** Prolongación de procesos por exceso de deliberación ("parálisis por análisis").
- **Riesgos psicosociales:** Fenómenos como el *groupthink* (presión por consenso) o dominancia de individuos.
- **Costos ocultos:** Inversión en coordinación, logística y horas-hombre dedicadas.

### **Proceso de Toma de Decisiones Grupales**

El proceso de toma de decisiones grupales en estos contextos presenta características distintivas que lo diferencian de las decisiones individuales. Por una parte, se beneficia de la sinergia cognitiva que surge al combinar diferentes perspectivas, experiencias y conocimientos especializados. Sin embargo, también introduce desafíos particulares como el fenómeno del pensamiento grupal (*groupthink*), donde la presión por alcanzar consenso puede llevar a ignorar alternativas válidas.

Para optimizar estos procesos, las organizaciones modernas implementan diversas metodologías estructuradas:

1. **Técnica Delphi:**  
Consulta anónima iterativa a expertos  
Minimiza sesgos de influencia interpersonal  
Ideal para problemas complejos con alta incertidumbre
2. **Técnica de los Seis Sombreros (De Bono):**  
Enfoque paralelo que separa perspectivas (datos, emociones, creatividad)  
Reduce conflictos al estructurar el pensamiento  
Estructurar debates y evitar el pensamiento grupal.
3. **Análisis FODA Grupal:**  
Evaluación sistemática de factores internos/externos  
Prioriza acciones mediante matrices de impacto

### Figura 3

Metodologías estructuradas para la toma de decisiones



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

### Factores de Éxito:

La implementación exitosa de estos mecanismos requiere condiciones organizacionales específicas: una cultura que valore la participación crítica, sistemas de información que provean datos confiables para la discusión, y líderes capacitados en moderación de grupos. Cuando estas condiciones se cumplen, los comités se transforman en poderosas herramientas para la gobernanza corporativa.

- **Liderazgo facilitador:** Moderador que equilibra participación y productividad.
- **Información de calidad:** Datos actualizados y relevantes para sustentar discusiones.
- **Cultura organizacional:** Ambiente que valora el disenso constructivo y la diversidad cognitiva.

**Figura 4**

*Factores de éxito*



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

### **Optimización de comités:**

#### **Estrategias para una Gestión Efectiva**

La eficacia de los comités organizacionales no depende únicamente de la calidad de sus miembros, sino de un diseño estratégico que garantice productividad, representatividad y continuidad. Para transformar estos grupos en verdaderos motores de toma de decisiones, es fundamental implementar buenas prácticas en tres dimensiones clave: estructura organizacional, gobernanza y herramientas tecnológicas.

**Figura 5**

*Estrategias para una gestión efectiva*



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

## Buenas Prácticas Documentadas

### 1. Diseño Organizacional

La arquitectura de un comité determina su capacidad para operar con agilidad sin sacrificar diversidad de perspectivas. Investigaciones en dinámica de grupos recomiendan:

- **Tamaño ideal (5-9 miembros):** Equilibra participación con eficiencia operativa, evitando tanto la fragmentación como la superficialidad en discusiones.
- **Rotación periódica de miembros:** Introduce nuevas perspectivas, se debe realizar cambios cada 12-24 meses, previniendo sesgos de familiaridad y estancamiento cognitivo.

### 2. Gobernanza

Un marco regulatorio claro transforma la deliberación en acción medible. Los casos de éxito destacan:

- **Reglamentos escritos con roles definidos:** Delimitan responsabilidades (ej.: moderador, relator) y procesos formales para votación y resolución de conflictos.
- **Sistema de métricas alineadas a objetivos:** KPIs como "tiempo promedio por decisión" o "% de acuerdos implementados" vinculan el trabajo del comité a resultados tangibles.

### 3. Tecnología de Apoyo

En la era del trabajo híbrido, las herramientas digitales potencian la colaboración:

- **Plataformas colaborativas (Miro, Mentimeter):** Facilitan lluvias de ideas interactivas y votaciones en tiempo real, incluso con equipos distribuidos.
- **Herramientas de seguimiento (Trello, Asana):** Traducen acuerdos en tareas accionables con responsables y fechas límite, cerrando el ciclo decisorio.

Estas prácticas, validadas por organizaciones líderes, convierten a los comités de espacios burocráticos en núcleos estratégicos de innovación. Su implementación sistemática requiere adaptación al contexto organizacional, pero sigue principios universales de eficiencia colectiva.

#### Video refuerzo:

Los comités empresariales desempeñan un papel clave en la toma de decisiones y el desarrollo organizacional. En este video, exploraremos los roles y responsabilidades de los comités empresariales, entendiendo cómo contribuyen al éxito organizacional.

<https://www.youtube.com/watch?v=0lx75foWLaw>

### 14.1.2. Comunicación.

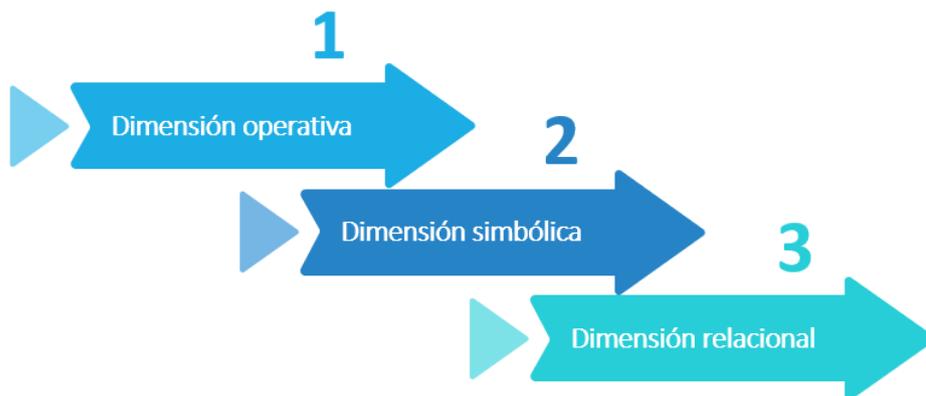
La comunicación en el ámbito directivo constituye el sistema circulatorio de la organización, permitiendo no solo la transmisión de información sino también la construcción de significados compartidos. Su estudio trasciende el aspecto técnico de intercambio de mensajes para abordar dimensiones simbólicas, culturales y relacionales.

En el contexto de la dirección, la comunicación cumple funciones estratégicas que incluyen: la alineación de esfuerzos alrededor de objetivos comunes, la creación de identidad organizacional, la gestión del cambio cultural, y la resolución constructiva de conflictos. Su importancia se ha visto amplificada en la era digital, donde los entornos laborales híbridos y remotos demandan competencias comunicativas avanzadas, se detallan las tres dimensiones en las que opera la comunicación en el ámbito directivo:

- **Dimensión operativa:** Coordina acciones entre áreas funcionales mediante flujos estructurados de información.
- **Dimensión simbólica:** Construye significados compartidos y refuerza la identidad organizacional.
- **Dimensión relacional:** Establece vínculos de confianza que facilitan la gestión del cambio.

**Figura 6**

*Dimensiones comunicacionales*



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

### **Modelo Integral del Proceso Comunicacional**

El paradigma actual supera el esquema lineal tradicional (emisor→mensaje→receptor) para adoptar un enfoque sistémico con cinco componentes dinámicos:

1. **Contexto organizacional:** Cultura corporativa y estructura jerárquica que condicionan la interpretación.
2. **Agentes comunicantes:** Emisores con intencionalidad estratégica.

Receptores activos con marcos cognitivos diversos.

3. **Arquitectura del mensaje:**  
Contenido sustantivo (datos).  
Componente emocional (tono, estilo).
4. **Ecosistema de canales:**  
Formales (manuales, memorandos institucionales)  
Informales (redes colaborativas, comunicación incidental)
5. **Mecanismos de retroalimentación:**  
Sistemas de escucha organizacional  
Métricas de engagement y comprensión

**Figura 7**

*Proceso comunicacional*



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

### **Taxonomía**

La comunicación en las organizaciones adopta múltiples formas, cada una con características y propósitos específicos. La siguiente taxonomía sistematiza los principales tipos de comunicación según tres criterios fundamentales: canal de transmisión, dirección del flujo y grado de formalidad.

**Tabla 2***Taxonomía de la Comunicación Organizacional*

<b>Criterio</b>	<b>Tipología</b>	<b>Características</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Por canal</b>	Verbal	Inmediata, rica en matices	Reuniones estratégicas
	No verbal	Transmite actitudes y emociones	Lenguaje corporal en videollamadas
	Escrita	Registro permanente	Manuales de procedimiento
	Digital	Instantánea, multimedia	Plataformas colaborativas (Teams)
<b>Por dirección</b>	Descendente	Transmite objetivos y directrices	Comunicados de la alta dirección
	Ascendente	Canaliza innovación y feedback	Encuestas de clima laboral
	Horizontal	Coordinación interáreas	Comités interdepartamentales
<b>Por formalidad</b>	Estructurada	Normativa, predecible	Políticas institucionales
	Emergente	Adaptativa, espontánea	Comunidades de práctica informal

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

**Tecnologías Transformadoras**

La comunicación directiva moderna integra soluciones tecnológicas que potencian:

- **Inteligencia colectiva:**  
Plataformas como Miro para co-creación visual.  
Herramientas de ideación anónima (ThinkTank)
- **Gestión del conocimiento:**  
Repositorios inteligentes con tagging semántico.  
Sistemas de recuperación de información conversacional (Gong, Chorus).
- **Analítica comunicacional:**  
Mapas de calor de interacciones organizacionales  
Sensores de sentimiento en tiempo real (Culture Amp)

**Indicadores de Performance Comunicacional**

En un entorno organizacional donde la comunicación efectiva es clave para el éxito, medir su impacto resulta fundamental. Los siguientes Indicadores Clave de Performance (KPIs) ofrecen un marco cuantificable para evaluar la eficiencia, alcance y calidad de los procesos comunicacionales. Estas métricas permiten a los líderes:

**Diagnosticar** brechas en la transmisión de información

**Optimizar** estrategias de comunicación interna

**Garantizar** que los mensajes clave sean comprendidos y accionados

**Alinear** los flujos comunicativos con los objetivos estratégicos

Al monitorear estos indicadores de forma periódica, las organizaciones pueden transformar la comunicación en una ventaja competitiva tangible.

**Tabla 3**

*Indicadores de Performance Comunicacional*

<b>KPI</b>	<b>Métrica</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Tasa de comprensión</b>	% de colaboradores que replican correctamente mensajes clave	>90% en comunicaciones estratégicas
<b>Velocidad de difusión</b>	Tiempo desde emisión hasta recepción por toda la organización	<2h para urgencias operativas
<b>Índice de engagement</b>	Interacciones/conversiones en canales digitales	+15% trimestral en participación
<b>Calidad de feedback</b>	Profundidad y utilidad de las respuestas recibidas	80% de retroalimentación accionable

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

**Video de refuerzo:**

¿Sabías que en las empresas se utilizan al menos 7 tipos distintos de comunicación, cada uno con un propósito estratégico? Desde los mensajes formales que mantienen la estructura operativa, hasta las conversaciones espontáneas que generan innovación, dominar estos canales es clave para el éxito directivo. En el video que se presenta a continuación se analizan varios de ellos.

<https://www.youtube.com/watch?v=eb0kP8iMpWI>

**Integración Teórico-Práctica**

La interrelación entre los procesos decisorios grupales y los sistemas comunicacionales constituye un área de especial interés en la administración contemporánea. Investigaciones recientes demuestran que la calidad de las decisiones colectivas está directamente correlacionada con la efectividad de los patrones comunicativos dentro del grupo.

Casos de estudio en grandes corporaciones revelan que los equipos directivos más efectivos comparten características comunicativas específicas: equilibrio entre participación y focalización, capacidad para manejar disenso constructivo, y habilidades para sintetizar perspectivas diversas. Estas competencias son particularmente relevantes en contextos de crisis, donde la presión temporal y la incertidumbre exigen procesos decisorios ágiles pero fundamentados.

#### Referencias citadas en la Clase 14.

Arias, F. J. (2020). *Toma de decisiones en equipos directivos: Metodologías para comités efectivos*. Ediciones Díaz de Santos.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2018). *Dirección y gestión de recursos humanos* (8ª ed.). Pearson Educación. (Capítulo 9: "Toma de decisiones en grupos y comités")

*Código de Comercio (2019)*

*Ley Orgánica de Empresas Públicas (2020)*

*Superintendencia de Compañías (2023)*.

Gómez, L. M. y Solano, D. C. (2010). Comunicación organizacional y gestión de la comunicación interna: Una revisión conceptual. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>

Pacheco, M. (2013). *Comunicación organizacional: enfoques y dimensiones para el análisis*. FLACSO Ecuador. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49488.pdf>

## **Definición de los términos citados en la Clase 14.**

### **Comité**

Grupo formal de trabajo compuesto por miembros designados para analizar, deliberar y tomar decisiones sobre temas específicos dentro de una organización. Pueden ser permanentes (ej.: Junta Directiva) o temporales (ej.: Comité de Crisis).

### **KPI (Indicador Clave de Desempeño)**

Métrica cuantificable utilizada para evaluar la efectividad de procesos organizacionales, incluyendo la comunicación interna. Ejemplos: tasa de comprensión, velocidad de difusión o índice de engagement.



**La excelencia no se improvisa**

síguenos

