
La Comunicación como Herramienta de Gestión Eficaz de Empresas y Organizaciones: Psicología Industrial y Organizacional en Acción

**UNA APROXIMACIÓN DESDE LA PSICOLOGÍA
INDUSTRIAL, ORGANIZACIONAL Y SOCIAL**

MGTER. ALBERTO GIL PICOTA B.
Profesor Titular
Facultad de Psicología - Universidad de Panamá

AMAZON KINDLE
Columbia, SC, Estados Unidos

2022

LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EFICAZ DE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL EN ACCIÓN

Una aproximación desde la psicología industrial,
organizacional y social

Primera Edición, agosto de 2022

Alberto Gil Picota B.

<https://orcid.org/0000-0001-8290-1328>

Alberto Gil Picota B.

Amazon Kindle Direct Publishing (KDP)

Diseñado y diagramado en EG Estudio Gráfico, Panamá,
Teléfono: +507 6134-1137.

ALBERTO GIL PICOTA B.

Psicología del poder en el siglo XXI: Una aproximación desde la
Psicología Industrial, Organizacional y Social- Amazon Kindle Direct
Publishing (KDP)

Impreso en Columbia, SC – Estados Unidos de América

ISBN: 9798820287664

Sello: Independently published

NO FICCIÓN

Investigación y ensayos

Esta edición de 1,000 ejemplares se terminó de imprimir en Columbia,
SC, Estados Unidos de América.

Quedan prohibidos, dentro de los límites establecidos en la ley y bajo los
apercibimientos legalmente previstos, la reproducción total o parcial de esta obra
por cualquier medio o procedimiento, ya sea electrónico o mecánico, el tratamiento
informático, el alquiler o cualquier otra forma de cesión de la obra sin la autorización
previa y por escrito de los titulares del *copyright*.

CONTENIDO

Introducción	7
I. Consideraciones preliminares	11
II. Cerebro, cognición y comunicación	15
III. Ideas equivocadas acerca de la comunicación administrativa	23
IV. Concepto de comunicación: Aciertos y fallas	33
V. La comunicación como un real medio de gestión	43
a. Planear	43
b. Organizar.....	48
c. Dirigir	51
d. Coordinar	56
e. Controlar	59
VI. Redacción de mensajes en la comunicación administrativa.....	61
VII. Redes sociales y opulencia informativa	67
VIII. Desarrollo de empresas: Tiempo y estrategias	75
IX. Liderazgo y poder empresarial	81
X. La comunicación asertiva: Nuevo Siglo de las Luces	85
XI. Violencia en el escenario laboral	93
XII. Tips en comunicación administrativa.....	97
Notas	101
Referencias bibliográficas.....	105

INTRODUCCIÓN

La lengua no está completa en ningún hablante, no es perfecta más que dentro de una colectividad. Este hallazgo de la semiótica es el que ha conducido a estructurar este libro: la comunicación es una destreza que requiere de la práctica, del estudio y de la disciplina. Y, ni en los Metaversos o Metauniversos, entornos no reales donde los humanos interactúan social y económicamente como avatares, dígase réplicas virtuales, se podría prescindir del buen hablar. Este protocolo computacional gráfico, que actúa como una metáfora del mundo real, pero sin las limitaciones físicas o económicas allí impuestas, tampoco podría desechar las reglas de la buena comunicación. Y la mejor prueba es *Snow Crash*, novela de ciencia ficción publicada en 1992 por Neal Stephenson, que acuñó el término de Metaverso o Metauniverso, que se caracteriza por su originalidad y desafiante futurismo.

Al decir de Dulce Bermúdez, escritora hispánica citada en este volumen, el verdadero poder de la escritura, como parte de la comunicación, es hacernos visibles. Convertirnos en un referente, en alguien que sobresale entre la masa de profesionales del mismo sector. Convertirte en alguien a quien los propios clientes busquen. Escribir es la forma moderna de mantener una comunicación sana y sucesiva; es imprescindible para quienes desean

mantener un estatus de visibilidad. Es la herramienta más sencilla, económica, factible y premiada por las redes sociales para hacerte un hueco propio en la red y poseer un espacio abierto con tu cliente.

La escritura es la huella digital de todo autor. Es una radiografía del intelecto, un reflejo de su posición ante el mundo, de su cosmovisión. Y aunque proliferan redes como Twitter, WhatsApp, YouTube, Facebook, Instagram, LinkedIn, Facebook Messenger, Snapchat y otras, no deben dejarse atrás los mails. El Emailmarketing es una de las formas publicitarias más poderosas para atraer e informar a tus clientes. Y, en ellos, la nota diferencial, es la chispa del ingenio, la energía creativa, su singular valor agregado. No hay nada más poderoso que una solución que tienes a mano surgida de tu cerebro.

Y, otra cosa, jamás subestimar el poder de las palabras. Barack Obama se dio a conocer con un electrizante discurso pronunciado en la Convención Demócrata de 2004 en Boston Massachusetts, lo que le abrió la puerta a su acceso a la Casa Blanca (2009 – 2017). Y, antes, en 1988, fue seleccionado como editor de la revista Harvard Law Review, debido a sus calificaciones y por un concurso de escritura. En su segundo año de carrera, fue elegido presidente de dicha publicación, y se desempeñó como voluntario a tiempo completo, ejerciendo las labores de jefe de redacción, y supervisando al personal conformado por 80 editores. El hecho de que hubiera sido escogido en febrero de 1990 como el primer presidente afrodescendiente del suplemento de leyes, fue ampliamente recogido por los medios de comunicación y se le realizaron detalladas reseñas biográficas.

Ahora, la vida corporativa, a su nivel, requiere piezas memorables y de talento. Un documento puede ser elegante

en su sencillez, ¿Por qué redactarlo con perfil desabrido y deficiente? Blogs, portales en la web, correos electrónicos, memorandos, cartas, hojas de control de documentos, agendas, invitaciones protocolares, actas, minutas y piezas de protocolo y ceremonial público, pueden ser oportunidades para destacar las habilidades de escritura, tan importantes como las habilidades sociales, la empatía y la resiliencia.

Dicho lo anterior, las distintas secciones del libro buscan compartir indicaciones y experiencias propias de la comunicación en las organizaciones del presente. Ser moderno es saber interpretar las fuerzas motrices que movilizan esta época: la libertad, el papel del conocimiento, la tecnología, la democracia, la responsabilidad social y la prosperidad de naciones y pueblos.

Estas ideas que exponemos han sido encontradas en algún sitio. Clases, conferencias, revistas, libros y la experiencia. Una experiencia de cincuenta años al pie del cañón de la comunicación. Un empeño que nos ha enseñado que siempre podemos hacerlo y, que, al decir de Jane Fonda la hablar de sus experiencias vitales: Nunca es demasiado tarde (Never is too late”).

I. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

La comunicación significa ponerse en común. Es un proceso que hizo factible la condición humana y la civilización. Las diversas manifestaciones de la ciencia, la cultura, el arte y la tecnología. Con todo este acervo, si el ser humano fuera un arcángel, las sociedades humanas serían lúcidas, prósperas y no habría espacio para la iniquidad. No existirían las guerras, la violencia asesina y la degradación del ser social. Sin embargo, en las obras de Esquilo, Sófocles, Shakespeare o Dante, o aún en la Biblia, advertimos que la convivencia terrícola puede llegar ser un dechado de experiencias tóxicas y controversiales. La comunicación, en estas sombrías coordenadas, deviene una zona de peligro. Inclusive, en una sociedad mínima o un pueblo menor, puede coger cuerpo esta expresión de negatividad. Pueblo chico, infierno grande. Dicho en otras palabras, cuando se desea que la comunicación opere como una herramienta de interacción funcional y positiva, se deben adoptar fórmulas preventivas que así lo permitan, incluida la comunicación administrativa.

Estas reflexiones reafirman que la comunicación humana será edificante y positiva cuando esté moldeada por valores éticos, estrategias y medios de modelación apropiados. Por cierto, la candidez, la inercia o la incompetencia, pueden ser causas de

fórmulas de comunicación impropias o pesadamente negativas. Una prueba de ello es la que se suscita en una celebración familiar que termina con hechos de sangre o con la ruptura de relaciones entre parientes. Una dirección o una empresa pueden devenir escenarios lamentables si no se introduce la motivación apropiada.

En otras palabras, la comunicación será buena para la vida y las organizaciones si se convierte en un medio parametrado, predecible, bajo control. Y, otra cosa, toda la ciencia del mundo, sus valores éticos, la inteligencia de grupo y fines superiores deben moldear esta condición. El proverbio que reza que de buenas intenciones está empedrado el camino que lleva al infierno, aplica de modo imponderable. No bastan los buenos propósitos, es imprescindible fomentar que un sinfín de medios auspice que el resultado sea tan íntegro y eficaz como el propósito. Entregar un caramelo a un infante para contentarlo, puede dar lugar a su asfixia mecánica. Apagar un fuego con gasolina, como es lo que ocurre con una mala comunicación, puede traducirse en un desastre. Contar un chiste en un funeral puede ser un modo de humillar a alguien y dañar para siempre ocasiones de trabajo o de colaboración. La ineficiencia, por cierto, es pésima para la comunicación organizacional, se olvida que una buena excusa no es mágica ni puede salvar el cortocircuito generado. Si me equivoqué al revisar un equipo, las consecuencias pueden resultar dañosas, leoninas y hasta mortales.

Por ende, como ya se adelantó, la comunicación debe ser vista como algo de extrema gravedad o peligrosidad. Y, otra cosa, los errores en la comunicación son acumulativos. Pueden terminar como una bola de nieve rodando por una pendiente. Al final, se habrán convertido en un alud. En una montaña tragándose la

montaña por donde rodó. El Diablo está en los detalles, dice el refrán, pues de verdad que sí. Este alarmante preámbulo, así se espera, mostrará de qué se habla. Y no nos estamos refiriendo a cuestiones de gran tamaño aparecidas en los titulares de los diarios. Se habla de hechos intramuros de las organizaciones. De los mínimos y máximos en el accionar comunicacional de grandes, medianas, pequeñas y micro empresas. El ser y la nada de sus posibilidades en el tapiz de la realidad empresarial.

LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EFICAZ
DE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

II. CEREBRO, COGNICIÓN Y COMUNICACIÓN

Hablar de la comunicación, de salida está aludiendo, a una facultad que se ubica en la esfera de acción del cerebro¹(Eagleman, D., Incógnito: Las vidas secretas del cerebro, 2013, p. 9), “un kilo doscientos gramos del material más complejo que se ha descubierto en el universo. Este es el centro de control de la misión que dirige todas las operaciones recogiendo mensajes a través de pequeños portales en el búnker blindado del cráneo.” Ante este órgano, consigna lo siguiente:

- Esta maquinaria es algo totalmente ajeno a nosotros y, sin embargo, de algún modo es nosotros.
- En general, nuestros pensamientos son conscientes, sin embargo, al dormir o bajo efectos del alcohol, narcóticos, cigarrillos o café, se observa un condicionamiento físico de los mismos. Es lo que ocurre en la llamada “sumisión química”, en que narcotizada una persona se anula su voluntad y se la pueden llevar a ejercitar comportamientos inesperados: donar dinero de sus cuentas bancarias, encuentros sexuales inesperados, perpetrar robos, etc.).
- Casi todo lo que pensamos o sentimos no está bajo nuestro control consciente. Los inmensos laberintos neuronales aplican sus propios programas.
- El cerebro se dedica a coleccionar información y a guiar nuestro comportamiento de manera adecuada.
- Nuestros cerebros van casi siempre en piloto automático, y la mente consciente tiene muy poco acceso a la gigan-

tesca y misteriosa fábrica que funciona debajo.

- La mente consciente no se haya en el centro de la acción del cerebro, sino más bien en un borde lejano, y no oye más que susurros de la actividad.

Por su parte, Daniel Kahneman² (Pensar rápido, pensar despacio, 2012 p. 35), sostiene que en la mente operan dos sistemas:

- **Sistema 1:** El sistema opera de manera rápida y automática, con poco o ningún esfuerzo y sin la sensación de control voluntario.
 - Percibe que un objeto está más lejos que otro
 - Nos orienta hacia la fuente de un sonido próximo
 - Completa la expresión: “Pan y ...”
 - Nos hace poner cara de desagrado cuando vemos un cuadro horroroso
 - Detecta hostilidad en una voz
 - Responde a: $2 + 2$:
 - Lee las palabras de las vallas publicitarias
 - Conduce un coche por una carretera vacía
 - Encuentra una buena jugada de ajedrez (en quien es ajedrecista)
 - Entiende frases sencillas
 - Reconocer que un “carácter disciplinado y metódico obsesionado con el detalle responde a un estereotipo profesional”
- **Sistema 2:** centra la atención en las actividades mentales esforzadas que lo demandan, incluidos los cálculos com-

plejos. Las operaciones de este sistema, a menudo, están asociadas a la experiencia subjetiva de actuar, elegir y concentrarse. Son ejemplos:

- Estar atento al disparo de salida en una carrera
- Concentrar la atención en los payasos del circo
- Escuchar la voz de una persona concreta en un recinto atestado y ruidoso
- Busca a una mujer con el pelo blanco
- Buscar en la memoria para identificar un ruido sorprendente
- Caminar a un paso más rápido de lo que es natural
- Observar un comportamiento adecuado en una situación social
- Contar las veces que aparece la letra a en una página de texto
- Dar a alguien el número de teléfono
- Aparcar en un espacio estrecho (para todo el mundo menos para los empleados de garaje)
- Comparar dos lavadoras para saber cuál es mejor
- Rellenar el impreso de la declaración de la renta
- Comprobar la validez de un argumento lógico complejo

Para Edward De Bono,³ (El pensamiento creativo, 1994, p. 35), el humor es, sin duda alguna, el comportamiento más significativo del cerebro humano. El humor no solo refleja claramente la naturaleza del sistema, sino que también demuestra que ciertas percepciones establecidas ya de una manera, pueden

súbitamente reconfigurarse de otro modo. Esta es la esencia de la creatividad.

Por otro lado, sometidos a una autoridad, las personas normales y corrientes, pueden llegar a actuar con una crueldad extrema⁴ (Punset, E. El alma está en el cerebro, 2011, p. 154).

En este territorio cognitivo, Grijelmo (La seducción de las palabras, 2012)⁵, destaca que el espacio de las palabras no se puede medir porque atesoran significados a menudo ocultos para el intelecto humano; sentidos que, sin embargo, quedan al alcance del conocimiento inconsciente. Una palabra posee dos valores: el primero es personal del individuo, va ligado a su propia vida; y el segundo, se inserta en aquel, pero alcanza a toda la colectividad.

Por otro lado,⁶ (Marina y López, 1999, p. 59), con Scherer, sostienen que los niveles emocionales son los siguientes:

- Emociones de aversión y atracción
- Emociones en que el sujeto evalúa su capacidad de control sobre la situación, nivel en que surgen emociones más complejas como la cólera o la depresión
- El nivel en que aparece la confrontación con las normas o expectativas sociales, y emergen la culpabilidad, el orgullo o el desprecio.

Esta espeleología íntima⁷ (Marina y López, 1999, p. 59), consta del siguiente dinamismo emocional, sus cuatro vectores:

- Impulso a ir hacia algo bueno: atracción
- Impulso a ir contra algo: agresión
- Impulso a separarse de algo: aversión

- Impulso a separar algo de mí. Repugnancia, repulsión, vómito

Para Damasio,⁸ (La sensación de lo que ocurre, 2018, p. 64), la regulación vital está compuesta por los siguientes niveles:

- **Razón superior:** se formulan planes de respuesta, complejos, flexibles y personalizados, en imágenes conscientes y que pueden ejecutarse como fórmulas de comportamiento
- **Conciencia:** facultad que nos permite reconocer el impulso irresistible de seguir vivos y de desarrollar una preocupación por el ser. En su grado más complejo e intrincado, la conciencia nos ayuda a desarrollar una preocupación por otros seres y a mejorar el arte de vivir.
- **Sensaciones:** se convierten en imágenes pautas sensoriales que indican dolor, placer y emociones
- **Emociones:** Pautas de respuesta complejas y estereotipadas que incluyen emociones secundarias (turbación, celos, culpa y orgullos), emociones primarias o universales (felicidad, tristeza, miedo, cólera, sorpresa y disgusto) y emociones de fondo (Bienestar/ malestar, calma/tensión). También se ha aplicado la etiqueta de emoción a los impulsos y a los estados de dolor y placer.
- **Regulación básica de la vida:** pautas de repuesta relativamente sencillas y estereotipadas que incluyen la regulación metabólica, los reflejos, la maquinaria biológica que subyace a lo que luego se convertirá en dolor y placer, en impulsos y motivaciones.

Damasio también⁹ (La sensación de lo que ocurre, 2018, p. 98), señala que la partitura del comportamiento consta de los siguientes elementos:

- Habla
- Acciones concretas
- Emociones concretas
- Atención focalizada
- Atención de baja intensidad
- Emociones de fondo
- Vigilia

A su vez, las clases de ser que se pueden distinguir en los humanos¹⁰ (La sensación de lo que ocurre, 2018, p. 180), son:

- **Ser autobiográfico:** se basa en la memoria autobiográfica que está constituida por los recuerdos implícitos de múltiples casos de la experiencia individual, pasados o del futuro que se anticipa. Es una experiencia dinámica y acumulativa,
- **Ser central:** es inherente al relato no verbal de segundo orden que se da siempre que un objeto modifica al protoser. El ser central puede dispararlo cualquier objeto. El mecanismo de producción del ser central sufre cambios mínimos a lo largo de la vida. Somos conscientes del ser central.
- **Conciencia:** facultad que nos permite reconocer el impulso irresistible de seguir vivos y de desarrollar una preocupación por el ser. En su grado más complejo e intrincado, la conciencia nos ayuda a desarrollar una preocupación por otros seres y a mejorar el arte de vivir.
- **Protoser:** es una colección interconectada y transitoriamente coherente de pautas neurales que representan el

estado del organismo, un momento tras otro, y en múltiples niveles del cerebro. No somos conscientes del Protoser.

El cerebro forma recuerdos de una manera muy repartida. No hay un único lugar del cerebro en el que, por ejemplo, encontremos la entrada de la palabra martillo, seguida de una bonita definición de diccionario de lo que es un martillo. Este hecho evidencia la complejidad de los procesos cognitivos y, naturalmente, de la comunicación en un contexto administrativo. Por lo que es esencial identificar qué cosas abarca la lista de lo conocido por la conciencia¹¹ (Damasio, 2018, p. 232);

- Todas las imágenes completamente formadas a las que no prestamos atención
- Todas las pautas neurales que nunca llegan a convertirse en imágenes
- Todas las disponibilidades que se han adquirido con la experiencia, que están latentes y que puede que nunca se conviertan en una pauta neural explícita.
- Todo el remodelado silencioso de tales disponibilidades y toda su silenciosa reconexión en red, que pueden no ser conocidas explícitamente nunca.
- Toda la sabiduría y todo el conocimiento práctico escondidos que la naturaleza ha encarnado en las disponibilidades innatas y homeostáticas.

Finalmente, los fracasos en los procesos humanos,¹² (Rosenblueth, A., 1971, p. 121), han sido atribuidos a un enfoque inicial equivocado del problema. El investigador cae insensiblemente en surcos o rutinas inadecuados de los cuales no puede escapar momentáneamente. Durante el periodo de incubación

ocurriría el abandono de estas ideas engañosas preconcebidas, lo cual permitiría el abordaje ulterior del problema con la mente despejada y libre de lastre.

Esta revisión del complejo fluir de la acción cerebral, permite otear que la comunicación es un proceso de gran complejidad que requiere alinear su potencia con las necesidades y expectativas del conjunto organizacional.

En este tiempo, es obligado consignar que la nomofobia, un uso desmesurado de los móviles, no solo está generando una gran pérdida de horas laborables debido a este patrón conductual, sino que, contradictoriamente, se está afectando el sistema hombre- empresa. La procrastinación, la distracción, la reducción creciente de la autoeficacia y el incumplimiento de obligaciones laborales, están afectando la productividad, la inteligencia de negocio y la calidad de la atención al público. Un exceso de integración telemática se ha tornado una desventaja, un bumerán que atenta contra los estándares corporativos. Es tal problemática, que hay empresas locales que están “confiscando temporalmente” tales dispositivos y, los devuelven, al finalizar la jornada.

III. IDEAS EQUIVOCADAS ACERCA DE LA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA

1. **La comunicación es una panacea que resuelve todos los problemas administrativos:** ahora, su uso o desuso, olvida que, sin embargo, es una pieza esencial en toda estrategia o política. Sí desea que la definición de la misión o la visión sean potentes de verdad, será esencial darla a conocer en la organización o empresa. Ahora una visión colocada en la pared o en la web de la entidad no significa nada, si en los hechos, toda la corporación no la cumple ni se comporta en consecuencia. Decir que la entidad es un ente de vanguardia en servicios al cliente, debe advertirse en el trato a clientes antes, durante y después del contacto con el mismo. Si el personal de atención o el oficial de crédito o de ventas, están más interesados en su móvil o se hacen los ausentes con el recién llegado, pues la misión no es para nada un factor indispensable para el comprador. Igual ocurre en un gran almacén o en un restorán, la calidad de la recepción es vital. En un negocio así la planificación estratégica es pura palabrería, la empresa está volcada a sus propias necesidades o juegos de poder. Las relaciones sociales están desconectadas del interés supremo de la empresa, el cliente, en su lógica este es un paria.

2. **La comunicación es una operación que se hace sola:** no requiere planeación, compromiso, feedback, pasión. Un gran error, pues todos deben tener claro que enviar un correo o dejar de atender un mensaje puede ser contraproducente para la organización, no satisface los intereses preconizados. Debe haber compromiso, desde los niveles superiores o los más básicos. La empresa debe tener en cuenta todos los mensajes, no solo los de los amigos o allegados. Cada mensaje requiere una respuesta. No se debe replicar el error del Titanic, que los mensajes de saludos impidieron ver los llamados de peligro. Cada empresa tiene su iceberg, de mayor o menor calado. Cada sección o división no es una microempresa o finca de intereses privados, un coto privado donde se pueden utilizar los asuntos de la organización como armas arrojadizas. Cada empleado debe chequear su buzón y, en consecuencia, reaccionar. Esta disciplina es exigida en las organizaciones serias y, su inobservancia, da lugar a que te muestren la puerta de salida. Es crucial que haya una comunicación total. De nada valen los medios y herramientas de comunicación del siglo veintiuno si la fuerza laboral no comprende la importancia capital del buen hacer comunicante. Hay gente que con un celular de pacotilla lleva a cabo grandes negocios y, otra, con una red, es incapaz de redactar un acta o recordar que debe ir a trabajar.
3. **Las diversas formas de comunicación son medios idóneos para todas las empresas:** No es lo mismo la comunicación operacional en una empresa logística internacional que en un estudio cinematográfico o en un restorán. Cada unidad productiva tiene necesidades especiales. Un transporte internacional de carga debe armonizar seguros, tramitaciones aduaneras, medios de transporte, embalaje,

recepción y cuidados técnicos de la mercadería, si desea ser eficiente con todos y cada uno de sus clientes, en el cien por ciento de los casos. La empresa, tal un reloj suizo, deberá armonizar sus esfuerzos para evitar fallas que podrían ser de extrema gravedad para el cliente. Igual ocurriría en un estudio cinematográfico o en una compañía teatral. La contratación, el guion, los actores, la administración y los asuntos de producción deben gerenciarse con un algoritmo de perfección intachable. El resultado en las tablas o en las pantallas será la prueba palmaria de una eficiente realización. Y, en todo el proceso, la comunicación habrá sido un bien inestimable. Y, en el caso del restorán, el menú anunciado o voceado debe poderse surtir. Este sería un estándar definitorio. El expediente de no hay, no se puede u hoy es imposible, sería una seña de identidad deletéreamente adversa. La clientela confía en el mensaje del negocio. Que una zapatería no tenga zapatos es una anomalía fatal. Para bien o para mal, la lógica de los negocios exige previsión, compromiso oferente, excelencia, pasión por el comensal. Un cuarto de urgencia debe ser tal o, simple y llanamente, cambiar de nombre. En suma, la comunicación cumplida es un atributo apropiado para todo tipo de organización. Una editorial puede resistir la entrega tardía de un libro por un autor fantasma (negro o ghost), pero es impensable en la dispensa de *hot dog* en una fonda móvil. Un comensal se rige por tiempos y apremios que deben ser satisfechos con rabiosa efectividad.

4. **La comunicación es una inversión de tiempo y esfuerzo de la que se puede prescindir:** Si una cadena de almacenes o una sala de cine desea ver agolparse clientes en sus vestíbulos, deberán agenciarse eficientes medios de comunicación de ofertas o películas. Toda la gama de medios de difusión,

con tiempos y movimientos infalibles, deberá desplegarse. No hay espacio para errores. Cuando un avión con 300 pasajeros despegue de una pista están cumplidas todas las exigencias de la más estricta comunicación en la ingeniería aeronáutica: tripulación, abordaje de pasajeros, entrenamiento, mantenimiento, manuales, protocolos, monitoreo, control aéreo, y muchos más. Igual ocurre con una cirugía en un quirófano o con una campaña de vacunación. El éxito está alineado con la comunicación efectiva. Hasta la organización de un cumpleaños reclama ser un pulpo comunicador para poder concretar este divertido ágape.

5. **La comunicación es únicamente una cuestión que le atañe a la gerencia:** que, a un trabajador de base, no le debe importar tal cuestión. Esta percepción pierde de vista que la corporación necesita la atención y conciencia de sus integrantes de todo nivel. Si alguien en la tarde o en la madrugada detecta un serio problema de fontanería, debe reportarlo pues este incidente puede ocasionar severos daños a la planta, a la materia prima o al equipo. Y para la advertencia, por cierto, deberá utilizar un medio efectivo, directo, sincrónico, inmediato. Enviar un correo puede no ser la estrategia indicada. Aquí la comunicación deberá ser acorde con el riesgo del caso. Advertir de un riesgo de incendio cuando la fábrica está en llamas será, simple y llanamente, un desatino de grandes proporciones. Igual ocurre con todo el conglomerado de mensajes que pululan por los canales de la compañía. Cada quien a su nivel debe ser un gran comunicador, un diligente oficial de la firma.
6. **La comunicación es una intromisión innecesaria en la vida institucional o empresarial:** este parecer concibe que advertir de fallas o problemas sin respetar la jerarquía

es una falla supina. Es brindar consejos que nadie te ha pedido o, peor aún, comportarse como un igualado. Este reproche es una prueba fehaciente de la discriminación y ceguera corporativa. Es la señal inequívoca de que no opera ni la visión ni las estrategias colgadas en la web o murales. Me ha tocado ser testigo de esta sinrazón y, la reacción consecuente, ha sido: “Que se los lleve el diablo, al fin y al cabo, esta porquería de empresa no es mía”. Un canto de sirena fúnebre, plañidera, de lapidario distanciamiento.

7. **La comunicación debe fluir de forma compartimentada o multinivel por su propio peso:** No hace falta gerenciar la masa de mensajes y datos de interés de la compañía. Es obvio que este enfoque no entiende que la comunicación debe ser multilateral, oportuna, verificada, merecer autoeficacia. Enviar un correo no es garantía de nada. Uno debe cerciorarse de que se logró el objetivo, como se hace con los pagos por ACH. Todo el mundo verifica que le ingreso a su cuenta el vil metal de la quincena. Si se gestionan los servicios de un técnico a través de un mensaje (correo, wasap, Twitter), puede que te quedes esperando. Es esencial la interacción con el experto, el correcto de asentamiento de los términos de la prestación del servicio. La gestión de un mensaje es un evento altamente racional. No se trata de únicamente enviar la comunicación. Así se tramitan los asuntos que se desea que fracasen o dejen mal a alguien. Vaya usted a saber. En la antigüedad se daba muerte a los portadores de malas noticias, esto es una evidencia de la gravedad de la transmisión de información crítica. Nunca es un asunto baladí. Olvidar una felicitación puede interpretarse como un insulto. Y, otra cosa, así como no hay enemigo pequeño, así tampoco hay descortesías

menores. Omitir una tarjeta de condolencias a alguien te puede llevar a granjearte una antipatía inesperada, de alto octanaje. No saludar al postero, puede conducir a que te oculte los mensajes o eche a perder oportunidades de éxito. Decían que Marilyn Monroe te trataba como si fueras un rey. Nunca olvidabas su don de gentes y su calidez humana. Esta gran estrella de Hollywood nunca desperdiciaba la oportunidad de hacer sentir bien e importante a su prójimo, así se trataba de un admirador que se topaba en la calle o del conserje. Eso es conocer a fondo el corazón humano. Saber de la dignidad y consideración que todos buscamos en la vida cotidiana. Operar como un displicente robot en piloto automático solo nos deparará antipatía o infinito desdén.

8. **La comunicación es un truco para engatusar:** No importa lo que diga tu cuña comercial, puedes dispensar el bien o servicio mercadeado como te dé la gana. El cliente se aguantará. Total, ¿qué puede hacer? Ya la mercancía o trato están cerrados. El comprador deberá vivir con su insatisfacción. Este comportamiento comunicacional, típico de los monopolios, ignora que, más temprano que tarde, su proceder creará la competencia que lo desbancará. Es decir, la contumacia, la inconsecuencia y su vana arrogancia, son un salto al vacío que, eventualmente, les pasará factura. La libre empresa está reñida con las malas prácticas de trato al cliente.
9. **La comunicación es un problema de tecnología, se trata de explotar las tics y echarse a dormir:** Los nuevos elementos del ciberespacio harán el trabajo. Aunque son esenciales en esta era de la información, sin embargo, su impacto depende de que generen una comunicación responsable y válida. Entregar al público o a la clientela

un producto o servicio deplorable no será de utilidad. Por el contrario, la buena relación prohiada por los medios tecnológicos debe ser honrada con calidad, oportunidad, buen servicio. Una vianda que llega al domicilio del cliente en mal estado y a inexcusable destiempo, estará matando la marca. Y, ya se sabe, la marca es la esencia del producto o servicio, su prestancia de marketing, el perfil de su buen hacer y respeto por el consumidor. Igualmente, entregar una vivienda que, en nada, se parece a la pedida, es un derroche de mala fe y de prácticas autodestructivas. Es burlarse del cliente, del mercado de bienes raíces y del país. Y no se está hablando de suposiciones: he leído en diarios de circulación nacional remitidos de compradores extranjeros exigiendo que el condominio de un millón de dólares que pactaron con una casa de bienes raíces les sea entregado con los estándares esperables en un inmueble de ese monto. ¿Cómo pueden darse cosas así en una sociedad que pretende ser parte del siglo veintiuno? Comportarse como la mafia o los filibusteros de siempre es un pobre servicio a la imagen de Panamá como país de correcto Estado de Derecho.

- 10. La comunicación no opera en ambientes complejos:** una frase fuera de toda lógica, pues da la casualidad que, entre más intrincadas complicadas son las operaciones de un ente, mayor cuidado merecen las comunicaciones. Un ejemplo son las sistematizaciones que impone la industria espacial o la construcción de inteligencia artificial. Son inauditos los acomodamientos y, sin embargo, desde la tierra se manejan naves a la Luna y a Marte. La comunicación es un dispositivo apto para todo ámbito, únicamente es imprescindible un buen diseño y apto desarrollo de sus

operaciones. Además, con 28 letras debidamente interconectadas se concibieron el Don Quijote de Miguel de Cervantes Saavedra o el Rey Lear, de William Shakespeare. La clave es preparación, dominio del oficio, ingenio y voluntad creativa. El cuerpo de una empresa, en su sencillez, exige un orden informativo de proporciones siderales y compuestas. Abrir una fonda a las 5:00 a.m. reclama un ejercicio climatizador de medios, insumos, cocción y personas de gran pericia. Una empanada recién hecha es un artilugio gastronómico de gran estridencia humana y laboral. “Prefiero un hot dog en el parque de béisbol que un filete en el Ritz”, decía Humphrey Bogart. Y, de verdad, cuánta razón tenía ese gran protagonista del Halcón Maltés.

11. **La comunicación está prevista para gente obsesiva:** sin importar la personalidad de los integrantes de una compañía es indispensable desarrollar fórmulas comunicantes efectivas. El medio debe ser compatible con los usuarios. Un equipo de superestrellas de balompié, deberá integrarse a través de medios de comunicación de todo orden: dietas, entrenamientos, estrategias, tácticas, reuniones, desarrollo de partidos y demás asuntos concomitantes. Esa constelación de astros, pese a su diversidad y estilos de vida, deberán plegarse con solvencia y efectividad a tales avatares. El desafío es regio y de gran volatilidad, pero, deberá lograrse que el ajedrez del deporte negocio rinda frutos en el césped, en la colectividad y las expectativas de tifosis, accionistas, gerentes, técnicos y medios de prensa. Igual deberá ocurrir en una orquesta, en un taller de creatividad o la gestión de un tren bala, una cárcel privada o pública o un almacén por departamentos.

12. La gente sin estudios no tiene necesidad de comunicación:

es decir, viven fuera de la realidad y de sus medios y significados. Lo real es que no es así. Como parte de los ejes y engranajes de la sociedad, como individuos o asalariados, o simplemente por cuenta propia, la comunicación es inseparable de sus vidas. Además, al decir de Carlos Marx, la lógica de la fábrica induce disciplina, racionalidad y alineamiento a los patrones de la vida los trabajadores. Es más, muchas empresas son verdaderas fábricas de talento y competencias. Ni siquiera los jornaleros agrícolas, incluidas las mujeres, escapan a esta estandarización que propugnan el capital y el Estado. Las mujeres que representan un gran componente de la fuerza laboral del campo, se están incorporando a la producción como emprendedoras y con gran pujanza. Y se puede advertir que, progresivamente, lo que han hecho en el campo, lo replicarán en la región metropolitana y en las cabeceras de provincias. Más del setenta por ciento de estudiantes en claustros de educación superior pertenecen al sexo femenino. O sea, su pobreza o reducidos medios, eso se ve venir, será superado. Su humildad rural, como la de nadie, es óbice para su progreso y autorrealización. Cuando se mira la historia personal de grandes figuras, se constata que la extrema limitación o la indigencia de su origen no fueron barreras a su avance social (Thurgood Marshall, Ava Gardner, Jack Nicholson, etc.).

LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EFICAZ
DE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

IV. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA: ACIERTOS Y FALLAS

Con casi cansino estribillo, vez tras vez, se repite en textos, manuales, tutoriales de YouTube y conferencias, que la comunicación es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas y se consigna que, estructuralmente, su esquema incluye: emisor, mensaje, medio, receptor, retroinformación y contexto. Este ensordecedor automatismo, sin embargo, merece ser examinado en todos sus alcances para poder extraer todas sus succulentas lecciones. Veamos.

a. **Emisor:** es el ente que requiere que un interés suyo o mensaje sea conocido

♦ **Condiciones favorables**

- i. Adecuada planeación de la comunicación
- ii. Que se tenga claro el propósito
- iii. Entender la situación del receptor (empatía)
- iv. Lenguaje inclusivo y respetuoso de diversidad
- v. Empoderamiento
- vi. Proactividad

- vii. Que se verifique la condición funcional del medio de transmisión
- viii. No descuidar el contexto
- ix. Facilitar la comprensión
- x. Oportunidad del mensaje
- xi. Requerir respuestas acordes y al nivel del receptor
- xii. Estar atento al feedback (gestual, técnico, facial, lingüístico, etc.

♦ **Condiciones limitantes**

- i. No ser empático
- ii. Solicitar algo inviable
- iii. No incluir protocolos, manuales, glosarios, etc.
- iv. No ser justo
- v. Medios limitados o incompletos
- vi. Brecha tecnológica
- vii. Mensajes no claros
- viii. No apoyar la ejecución requerida
- ix. Distribución incompleta del mensaje
- x. No capacitar al receptor
- xi. No aclarar términos
- xii. Malas relaciones
- xiii. Salario emocional no fortalecido

- xiv. No escuchar razones
- xv. Ser improcedente o irrespetuoso
- xvi. Mala fe
- xvii. Generar desconfianza
- xviii. Utilizar el miedo o la intimidación
- xix. Nepotismo
- xx. Falta de transparencia
- xxi. Acoso sexual o de otro medio
- xxii. Maledicencia
- xxiii. Uso de canal inadecuado

b. Mensaje – Lo que se desea comunicar.

♦ Condiciones favorables

- i. Establecer el qué, quién, cómo, cuándo, dónde y para qué de la comunicación (es la regla de oro)
- ii. Que el mensaje sea claro, asequible, sencillo,
- iii. Oportuno
- iv. Contemplar la jerarquía de emisor y receptor
- v. Mensaje redactado en términos mutuamente comprensibles
- vi. Que se cuente con manuales, protocolos, procedimientos y guías (el periódico El País, dispone de un Manual de Estilo que despeja todas las dudas)
- vii. Disponibilidad de fuentes y tutoriales para cla-

rificar todos los pasos (por ejemplo, la simbología de todos aeropuertos permite circular con seguridad y certeza, sin importar el idioma del visitante)

- viii. Definir qué se espera del receptor (utilizar modelos de cartas, guías, informes, datos u otras respuestas)
- ix. Legalidad y pertinencia del mensaje y la petición
- x. Respeto e integridad
- xi. Excluir el sexismo y prácticas machistas
- xii. Prohijar un trato inteligente y fluido

♦ **Condiciones limitantes**

- i. Peticiones impropias o ilegales (solicitar que se excluya o reduzca una multa a un proveedor o pedir que se transgreda una normativa o ley)
- ii. Ausencia de manuales, protocolos, guías o términos de referencia que contribuyan a captar íntegramente el proceso de la comunicación en curso
- iii. No aclarar el sentido de la comunicación
- iv. Violación de la ética y la transparencia
- v. Indiscreción (Asalto de la privacidad del receptor)
- vi. Mala fe
- vii. Faltas de urbanidad (Irrespeto, trato áspero o grosero)

- viii. Animosidad (agresividad)
- ix. Peticiones no oportunas (a destiempo)
- x. Búsqueda de favores o intenciones malsanas
- xi. Lenguaje procaz
- xii. Desconocimiento de la materia propia o vinculada al mensaje (Un mensaje de naturaleza legal debe evidenciar corrección y propiedad)
- xiii. Peticiones con alcances que desbordan competencias del emisor y el receptor
- xiv. Dilación en el trámite

c. Medio: canal de transmisión del mensaje.

♦ Condiciones favorables

- i. El medio utilizado debe ser idóneo (teléfono, correo, wasap, Twitter, etc.
- ii. Debe estar disponible, y se debe verificar su plausible uso
- iii. El lenguaje debe ser apropiado al igual que sus anexos (fotografías, imágenes, diagramas, instructivos y demás)
- iv. Planeación del mensaje y su flujo por el canal o medio
- v. Facilitar decodificación del mensaje
- vi. Propiciar contraste del mensaje remitido y el que está en curso
- vii. Apoyar tal mensajería con manuales, tutoriales de YouTube, y otras fórmulas

viii. Facilitar interacción entre emisor y receptor

♦ **Condiciones limitantes**

- i. No verificación de integridad del canal o medio (internet, red, laptop, celular, y demás)
- ii. No clarificar oportunidad ni objetivo
- iii. Imprecisión en los tiempos y movimientos
- iv. No alinear mensaje y fluidez comunicacional

d. Receptor: destinatario del mensaje

♦ **Condiciones favorables**

- i. Mensaje en sintonía con el receptor
- ii. Empoderamiento
- iii. Empatía
- iv. Proactividad
- v. Mentalidad de equipo
- vi. Propiciar recepción clara a través de manuales, protocolos, glosarios, guías y procedimientos (caja menuda, reporte de gastos, formulación de planes, evaluación del desempeño, reclamos por daños, etc.)
- vii. Tiempos de envío y recepción propiciadores de efectividad
- viii. Verificación de términos
- ix. Acuse de recibo
- x. Agentes responsables

- xi. Autoridad y responsabilidad debidas
- xii. Debida capacitación
- xiii. Perfil de cargo del receptor apropiado
- xiv. Un envío que requiera condiciones de custodia especiales (cadena de frio, transporte ágil, acreditación, etc.)
- xv. Disponibilidad de aprobación de gastos
- xvi. Equipo para recepción (radiofrecuencia, código de barras, personal entrenado, etc.)
- xvii. Protección acreditada de mensajes o documentación legal o técnica (cotizaciones, adendas, etc.)
- xviii. Correcta gestión legal, técnica o administrativa del trámite
- xix. Interacción obligada con emisor

♦ **Condiciones limitantes**

- i. Improvisación en la interacción
- ii. Nulo respeto por jerarquías
- iii. No verificación de envíos y recibidos
- iv. Corrupción
- v. Desconocimiento de materia operacional en juego
- vi. Fallos eléctricos, mecánicos, administrativos u otros
- vii. No portar la autoridad ni la responsabilidad compatible

viii. Siniestros u otros imponderables

e. Retroinformación

♦ **Condiciones favorables**

- i. Liderazgo y empoderamiento
- ii. Que la recepción sea clara y oportuna
- iii. Capacidad para ejercerla
- iv. Preparación
- v. Empoderamiento
- vi. Proactividad
- vii. Estrés y burnout
- viii. Mentalidad de equipo
- ix. Adecuado entrenamiento

♦ **Condiciones limitantes**

- i. Incomprensión de consecuencias y del contexto
- ii. Conflictos interpersonales e interdepartamentales (entre producción y ventas, entre finanzas y marketing, entre Legal y asuntos corporativos)
- iii. Injusticias salariales
- iv. Ausencia de salario emocional
- v. Motivación deficiente
- vi. Falta de información pertinente
- vii. Baja autoestima

f. Contexto: marco general en que tiene lugar la comunicación

♦ **Condiciones favorables**

- i. Información adecuada y suficiente
- ii. Barómetro de incidencias,
- iii. Análisis oportunos
- iv. Pensamiento crítico
- v. Empoderamiento
- vi. Trabajo de equipo
- vii. Instrumentos apropiados

♦ **Condiciones limitantes**

- i. Recurso humano no competente
- ii. Manuales no actualizados
- iii. Ausencia de incentivos
- iv. Visión fragmentaria
- v. Equipos de trabajo enfrentados
- vi. Juegos de poder

LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EFICAZ
DE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

V. LA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA COMO UN REAL MEDIO DE GESTIÓN

La comunicación administrativa por función:

- A. Planear:** actividad de trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y fijar los métodos de hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

Respecto a esta función aplican las siguientes indicaciones o prácticas:

1. El proceso de investigación que antecede a la definición de propósitos y metas, debe involucrar a todas las piezas de la organización y, los resultados, en el marco de lo posible, deberán ser compartidos por todos. Entre más crítica es su naturaleza, es vital que sea de conocimiento cabal por la organización. El lanzamiento de un nuevo producto o servicio se puede beneficiar del feedback corporativo.
2. Los objetivos y metas deberán ser de completo conocimiento de los distintos ámbitos de la empresa (producción, marketing, distribución, administración y otras). Un ejército integrado y con información clave será más eficaz.

3. Un gran plan únicamente puede ser respaldado por una fuerza laboral informada y alineada. De nada vale que el plan esté guardado bajo siete llaves y sea un “insumo” para una élite o para el círculo que merodea a los ejecutivos. Una estrategia perdida en el armario es un disparo en el pie. Y se podrá advertir en los reportes, informes, memorias o en la web. Hay organizaciones en las que la Memoria Institucional es de exclusivo conocimiento de su editor/ coordinador. Es un sartal de generalidades inconexas, estériles y rellenas de automatismos. Un análisis, por décadas, de estos reportes mostrará su obsesión rutinaria, su inercia burocrática y su vacío de siempre, para nada conectado con las expectativas y necesidades de la corporación. La memoria es una oportunidad de patentizar el desconcierto y falta de oficio de la empresa. ¿De qué vale una memoria esterilizada y desconectada de la vida operacional? ¿Para llenar un requisito? ¿Acaso se piensa que dentro de mil años será de utilidad para antropólogos forenses? Ahora esto ocurre cuando los planes están escritos en piedra y nunca se perdigue cumplirlos. Los planes escritos en servilletas de restorán o en la cubierta de un dossier, eso sí huele a vida real, a gravitatorios indicios de búsqueda futuro. Por cierto, la contratación de Leo Messi la cerró un buscatalentos del Barcelona en una servilleta. ¡Siempre se le aplaudió ese sentido visionario y de creador de valor agregado! Así debe ser la estrategia algo vivo pujante, insomne, de 24 horas. La empresa no debería conciliar el sueño hasta no ver sus afanes y angustias en la pared, el pasillo o en las nubes que sobrevuelan la corporación. Ese nivel de

entrega al pie del cañón es lo que se llama planificación estratégica.

4. Las tareas de planificación deben darle perspectiva al quehacer organizacional. Y, otra, cosa, no pueden ser incorporadas al trabajo por cada gerencia, departamento o sección, si no han sido difundidas ni explicadas. El plan deberá gobernar las operaciones de todos y cada de los integrantes de la firma o dirección. La conducta despistada, adversa o desprovista de sentido lo único que comprueba es una gestión desbrujulada, fragmentaria y caótica. Si deseamos ir para el norte, ¿por qué estamos tomando rumbo hacia el sur? Se advierte en lo tocante a la transparencia, el portal web preconiza buenas prácticas y, en los hechos, proliferan el amiguismo, la opacidad, los arreglos ilegales, el nepotismo y los favoritos. Obviamente, el clima organizacional esta unidad productiva no puede estar más airado y en pie de guerra con la gerencia.
5. El equipo asesor y gestor deberá mostrar liderazgo en su accionar, si el gerente está operando al margen de los planes, ¿qué se espera de los colaboradores o líderes intermedios?
6. La alta gerencia deberá inducir climas de trabajo abiertos, confiados, de máxima motivación. Castigar el pensamiento crítico y la libertad de opinión y exigir lealtad con extorsión, es la estrategia tipo para destruir las potencialidades del liderazgo. Contar con un séquito de aduladores, círculo cero de favoritos, virtuales compinches, no hará un gran favor al direccionamiento institucional u organizacional. No

se debe olvidar que esta corte privilegiada no solo se beneficia del favoritismo, sino que la misma goza y necesitan proclamar que no se admiten advenedizos en este su reino. Hay puertas abiertas nada más para ellos y sus adláteres. Los demás, a volar, a esperar los idus de marzo.

7. Los encuentros, debates y talleres de coordinación e impulso, son los medios óptimos. El liderazgo integral y total del equipo de trabajo será esencial
8. Contactar al equipo de trabajo únicamente cuando cosas se ponen feas, lo que hará es profundizar el reconcomio interior. Las estructuras informales enfrentadas a la estructura formal, disfrutan a morir estas inconsecuencias de la gerencia. ¿Es ahora que se acuerdan de los plebeyos? Pídanles sacrificios a sus acólitos, a sus bien amados. Y, ciertamente, les indicarán a los capitanes de empresas que hagan lo procedente: como un mago de aldea, tragarse el sable hasta la empuñadura. No hay mal que por mal no venga. Ese es un estado de ánimo esperable en una organización espuriamente estructurada en dos bandos referidos al jefe: los amigos y los enemigos. En escenarios así de crispados la planificación estratégica, táctica u operativa es una fantasmagoría, un espejismo. Así lo comprueban los miles y miles de desastres políticos o burocráticos que en el mundo han sido.
9. La mejor entidad o compañía es aquella en que el plan de acción nació también del cerebro de los trabajadores y, en todo momento, ha contado con su beneplácito y

ejecución. Las personas adoran ser tomadas en cuenta y, que, por siempre, se les respete. Ya lo decía Elton Mayo, los trabajadores no son máquinas, sus relaciones interpersonales e intereses son claves para el éxito del trabajo. Y, también, en concordancia con Abraham Maslow, tienen necesidades fisiológicas, salariales, de seguridad o de autorrealización. Y esos cuidados de los empresarios y sus agentes son los que construyen empresas líderes en innovación e integración sinérgica de gerentes y colaboradores

10. Y, otra cosa, los planes de todo tipo deben convertirse en objetivos, guías, protocolos y procedimientos. De nada vale decir que están en la web. Esto los puede convertir en letra muerta. El cerebro es genial en esto, sabe que un conocimiento que no se traduce en un proceso es algo baldío. Por ello lo cognitivo está conectado al hacer y a las actitudes. Saber algo es poder aplicarlo en cada caso a discreción del individuo.
11. Hay anaqueles repletos de normativas y planes, pero la gente anda en el limbo. No conocen el rumbo, la línea de acción. Tutoriales, reuniones, talleres y comunicación cotidiana deben volcar esos quilos de palería burocrática en buen hacer. Cada tarea debe reflejar esas prescripciones, definiciones y fórmulas normativas. Si, por ejemplo, en una recepción, alguien utiliza un lenguaje sexista o de irrespeto a la condición femenina, obviamente, hay serios déficits en la difusión del reglamento interno que, enfáticamente, prohíbe esas prácticas. Igual ocurre con la política de atención a clientes. Violar el código de ética en esta materia es otra señal de alarma. Y, ciertamente, es

imprescindible insistir en la dialéctica interconexión del todo empresarial. Un ejecutivo que no da pie con bola exponiendo los planes y estrategias de la firma está delatando una debilidad suprema de la empresa. Que el líder es el talón de Aquiles de la compañía. O sea, la colectividad está en malas manos. Es un general que se puede hundir en su desconocimiento e insolvencia.

- B. Organizar:** establecimiento de la estructura formal de autoridad que integre, defina y coordine las subdivisiones de trabajo, en pos del objetivo buscado.

Respecto a esta función aplican las siguientes indicaciones o prácticas:

1. La estructura formal de autoridad de una empresa debe ser congruente con sus fines y medios. Es decir, como ocurre con una herramienta, el problema a resolver dicta cómo debe ser la misma. Los tipos de bisturí, de grúas o de martillos están asociados a sus tareas. Igual deberá ocurrir con las organizaciones. La estructura de una orquesta filarmónica o de un hospital oncológico poseen niveles y componentes referidos a su función. En el caso de la primera, es seguro que deberán darse dos esferas: sinfónica (dependencia encargada del desarrollo y gerencia de los proyectos de inversión social y cumplimiento de los cometidos misionales relacionados con la ejecución y difusión del repertorio sinfónico y el fortalecimiento de los procesos y dimensiones de la música sinfónica, académica y el canto lírico) y, otra, administrativa, dirección, jurídica, financiera y de captación y

desarrollo de talento humano, y otras. Ambas esferas interaccionarán de forma simbiótica. Integradas, con simplicidad y eficacia, deberán propiciar el éxito institucional. En un ente así, se espera una estructura plana y propiciadora de resultados, donde lo sinfónico será la razón de ser del complejo organizacional. En el hospital oncológico, deberá ocurrir otro tanto: el diagnóstico, la prevención, la atención y las tecnologías de tratamiento serán los tentáculos del cuerpo hospitalario. Congruentemente, por tratarse de profesionales de altísimo nivel, la orquesta y el hospital propiciarán intercambios de sesudo tecnicismo. Por su elevado profesionalismo prosperarán la autonomía, la libertad de acción y las metas retadoras.

2. En cuerpos empresariales de diferente naturaleza (bufetes de abogados, empresas de seguros, ingeniería civil, cuadrillas de trabajadores, almacenes por departamentos, empero, las líneas de supeditación y control, deberán ser otras. Una fuerza de ventas opera con redes sociales, tics y demás parafernalia tecnológica. En su caso, el control de ventas por rutas será el indicador primario. En todos los casos, no obstante, la comunicación deberá buscar certeza en la ejecución y control. Manuales de Estructura y Organización, Manuales de Cargos, guías, actas, redes internas, planes de ventas, mapas de rutas, procedimientos y murales informativos serán de inestimable ayuda. La comunicación siempre estará referida al quehacer sustantivo del empleado. Será clara, precisa, oportuna y de gran previsibilidad. La comunicación no debe ser un crucigrama o un mensaje perdido en el buche de un despropósito.

3. La organización deberá suprimir niveles y fortalecer la desconcentración y descentralización. Esto contribuirá a elevar la eficacia de la comunicación. Por cierto, redes inalámbricas y demás dispositivos electrónicos son deseables. Potenciar la comunicación es un deber insoslayable, ya lo era en la Edad Media.
4. Se estimulará la simplificación de procesos y el alineamiento con la tecnología. Por ejemplo, la generación de un contrato de préstamos bancario, hoy por hoy, está preestablecido, y su firma está respaldada por un legajo de papeles que viajan digitalmente. Cálculos, avales y respaldos son firmados y todo toma horas y si caso días. Los 100 días de trámite son cosa del pasado.
5. Se propiciarán políticas de puertas abiertas y el contacto directo. Ahora, será documentado cada intercambio.
6. Se estimularán reingenierías simplificantes y el resultado. La trazabilidad es otra herramienta inherente a la organización. Con sistemas de radiofrecuencia o código de barras se puede recibir un contenedor sin tener que abrirlo. El asiento de su contenido será perfecto. La comunicación administrativa estará sabiamente servida.
7. Los dueños de proceso serán invitados innovar y a perfeccionar tareas. Todo en beneficio de la clientela y las necesidades de expansión y desarrollo de la empresa.
8. En plena pandemia, empresas modestas han dado saltos cuánticos con la incorporación de las tics. Por

ejemplo, la revolución tecnológica del Estado y de las empresas hace inteligibles y cómodas la interacción. Pasaportes, generación de certificaciones y otras operaciones, hacen de la relación con el cliente algo inteligente y provechoso. La comunicación se enriquece y hace más digna la vida de clientes y ciudadanos.

- C. Dirigir:** actividad continua de tomar decisiones y traducirlas en órdenes e instrucciones específicas y generales; asimismo, asumir el liderazgo de la empresa.

Respecto a esta función aplican las siguientes indicaciones o prácticas:

1. El gerente, director o jefe, es esencia, debe ser un líder transformacional. Debe conducir cambios, formar, ser un ejemplo, proyectar la calidez y fortaleza de la empresa. Un líder corporativo resulta ser un motor de entusiasmo y compromiso. Un líder que tira la toalla o es un mar de lágrimas, jamás será conveniente e inspirador.
2. Cada líder a su nivel, deberá patentizar el ser crucial de la empresa. Debe ser un animador y un coach de su gente. Deberá propiciar la integración de grupo de su fuerza laboral, ya se trate de 10, 100, 1000 o 10,000 personas. Su resonancia deberá ser potente y envolvente. Su lenguaje gestual o sus palabras deberán ser apropiadas. No hay que olvidar lo que señala Alex Grijelmo,¹²(La seducción de las palabras, 2004, p. 13): ellas son los embriones de las ideas, el germen del pensamiento, la estructura de las razones, pero su contenido excede la definición oficial y simple

de los diccionarios. El lenguaje no es un producto, sino un proceso psíquico. Cuando alguien malogra un espacio de interacción en su firma ha tirado por la ventana siglos y siglos de significados. Es lo que ocurre cuando el líder se comporta de manera procaz o decide no saludar a sus colaboradores. Habrá nacido el pecado original del desencuentro. Una emoción así de negativa no se puede recomponer, como cuando se pierde la Gestalt de una rosa al deshojarla: queda claro su estructura o configuración no es igual a la simple suma de sus pétalos en el piso.

3. La autoridad deberá ser ejercida con respeto y talento comunicante. Deber estar dotada de genio. Cada pieza de Bolívar o Napoleón evidenciaba brillantez. La fatiga y el fardo de las expectativas no dañaban su ánimo. Cada gerente debe entender que cada contacto con su gente es un hecho trascendente, pero sí no es así, peor para él. El cartero no llama dos veces, como reza la novela de James M. Cain. La imagen rica o pobre que rodará por pasillos o ascensores, estará erosionado como una gota de agua la dura roca de la vida cotidiana. Hay que explotar cada ocasión y hacer florecer la llama de la adhesión, la entrega o el compromiso. Ese es el trabajo capital de un líder (jefe, sargento o coordinador). La gente es lo primero, ahora y siempre. Olvidarlo conduce al precipicio del resentimiento, la inercia o el desarraigo. Si el trabajador que entrega plusvalía, no es lo primordial, entonces, ¿qué lo es? ¿El edificio, las cortinas o la alfombra? ¿Acaso esperan que los empleados se comporten como alfombras, como correveidile, como

trastos sin valor? La comunicación no perdona. Si un ministro de Estado debe pronunciar un discurso en una ceremonia sin precedentes, pero no lo escribe, se expone que el azar le juegue una mala pasada. Que un desaire, que un accidente interpersonal que nunca falta u otra manera de amnesia anterógrada, le haga vivir un desastre de alcance meteorológico. Por ende, lo más conveniente, es redactarlo y ensayar su lectura o defensa. Esta precaución lo hará lucir grandilocuente, eficiente, de gran locución. No hay nada más triste ni patético que ver a un orador luchando por hacer por discurso una parrafada improvisada y somnífica. Una sopa de letras intrascendente y pésimamente articulada y que pone de mal humor a superiores, colegas y subalternos. ¿Para qué realizar un haraquiri así? Suficientes adversarios y detractores debe tener un sujeto de ese calibre para, paradójicamente, darle razones de peso para que lo crucifiquen frente a todo un auditorio. Moraleja: no hay comunicación menor, toda oportunidad debe ser atendida con aplomo y riqueza sígnica. Sus palabras siempre deben ser memorables. Es una máxima del juego del poder. Cada detalle hace parte de la toma y daca de la gobernanza.

4. Las órdenes y normas serán más útiles si, en todo momento, son escritas, claras, respetuosas de la comunicación: qué, quién, cómo, cuándo, dónde, para qué, cuánto. Cada jugador deberá estar al tanto de sus deberes, de su parte de misión. Preguntar: ¿por qué están tan sucios los pasillos? Es una confesión de ignorancia orgánica. Si usted es el director de Servicios de Apoyo, debiera estar al tanto de que el

Departamento de Servicios de Limpieza, pertenece a su división. La pregunta es: ¿a qué obedece esta omisión? ¿Qué la provoca? Lo procedente sería preguntarse, ¿qué dice el manual de operaciones al respecto? ¿Será que no vivo a trabajar el jefe? Si este fuera el caso, habría que indagar por el subjefe. Y, en último término, ¿qué pasó con el liderazgo situacional? ¿Qué ocurre con el empowerment? ¿Por qué no opera este recurso de urgencia? No puede ser que la ausencia del jefe o supervisor signifique la mortalidad departamental. Este signo debería ser una voz de alarma. Hay cosas que atender en este ámbito funcional.

5. Es vital contar con planes de relevo de las estructuras de mando. Es esencial nunca dejar de tomar en cuenta que cada jugador, eventualmente, podrá egresar de la organización. Y, por consiguiente, debería haber un plan de relevo. La vida debe seguir y, siempre, en favor de clientes
6. Otra cosa, a considerar: el efecto del halo por proximidad a la dirección, jefatura o rectoría. El personal de secretaría se convierte en un valladar, en un reemplazo de facto de su jefe. Se comportan con tal abuso de autoridad que dañan la gestión. Y, casi siempre, con el desconocimiento del gerente o, su inexplicable, tolerancia. En estos casos, la anomalía es tan flagrante que puede conducir a fallas, resentimiento o incomunicación. La administración debiera estar libre de estos incestos, endogamia o insubordinación, donde la gerencia queda en manos de favoritos o colaboradores malintencionados. De todo hay en la viña del Señor, pero la racionalidad no es un

concurso de simpatías ni de genuflexión. La empresa deberá huir de estas formas de falta de trascendencia y de desconexión de piezas burocráticas que debieran actuar sincronizadamente.

7. No se deben buscar acólitos o súbditos, la comunicación es un mundo con espacios para la inclusión, la diversidad o los valores del debate, la inteligencia o la tolerancia. La gerencia no es un botín, una finca privada. ¿Qué sería de la ciencia si fuera obligado el criterio convergente? ¿Sería menos solar el sistema del que hace parte la Tierra? ¿Deberían arder en una hoguera Copérnico, Galileo Galilei, Kepler e Isaac Newton? ¿Qué haríamos de la Filosofía, una disciplina donde cunde la divergencia y la polémica? Este espíritu luminoso y de innovación gobierna el mundo científico. La verdad no se agota en el juicio del experto, lo necesita, pero es mucho más. Un hombre unidimensional es un exabrupto, una atorrancia. ¿Y para qué quiere la administración estos paradigmas? De seguro, para nada, están bien para sociedades totalitarias, rebosantes de negación de lo humano y prendadas del autoritarismo de todo orden. Una actitud que olvida, desafortunadamente, dónde terminan los Hitler, Mussolini, Pol-Pot o Stalin que en el mundo han proliferado. La ciencia, y la gerencia, necesitan el oxígeno de la libertad, el pensamiento crítico y la pasión por la verdad. Por cierto, en Canadá,¹³ (Hamilton, B., 2022), una espectadora alertó a un empleado de equipo de hockey Vancouver Canucks sobre un melanoma: **“El lunar en su cuello puede ser canceroso. ¡Por favor, vea un médico!”**.

El gestor del equipo, anunció el sábado pasado (1 de enero de 2022) durante el juego que le habían otorgado a Nadia una beca de 10.000 dólares para sus estudios de medicina. Era su modo de testimoniar que la indicación de la joven le había permitido extirpar una masa anómala. Este hecho es un revelador indicativo de que la comunicación henchida de verdad y buenas intenciones, venga de donde venga, es un milagro bienhechor.

D. Coordinar: deber de establecer relaciones entre las diferentes partes del trabajo

Respecto a esta función aplican las siguientes indicaciones o prácticas:

1. Coordinar es facilitar la acción conjunta y focalizada de los componentes de una empresa, de cara al logro de sus planes y estrategias. Equivale al rol de un director escénico que debe lograr que el cuadro de artistas que va a intervenir en el montaje de Cabaret o West Side Story, lo haga exitosamente. Cosas así deben lograr las corporaciones de todo tipo.
2. La comunicación será un algoritmo inestimable. Con liderazgo de canela fina, integrador, formador y siempre a la mano deberá prohiar solvencia, integralidad, entusiasmo y creatividad. Y su hacer casi debe ser imperceptible, de forma tal que no colisione con la estructura formal ni solivante a la estructura informal. Los ejes informales (sindicatos, clubes de amigos, la peña de los viernes, etc.) deberán ser canalizados e involucrados en la tarea. Ser coordinador no es tornarse un rompe grupos o un puente roto. O

un aguafiestas. Decía Mario Benedetti que Jesús era un gran aguafiestas, pero, bueno, predicaba con el ejemplo. Bueno, un coordinador no debe provocar tormentas en un vaso de agua o desencadenar otras de mayor calado que den al traste con el proyecto. Su capital psicológico, entusiasmo, proactividad, liderazgo situacional y pasión por la gente de escena, deben ser de leyenda. Se respeta y quiere al gestor artístico exigente si este es justo y aplicado. Decía una parturienta: “Los hombres se podrán con las mujeres, el día que empiecen a dar la luz”. Bueno, algo así piensan los artistas. Usted podrá darme lecciones de actuación el día que usted se convierta en Lee Strasberg, Stella Adler o Konstantín Stanislavski.

3. Naturalmente, la coordinación conlleva no dejar nada al azar. Todo se debe programar y verificar. Las evidencias deben estar a la orden del día, como en la ciencia o en un lanzamiento de una nave al espacio en la empresa de Jeff Bezos. Nada está en manos de un juego de dados. Este espíritu, para lo simple o lo complejo, debe predominar. La probación, como en el derecho, debe ser espectacular. No puede resultar deshilachada, mustia, como una lechuga al sol. Debe oler a cosa acabada de hacer, a nuevo, a perfume caro. Eso solo se logra con planeación, organización, verificación y más verificación.
4. Los mapas de funciones, los acabados de todo orden deben ser archiconsensuados. Y, otra cosa, no se debe dar supuesto que todos han recibido y releído el guion. Todos deben evidenciar su lectura, comprensión y dominio. Todos deben hecho sus deberes. Lo inconexo

rápidamente saca a relucir su odioso pelaje. Es lo que más se deplora, la falta de integración, de previsión, de oficio. Decía alguien (Antonio Gramsci), que el pesimismo se puede derrotar con previsión y buenas prácticas. El desaliento es un estado ánimo que, no pocas veces, oculta claridad de metas o sentimiento de trato injusto o subestimación.

5. El logro de las metas exige al coordinador disponer de un arsenal de incentivos tangibles o intangibles. Para lograr acuerdos o refrendos a todos niveles, se debe ser un negociador a prueba de balas. Poder vender hielo a esquimales y ganarse la adhesión, sobre todo de quienes adversan el proyecto en ciernes. Y, otra cosa, más que colocarse una armadura, conviene guiarse por un radar. Algunas presuntas objeciones al cambio, pueden resultar ser razones válidas. Se debe evitar lo que le aconteció a un oficial de crédito de un banco que deseaba ingresar a una finca y, un jornalero le advirtió: “Sería bueno que antes de entrar coordine con el capataz de la propiedad”. Ante esto, el burócrata ensoberbecido, replicó: “Yo vengo de un banco estatal, aquí está mi carnet que lo prueba”. Y, ni corto ni perezoso, se internó en los predios de la heredad. A los minutos, hecho un energúmeno, frenético, venía gritando perseguido por un inmenso toro de humeante furia. Al escucharlo, socarrón, el jornalero le gritó: “Muéstrole el carnet, ¡muéstrole el carnet!” Al final, el logro será de todos, y a todos habrá que reconocer su empeño decidido. Como en el fútbol, cuando gana el Real Madrid, es mérito del conjunto y, cuando pierde, es demérito del técnico.

- E. Controlar:** dar seguimiento al proceso para contrastar metas y resultados: incluye lo relacionado con la elaboración, ejecución y fiscalización presupuestales, o sea el plan fiscal, la contabilidad y control.

Respecto a esta función aplican las siguientes indicaciones o prácticas:

1. El logro de metas es una función de la anticipación de escenarios, no un juego de la gallina ciega. Es menester aplicar los estudios y desarrollo de escenarios puntuales.
2. Plantearse imposibles es un ejercicio irresponsable, una total inconsecuencia con la organización.
3. Es dable prever revisiones periódicas que hagan sostenible y viable los planes.
4. Deben ser públicos y notorios los criterios. No es sensato ser intolerables ni excesivamente indulgentes. Se puede exigir esfuerzos denodados por objetivos y metas de asiento inteligente, pero no por utopías. El éxito será tal cuando corresponda a empeños visionarios, pero bien trasados.
5. La organización, a todos los niveles, debe hacer uso de su criterio diferencial o divergente. Advertir de metas insostenibles. Por ende, es absolutamente imprescindible una amplia deliberación. De esta forma, las metas serán de todos y, no solamente, del director, ministro o gerente.
6. Y, otra cosa, el no alcance de metas no debe ser relativizado, trivializado. Aducir que no se puede domeñar

la realidad y, mucho menos, los imponderables. Y, algo más grave, convertir la rendición de cuentas en un cementerio de fracasos y, eufemísticamente, achacar a otros los fracasos. Sostener que, sin asomo de duda, se logró lo que está en el mantel.

7. En estos casos, la memoria o informe funge como un engañabobos, tapa lo imperdonable. Una sarta de generalidades y de maquillaje de cifras deja a todo el mundo, sobre todo, a la alta gerencia en el pináculo de la excelencia.
8. Este pseudocontrol es infecundo, estéril, precursor de mediocridad. No contribuye al crecimiento de la empresa o el sector y, otra cosa, son completamente inaceptables. Únicamente en un escenario indolente y pusilánime pueden florecer estas negativas prácticas.
9. Solo las empresas de vanguardia, de compromiso total con la excelencia, son capaces de admitir malas previsiones y concurrentes descalabros. La pobreza gerencial solo construirá resultados miserables. La excelencia es hija de la lucidez y del sentido del deber, de la responsabilidad y la hidalguía técnica.
10. Los gigantes industriales del globo llegaron a serlo a punta de objetividad y buenas prácticas. La molicie, la anticiencia y el conformismo son ajenos a su desempeño. Y, para la fuerza laboral, es un escarnio una corporación así. El daño organizacional es absoluto. Este panorama es la visión del desastre hecho empresa nacional o internacional, pública o privada.

VI. REDACCIÓN DE MENSAJES EN LA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA

Los humanos somos criaturas lingüísticas, eso se deja ver en todos los ámbitos de la vida humana. El lenguaje humano es un modo específico de la realidad cultural e histórica¹⁴ (Bobes, M., 1979, p. 24). Ahora, en las comunicaciones que se generan en el universo de la administración, sobre todo la pública, lo escrito posee fuerza de ley. Si no hay un asiento comunicacional o documento (correo, memorando, instructivo, memorial, etc.), el mensaje del caso no existe. Es cierto que los celulares graban los mensajes, conversaciones, chats. e intervenciones y, eventualmente, adquieren la equivalencia de un texto, lo real es que es esencial llegar a dominar con solvencia la intencionalidad, el propósito discursivo de la comunicación administrativa (función cognitiva).

A diferencia de la oralidad, el lenguaje escrito entabla una comunicación diferida. Emisor y receptor no comparten ni espacio ni tiempo (excepto en los chats). Esta característica de la escritura exige que quien redacta minimice las ambigüedades de su texto, a fin de disminuir la posibilidad de que el lector malentienda sus palabras. Dicho de otro modo, el autor no está presente en el momento que su texto es leído y no puede aclarar lo que ha querido decir. Para ser comprendido a la distancia

(espacial o temporal) es menester usar el lenguaje de un modo particular: dotándolo de pistas informativas que guíen al lector hacia lo que autor intenta decir¹⁵ (Carlino, P., Escribir, leer y aprender en la universidad, 2010, 26). Escribir bien, dice Antonio Muñoz Molina, el renombrado escritor español, es pedirle a la inteligencia el nombre exacto de las cosas (*Tantas palabras*, El país digital, España, 27 de febrero de 2010).

En principio, todo texto consta de tres componentes, a saber: introducción, exposición del problema y conclusiones. El primer componente indica las condiciones del asunto, el segundo detalla el qué, cómo, dónde, cuándo y consecuencias del problema y, el último, inventaría las salidas o desembocadura. Una triada comunicante: apertura problemática, problema y soluciones. Este mapa es válido para todo texto (un memorando o un informe operacional o innovador).

Por tal motivo para hacer inteligible las comunicaciones estas deben poseer los atributos siguientes:

- **Objetividad:** debe privilegiarse la presentación de hechos y evidencias.
- **Claridad:** el texto debe ser aprehensible, estándar, de unívoco. Para lograrlo se deben adoptar las fórmulas siguientes¹⁶ (Hacia una comunicación administrativa integral, 1980, pp. 47-48),
 - Palabras inequívocas
 - Corrección gramatical en la forma mínima indispensable
 - Frases sencillas para expresar ideas complejas
 - Ejemplos frecuentes

- Remitirse al lenguaje del receptor
- Hacer referencia a las personas lo mismo que a las cosas
- Mejorar la idea utilizando palabras diferentes
- Organizar las ideas antes de ponerlas en el papel
- Pensar en el interés y en la comprensión del lector
- **Precisión:** economía de medios para definir el asunto, innovación o noticia a comunicar (menos, es más). La redundancia buscaría reafirmar un tópico o aspecto.
- **Lenguaje llano indirecto:** en tercera persona para conferirle distancia objetiva al texto. Se liman así los ribetes autoritarios o directivos.
- **Elegancia:** prosa agradable sin rebuscamientos y nulo índice de niebla (oscuridad estilística)
- **Respetuoso:** aplicar reglas de urbanidad y derechos humanos del receptor.
- **Autorizado:** contar con la autoridad para generar la comunicación.
- **De buena fe:** debe ser evidente el interés de ayudar y fair play ético y gerencial

En la comunicación administrativa,¹⁶ según Flores de Gortari y Orozco, (Hacia una comunicación administrativa integral, 1980, pp. 47-48), pueden darse las siguientes barreras o patologías:

- **Semánticas:** radica en problemas de sentido, significación, acepciones del lenguaje y, en general, de los símbolos que se utilizan en la decodificación.

- **Físicas:** Deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje (sistemas caídos, interrupción de internet, no acceso a Zoom, brecha tecnológica, etc.).
- **Fisiológicas u orgánicas:** mala recepción por limitaciones de las personas que intervienen en el proceso.
- **Psicológicas:** adición al celular, (nomofobia), prejuicios, negación, rechazo del emisor, posiciones encontradas de muro de piedra, etc.
- **Administrativas:** propias del ordenamiento de la administración (fragmentación, estructuras, juegos de poder, textos en idioma extranjero, etc.).

Por su parte, Bermúdez,²³ (El arte de seducir a tus clientes: Neuroescritura para líderes, 2016, pp. 67- 75), propone los siguientes consejos:

- No escribir en mayúsculas (equivale a gritar)
- No abusar de subrayados (no son gritos, pero no resultan atractivos)
- Ten cuidado con el uso de las tipologías de letras
- Deja respirar al texto (y al receptor). Utiliza párrafos pequeños.
- Visualiza lo que escribes
- Experimenta la emoción que deseas transmitir
- Elabora un texto atractivo y ligero
- Cuando escribas no corrijas,
- Estar en sintonía con tu texto

Las comunicaciones administrativas pueden ser internas (intramuros) o externas (extramuros). Ambas deben caracterizarse por el apego a la ley, pertinencia, corrección idiomática, filosofía de la empresa, protección del medio ambiente, visión de clientes y la responsabilidad social.

En el caso de la comunicación interior, adicionalmente, es imperioso un tono amistoso y de identificación con los planes, estrategias y valores organizacionales, elementos indivisibles de un clima organizacional apropiado. Las reyertas divisionales deben reemplazarse por un estilo de comunicación y solución de conflictos que, esencialmente, propugne una gobernanza de inteligencia de negocio, sinergia, proactividad, innovación y resiliencia. La alta dirección, congruentemente, deberá ser modelo de interacción. Por ende, mostrará las siguientes competencias:

- Visión estratégica
- Tecnológico
- Don de mando
- Habilidades sociales
- Dirección eficaz de reuniones y debates
- Saber escuchar
- Aprender a aprender
- Liderazgo transformacional
- Habilidades oratorias
- Autodominio y vida pulcra
- Afilar la sierra

- Pasión por la gente, la inclusión y el desarrollo humano
- Respeto por la diversidad
- Buena proyección personal
- Leído y cosmopolita

VII. REDES SOCIALES Y OPULENCIA INFORMATIVA

Los siglos XX y XXI han visto explotar la revolución tecnológica y conocer su colosal impacto en la contemporaneidad, que hizo realidad los vaticinios de Marshall McLuhan de que la humanidad se tornaría una aldea global. Los viajes espaciales, la inteligencia artificial, la transformación de ciudades y medios de transporte, han sido un anticipo del futuro en el presente. Desde que en 1977¹⁷ (López- Escobar, E., 1978, p. 298), se propugnase un nuevo orden de la información por los países del Tercer Mundo, no ha parado de crecer la influencia y papel de los medios de comunicación social.

Las tecnologías de la información y la comunicación social, en verdad, han contribuido a gestar la nueva revolución industrial y del conocimiento que se vive en la actualidad. Ahora, aunque a inicios del 2022, el NYT se hacía eco de las voces que vociferaban a los cuatro vientos la muerte de la marca BlackBerry, firma que había lanzado su producto estrella, el móvil de la misma marca, lo cierto es que hoy no se extraña esa desaparición. Una variopinta gama de dispositivos, interrelaciones y medios conforman una galaxia de efectos retumbantes.

Redes sociales

Las redes sociales, plataformas digitales formadas por comunidades de individuos con intereses, actividades o relaciones en común (como amistad, parentesco, trabajo), ocupan de lleno la contemporaneidad. Permiten el contacto entre personas y funcionan como un medio para comunicarse e intercambiar información. Precisamente, el ecosistema propicio del comercio electrónico y la batalla por espacios económicos que libran las grandes corporaciones, y donde los individuos no necesariamente se tienen que conocerse antes de entrar en contacto a través de una red social, sino que pueden hacerlo a través de ella, y ese es uno de los mayores beneficios de las comunidades virtuales¹⁸ (Editorial Etecé, 16 julio, 2021).

Tipos de redes sociales

- Redes sociales horizontales o genéricas. Son aquellas redes sociales que no poseen una temática determinada, sino que apuntan a todo tipo de usuarios. Estas redes funcionan como medios de comunicación, información o entretenimiento. Son muy numerosas y populares, por ejemplo: Facebook o Twitter.
- Redes sociales verticales. Son aquellas redes sociales que relacionan personas con intereses específicos en común, como música, hobbies, deportes. Por ejemplo: Flickr, red social cuya temática es la fotografía. Dentro de estas redes se encuentran las redes verticales profesionales, como LinkedIn, que involucra individuos que comparten el ámbito laboral o que buscan ampliar sus fronteras laborales.

Acceder a una red social es muy simple ya que simplemente implica rellenar un cuestionario con datos personales básicos y así obtener un nombre de usuario y una contraseña que le servirán al usuario para ingresar de manera privada a la red. Mientras el usuario cumpla los requisitos para el registro en dicha red (por ejemplo, mayoría de edad), podrá hacerlo de manera simple y rápida.

¿Para qué sirven las redes sociales?

- Comunicar y compartir (imágenes, videos, documentos, opiniones e información)
- Mantener o establecer contacto (interacción con amigos, familiares, hacer nuevas amistades, buscar pareja, establecer relaciones laborales o profesionales).
- Informarse (crear un usuario y personalizar el tipo de información que se mostrará en la red).
- Entretenerse (funcionan como una gran fuente de entretenimiento y distensión).
- Vender/comprar: comercios electrónico)

Características de las redes sociales

- Conforman comunidades virtuales masivas que se extienden a lo largo del planeta.
- Operan desde computadoras, laptops, tablets o dispositivos móviles.
- Acceso gratuito, aunque muchas de ellas ofrecen mayores funcionalidades a cambio de un pago mensual o anual.
- Información en tiempo real.
- Cada usuario crear un perfil dentro de la red.

Ventajas de las redes sociales

- **Son inmediatas.** Las redes sociales funcionan en tiempo real
- **Son masivas.** Las redes sociales han derribado barreras culturales y etarias ya que llegan a una gran porción de la población.
- **Acortan distancias.** Las redes sociales permiten comunicarse con amigos, familiares y cualquier usuario de la red sin importar la distancia geográfica.
- **Aumentan la visibilidad de las marcas.** En los últimos años, la publicidad y la creación de perfiles corporativos y de marcas han hecho de las redes sociales un nuevo mercado.
- **Actúan canales de aprendizaje, entretenimiento e información.** Las redes sociales funcionan como medios para viralizar determinada información. Según el contenido en el que esté interesado el usuario, podrá aprender, entretenerse o informarse.
- **Permiten compartir información.** Las redes permiten compartir archivos de manera instantánea y sencilla: documentos, música, fotografías, videos.
- **Brindan oportunidades laborales.** Existen redes que permiten dar a conocer el perfil laboral de los usuarios. Algunas, como LinkedIn, se crearon con el objetivo específico de formar comunidades de profesionales. Allí, las empresas crean perfiles desde los que se ofrecen oportunidades laborales a las que los usuarios interesados pueden aplicar.

Aspectos negativos de las redes sociales

- **La nomofobia:** adicción al celular
- **El ciberacoso:** Es uno de los principales riesgos de las redes sociales y ocurre cuando un individuo o grupo de individuos acosa u hostiga a otro mediante las redes sociales. Esto puede darse mediante insultos, viralización de información privada, entre otras formas. Se debe educar a los niños y niñas para que conozcan las consecuencias físicas y psicológicas que este tipo de prácticas puede provocar.
- **El grooming.** Es uno de los mayores peligros dentro del ciberacoso. También llamado “engaño pederasta”, consiste en el acoso de adultos hacia menores de edad por medio de las redes sociales. El grooming es un delito penal y debe ser denunciado.
- **Las fakes news.** Es la información falsa o sin chequear que circula gracias al exceso de información que hay en Internet. Esto puede generar confusión en los usuarios y dificultad en la comprensión de los acontecimientos.
- **El acceso indiscriminado a contenidos sensibles.** Existe en las redes contenido de tipo sexual o violento, que muchas veces resulta inadecuado, sobre todo para grupos sociales vulnerables como los niños.
- **El abuso en el uso de las redes sociales.** El uso excesivo de redes sociales puede llevar a la pérdida de contacto con el mundo tangible y provocar adicción.
- **La viralización de información.** Es la reproducción masiva de información. Puede ser un aspecto positivo

cuando la información que se viraliza es de agrado para el individuo, pero puede ser negativo cuando se viraliza información confidencial o que daña de algún modo a un individuo al perderse su privacidad.

De este maremágnum, hace parte la sociedad panameña que, desde su óptica y posibilidades, se ha articulado al ciberespacio. Los procesos macrosociales desplegados durante la pandemia por el Sector Público, el empresariado y el pueblo, han puesto a prueba la sintonía del cableado social istmeño en tal imbricación. Escuelas, programas de vacunación, hospitales y demás piezas del accionar colectivo han dejado en evidencia que sí es viable un Panamá articulado a la nueva globalidad, pues desde hace mucho a través del canal, la Zona Libre, el turismo, las comunicaciones y confluencia de destinos el país ha demostrado su vocación global y cosmopolita. No en vano conviven naciones que en otros lares viven como perros y gatos, a balazo limpio. Este hecho será un espaldarazo a las tareas pendientes de todo orden y de toda escala.

A lo mejor, nuestra vocación de invención de tecnologías de la comunicación, como señala Milagros Echeopar, directora de Shift.pe de Argentina,¹⁹ (Tecnología, 2021): “Lo que creo es que falta un efecto de contagio, que las empresas salgan a contar qué es lo que están haciendo en este campo, porque muchas veces hacen cosas muy interesantes, pero se lo guardan y no lo comparten con la comunidad o el ecosistema innovador”.

Empero esta sociedad hipercomunicada de la que hace falta el Ismo puede beneficiarse a nivel institucional y corporativo. Al fin y al cabo, la baja interconexión con la época es un indicio de lo que hace falta realizar en materia de desarrollo humano, educación, salud pública, investigación y desarrollo y en fomento de la

innovación, la creatividad y la autorrealización. Las pruebas PISA, la seguridad jurídica, la democracia efectiva y el desarrollo económico centrado en la gente.

Una cosa que ha puesto en evidencia la pandemia de Covid-19 es que no hay tiempo que perder. Para ayer es tarde. Ser parte de este nuevo Siglo de las Luces, el XXI, más que una debilidad es una inaudita ventaja. Podremos demostrar, otra vez, que nuestra resiliencia y voluntad es infinita. Tan grande como los problemas a vencer.

LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EFICAZ
DE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

VIII. DESARROLLO DE EMPRESAS: TIEMPO Y ESTRATEGIAS

Una empresa es una historia por contar, como tal tiene un momento fundacional, un itinerario y un momento estratégico. Para bien o para mal, todo lo que existe tiene una historia: las torres gemelas de Nueva York, el puente de Calidonia en el centro de la ciudad de Panamá o la torre de Pisa en Italia. Así pasa, también, con las empresas y organizaciones de cualquier parte del globo.

A la postre, las cuatro claves de los sistemas empresariales²⁰ (Yates, La excelencia empresarial, 2018, p. 19), son:

- **El pilar de lo opuesto:** el ying y el yang son opuestos, antagonistas y se inhiben recíprocamente. Es la diada hegeliana, la dialéctica, el polo positivo implica el negativo. Una tesis presupone su antítesis y, eventualmente, la síntesis.
- **El pilar de la interdependencia:** para lograr la homeostasis debe haber sinergia, interacción. La competencia entre las bebidas Cola requería un elemento imprescindible: el consumidor. Y eso implicaba juego limpio en proveedores, no dañar las marcas, emprender escalamientos de mercados que beneficiarían el negocio.

- **El pilar de la complementariedad:** lo contrario puede fortalecer a uno de los polos de una dicotomía. Los intereses contrapuestos de Producción y Mercadeo pueden conducir a soluciones óptimas. Debe evitarse la lucha frontal que terminaría matando a la gallina de los huevos de oro.
- **El pilar de la intertransformación:** en la dinámica del día a día pueden darse reformulaciones mutuamente convenientes. Chips más eficientes pueden desencadenar un empeño de innovación que puede ser vital para las partes.

La arquitectura de una empresa comprende tres elementos²¹ (Lazzati, 2000, Managment del cambio y del desempeño, pp. 19-20).

- **Estrategia:** comprende las decisiones de más alto nivel, inherentes a un horizonte de largo plazo, referente al producto, clientes, competencia, obtención y utilización de recursos y desempeño a lograr. A su vez, según Prieto²² (La gestión estratégica organizacional, 2004, p. 63), las cuatro p de la estrategia, claves para poder medir el impacto de la estrategia, son:
 - **Proyección:** es la prolongación en el futuro de una evolución pasada y conlleva una probabilidad
 - **Previsión:** es la apreciación provista de cierto grado de confianza en un horizonte dado, cifrado en datos e hipótesis del pasado.
 - **Prospectiva:** es un panorama de los futuros posibles teniendo en cuenta el pasado y sus actores.

- **Planeación:** es la forma de idear un futuro deseado y los medios para llegar a él
- **Estructura organizativa:** es el organigrama con las siguientes definiciones: puestos de trabajo, coordinación de tareas y asignación de responsabilidades.
- **Sistemas:** normativa de los flujos, la cual incluye políticas, procedimientos, diseños, etc.

Los elementos de planificación estratégica en toda empresa son:

- **Visión:** proporciona el rumbo para que, a través de la acción, se pueda llegar al éxito con excelencia. Si no se da este anticipo futurista, nunca se podrá saber dónde se está y qué falta. No habrá una brújula direccional.
- **Misión:** en una economía inteligente, un buen negocio es una comunidad con un propósito, no una mera propiedad (Charles Handy). Es el lugar al que queremos llegar. La misión es la concreción de la visión.
- **Activadores:** una frase de Michael Jordan dice: “Algunas personas desean que algo ocurra, otras sueñan con que algo pase, y otras hacen que suceda”. Estos son los activadores, los pioneros, los imprescindibles, para parodiar a Bertolt Brecht.
- **Equipo:** gente integrada e inspirada alineada con las metas del conglomerado empresarial. Son su capital humano e intelectual. Un clima organizacional fecundo los convierte en aliados incomparables. Es el desafío que tiene toda unidad productiva.
- **Clientes y ventas:** estrategias ganadoras, impregnadas

del iluminismo gerencial y humano. Es el capital humano en acción, pero, de verdad, respetado e integrado al destino corporativo.

Dulce Bermúdez,²³ (El arte de seducir a tus clientes, 2018, pp. 56- 60), propone las que llama cinco leyes de la seducción en el marketing:

- Compromiso (involucrar al lector, cliente o receptor)
- Elección (oferta multivariada)
- Ego (refuerza su autoestima)
- Recompensa (entregar regalos, incentivos, premios)
- Curiosidad (despertar el querer más)

Aunque está muy bien utilizar videos en facebook, WhatsApp o YouTube, llamándole Emailmarketing²⁴, (El arte de seducir, 2016, pp. 154- 159), Bermúdez insta a no olvidar el correo electrónico pues este reúne los siguientes puntos fuertes:

- **Periodicidad** (puede variar, pero son relativamente recurrente)
- **Curiosidad** (siempre provocar)
- **Sorpresa** (siempre ser imprevisible)
- **Regalo** (generosidad)
- **Escasez** (existencia limitada)
- **Exclusividad** (personalización)
- **Emoción** (despertar emociones fuertes)
- **Seducción** (conquistar)

- Un encabezado rompedor, diferente, directo
- Utilizar una cita llamativa
- Ir directamente a la preocupación o dificultad
- Enfocar bien el objetivo
- Añadirle atractivo emocional
- Ofrecer siempre un beneficio o soluciones
- Utilizar preguntas cuya respuesta sea “Si” con seguridad

Para Chiavenato³⁴ (Introducción a la teoría general de la administración, 2006, pp. 15- 18), el futuro estará gobernado por las siguientes megatendencias:

- De la sociedad industrial a la sociedad de la información
- De la tecnología simple a la compleja
- De la economía nacional a la economía mundial
- Del corto al largo plazo
- De la democracia representativa a la participativa
- De las jerarquías a la comunicación lateral intensiva
- De la opción dual a la múltiple
- De la centralización a la descentralización
- De la ayuda institucional a la autoayuda

LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EFICAZ
DE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

IX. LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN

El liderazgo es una dimensión que se hincina en el tejido de metas y expectativas de toda organización. Un líder nato puede conferir las dimensiones de su minúsculo despacho, es un nicho poderoso y transformacional. Esta proyección puede surgir en medio de las estructuras formales e informales de la organización. Por cierto, las etapas de la organización son:

- **Etapla pionera:** fundacional
- **Etapla de expansión:** crecimiento originario
- **Etapla de reglamentación:** normas de la gobernanza
- **Etapla de burocratización:** red de procesos administrativos y técnicos
- **Etapla de flexibilización:** readaptación a la flexibilidad y de reencuentro con la capacidad innovadora perdida, por medio de la introducción de sistemas organizacionales flexibles.

Se suelen identificar cuatro estilos de liderazgo²⁶ (Chiavenato, ob. cit., p. 550), referidos a factores situacionales, motivación, satisfacción y desempeño de los subordinados, a saber:

- **Directivo:** el líder dirige y los colaboradores no intervienen en la toma de decisiones.
- **Sustentador:** el líder es afable y se interesa por los subordinados como personas.
- **Participativo:** el líder pide, recibe y aplica las sugerencias de los subordinados en la toma de decisiones.
- **Orientado a los logros:** el líder plantea objetivos desafiantes a los subordinados confía en que los conseguirán.

El rol de un líder como gestor de una causa común, exige del mismo lo siguiente:

- **Conseguir lo que desea partiendo de lo que tiene:** seamos serios y digamos las cosas claramente. Nuestra calidad de vida depende de nosotros.
- **Conoce tu lugar, conoce tu camino, ¡conócete!:** eres el único responsable de llevar a la práctica tus sueños.
- **Tu triunfo tiene un precio:** no repares en lo que cuesta sino en lo que vale. Hay que pagar el precio exigido por las metas.
- **Las reacciones de los demás son el reflejo de tu persona:** somos activadores de respuestas conectadas con nuestra actuación. Como dijo el coronel William Mitchell (1879-1936), pionero de la Fuerza Aérea de Estados Unidos cuando, por incomprensión, lo castigaron por desacato: “El ejército de Estados Unidos no me debe nada, yo le debo todo al ejército de Estados Unidos.” Décadas después, le fueron reconocidos todos sus méritos y se le concedieron póstumamente la Medalla de Oro del Congreso de los Estados Unidos y el ingreso al Salón de la Fama de la Aviación Nacional de Estados Unidos.

- **Busca la vía del servicio, toma nota de tus aciertos y de tus desaciertos:** servir no es otra cosa que poner lo mejor de nosotros al servicio de los demás con amor y dedicación.

Las tres áreas de capacidad que son importantes para el desarrollo estratégico²⁷ (Handscombe y Norman, 1994, p. 152) y, por ende, de la comunicación administrativa son:

- Capacidad de alcanzar resultados a corto plazo, que definen hasta qué punto puede confiarse en el rendimiento del individuo para resultados operativos.
- Capacidad para dirigir el cambio, que es importante en la selección de líderes de proyectos de planes de acción para el desarrollo estratégico.
- Capacidad para contribuir a la formulación, revisión y afinación de la estrategia, que debería emplearse como una medida de la contribución del equipo al desarrollo estratégico.

Las capacidades claves a inducir en la empresa son²⁸ (Handscombe y Norman, 1994, p. 151):

1. Identificación de clientes estratégicos clave
2. Coordinación con el cliente en la estrategia tecnológica y de mercado
3. Creación de un libro de rutas tecnológico para los clientes clave
4. Entendimiento de las características de los mercados de los clientes clave
5. Organización para centrarse en las necesidades del cliente

6. Preparar planes de desarrollo del cliente
7. Establecer una revisión regular con los clientes
8. Informar a los accionistas y ganarse su apoyo
9. Establecer el entendimiento en todos los niveles de la organización
10. Mejorar procesos o sistemas para satisfacer las necesidades de los clientes
11. Clasificación de las “Diez cuestiones principales” del Consejo

Una fábula dice que, en la búsqueda de la sabiduría, un dios propuso: “Escondámosla en lo más profundo de las propias personas. Nunca se les ocurrirá mirar allí.”

Y así fue.

X. LA COMUNICACIÓN ASERTIVA: NUEVO SIGLO DE LAS LUCES

En la vida diaria de las empresas, nos podemos enfrentar a situaciones que obligan a contar con un marco regulador para todo. Esta racionalidad guiada es la que posibilitará que se den experiencias positivas, racionales, de veras civilizadas. Al fin y al cabo, se presume que las empresas y organizaciones en el marco de la ley son las que deberemos estudiar y examinar. La ciencia y el arte deben, socialmente hablando, medios para el progreso, la producción y el bien común.

Al adoptar una decisión, “además de ejecutar la opción elegida, el cerebro genera una creencia. Es lo que percibimos como confianza o convicción en lo que hacemos. A veces compramos algo en el quiosco con la certeza de que era exactamente lo que queríamos. Otras veces nos vamos esperando que ese chocolate endulce un poco la frustración de no haber sabido elegir bien. El chocolate es el mismo, pero la percepción sobre lo que decidimos, de torpeza y amargura, es muy diferente”²⁹ (Sigman, M., 2015, p. 83).

En tal sentido, William Ury en su fabuloso libro *¡Supere el no!*,³⁰ (Ury, W., 1995, p. 36), sugiere que para lidiar con las

contingencias a enfrentar ante posiciones contrapuestas se eviten las reacciones naturales, a saber:

- **Contraatacar:** responder fuego con fuego, dar al enemigo un poco de su propia medicina
- **Ceder:** claudicar, capitular, entregar la plaza sin medir las consecuencias
- **Romper relaciones:** pedir el divorcio, renunciar, tomar las de Villadiego. Se traduce en funestas consecuencias: pérdida de un cliente importante, un retroceso en la carrera, una familia destruida.

En suma, al reaccionar, podemos perder de vista nuestros intereses. Desquitarse con una retaliación puede ser un camino equivocado, un pésimo servicio a nuestras necesidades, conveniencias o intereses. En consecuencia, Ury propone una solución conjunta, una negociación, adversarios que se convierten socios, que consta de los siguientes cinco pasos⁶⁹ (Ury, W., 1995, pp. 34 - 148):

1. Subir al balcón:

- a. Identifique el juego de su contraparte
- b. Tome tiempo para pensar
- c. No se apresure cuando se trata de decisiones cruciales

2. Póngase del lado de su oponente: se llama empatía

- a. Escuche activamente
- b. Reconozca el punto
- c. Acceda hasta donde se pueda

- d. Dele reconocimiento a la persona
- e. Exprese su opinión, sin aguijonear
- f. Cree un clima favorable para las negociaciones

3. No rechazar, replantear:

- a. Para cambiar el juego, cambiar el planteamiento
- b. Pídale consejo a su oponente
- c. Desvíe los ataques.
- d. Ponga al descubierto los trucos
- e. Negocie las reglas del juego
- f. El momento decisivo

4. Tienda un puente de oro:

- a. Identificar los obstáculos
- b. Pídale ideas a su interlocutor y aprovéchelas
- c. Satisfaga los intereses de su oponente
- d. Ayude a su oponente a quedar bien
- e. Vaya despacio para avanzar de prisa
- f. Cruzar el puente

5. Use el poder para educar

- a. Utilice el poder para educar
- b. Hágale ver a la otra parte las consecuencias
- c. Neutralice el ataque de su oponente

- d. Impulse el mapa de sus intereses
- e. El poder de la tercera fuerza (un árbitro)
- f. Contrastar posiciones
- g. Forjar un plan duradero
- h. Reafirme las relaciones
- i. Poner la mira en la satisfacción de ambas partes, no en la victoria

En su obra, *Comunicación asertiva*, Aguilar-Morales,³² (Dirección de Personal.com), propone aprender algunas habilidades específicas, como las siguientes:

- Defender sus derechos
- Solicitar cambios de conducta a otras personas
- Pedir favores
- Decir cumplidos
- Decir no
- Dar una queja
- Manejar su comunicación no verbal
- Iniciar una plática
- Establecer conversaciones
- Interactuar en grupo
- Interactuar con personas de estatus diferentes
- Conseguir amigos
- Discutir y negociar

- Actuar en un conflicto
- Tomar decisiones
- Separarse de relaciones inadecuadas

La palabra asertividad fue empleada por primera vez por terapeutas conductuales entre los años 1950 y 1960, y definida como término por Joseph Wolpe en 1958, psiquiatra que trabajo en las corrientes de la psicología conductista³³ (Rodríguez, J., 2014, p. 12).

A su vez, se entiende por asertividad, al comportamiento comunicacional, en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos. Es también una forma de expresión congruente, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia. Contar con un criterio propio dentro de la sociedad es indispensable para comunicarnos de una mejor manera 34 (Wikipedia). A su vez, los beneficios de la asertividad son los siguientes:

- Negarse a peticiones que no redunden en el propio bienestar o atenten contra nuestros derechos.
- Mostrar opiniones negativas tales como la crítica, la queja o el desacuerdo.
- Mostrar sentimientos positivos tales como el orgullo, el agrado o la estima.
- Dar una opinión, hacer una petición o pedir un favor a alguien.

- Sentirse legitimado a cuestionar la autoridad, las normas impuestas o el statu quo.
- Compartir pensamientos y emociones y facilitar un entorno donde las personas se sientan respetadas haciéndolo.
- Solucionar problemas y llegar a acuerdos antes de que aparezca el conflicto.
- Predominio de una actitud “Ganar-Ganar” en vez de “Ganar-Perder”: una persona asertiva tiende a buscar el bien común.
- Dentro de una dinámica social, una persona con una personalidad asertiva va a tener la tendencia a buscar la colaboración y disuadir la competencia. “Al suprimir la competencia empezamos a colaborar inmediatamente”
- Comunicación Imperativa Asertiva: una persona asertiva tiene la tendencia a “no preguntar” si no “pedir” con un tono de voz amable. Sin ordenar y sin preguntar a la vez.

Para cerrar vale traer a colación los siete hábitos de la gente altamente efectivos propugnados por Stephen Covey³⁶ (Covey, S., 2010, p. 5):

1. **Ser proactivos** (Hacerte responsable de tu propia vida)
2. **Comenzar con un fin en mente** (Definir tu misión y metas en la vida)
3. **Poner primero lo primero** (Marcar prioridades y hacer primero las cosas más importantes)
4. **Pensar ganar-ganar** (tener una actitud de que “todos pueden ganar”,

5. **Buscar primero entender, luego ser entendido** (Escuchar sinceramente a los demás)
6. **Sinegizar** (Trabajar en conjunto para lograr más)
7. **Afilan la sierra** (Renovarte con regularidad)

Al hablar en público, un comunicador del siglo XXI jamás deberá olvidar lo siguiente³⁶ (King, N., La importancia de los primeros cinco minutos, 1997, p. 22):

- Conocer tu público y ponerse en lugar al dirigirles la palabra
- Dicción clara
- Pronunciación lenta
- Tono bajo de voz
- Actitud tranquilizar

LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EFICAZ
DE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

XI. VIOLENCIA EN EL ESCENARIO LABORAL

Par explicar que no somos el resultado necesario de la evolución sino una mera circunstancia, Stephen Jay Gould afirma en su libro *Vida Maravillosa* que, si la cinta de la vida se rebobinara y se volviera a empezar otra vez desde el principio, el planeta Tierra estaría ahora poblado por una variedad completamente diferente de formas de vida, entre las que no nos encontraríamos nosotros³⁷ (Arsuaga y Martínez, 1988, p. 321). Los seres humanos somos los únicos que hablamos. Es decir, transmitimos a nuestros semejantes, y recibimos de ellos, cualquier tipo de información nueva, codificando deliberadamente nuestros mensajes en combinaciones (palabras) de sonidos preestablecidos.⁶⁸ (Arsuaga y Martínez, 1988, p. 301). La pregunta es, ¿de qué nos ha servido estar en el nivel superior de la escala filo-genética en lo que respecta al cuidado del ecosistema? ¿Para evidentemente destruir las posibilidades de pervivencia del hábitat humano? Nuestras poderosas facultades vitales, nuestra conciencia ampliada dejan mucho que desear en materia de soberanía vital.

Ya hemos destacado que la convivencia humana no es un lecho de rosas, basta examinar las noticias aparecidas en los medios masivos de comunicación para corroborarlo. Ante episodios decididamente positivos, venturosos para el género humano podemos encontrar situaciones de odio, maltrato y violencia

estructural. Acciones delictivas perpetradas por mafias, traficantes y narcoguerrillas y, no pocas veces, por entes que supuestamente debían ser benevolentes y protectores. En todas estas escenas se despliegan, como en el genocidio de Ruanda de 1994 cumplido entre el 7 de abril y el 15 de julio, eficientes esquemas de comunicación, pero para la maldad. Y, cada día, esa imponderable capacidad humana que es la comunicación es utilizada para la negación de la vida. La grandeza de Shakespeare se topa con la masacre de los Balcanes en los años noventa. Nos ufamamos diciendo que el ser humano es el único capaz de mentir. Vale, pero, pretender negar el cambio climático y pegarnos ditirámicas mentiras es el colmo. Pero, bueno, volvamos al entorno corporativo, el contexto de la comunicación, problema de las reflexiones de este trabajo.

Por cierto, aunque parezca reñida con la seguridad e higiene industrial, en las organizaciones pueden darse episodios de violencia. Una prueba rampante de que las condiciones del entorno, naturalmente, se pueden filtrar al interior de las empresas. En su libro, *Psicología industrial*, Landy y Conte³⁹ (McGraw-Hill, 2005, p. 620), sostienen que algunos eventos sobrevenidos desde los años noventa pueden ser la causa de actos de violencia en las empresas:

1. La oleada de despidos, fusiones y adquisiciones han incrementado radicalmente el estrés en el lugar de trabajo
2. Como resultado de la explosión demográfica, hay menor cantidad de empleos disponibles conforme las personas se esfuerzan por ascender en la organización
3. El cada vez mayor número de lugares de trabajo multiculturales hace más probable que se presenten prejuicios y sesgos en las interacciones de los trabajadores.

4. Existe una gran tendencia de los trabajadores al abuso de drogas y alcohol, disminuyendo así las inhibiciones que evitan el comportamiento violento.
5. En esfuerzos por volverse más eficientes con menos personal, las organizaciones han eliminado niveles administrativos, dando como resultado pocas oportunidades de comunicación con los empleados sobre situaciones frustrantes.

La tipología de incidentes asociados con la violencia, son los siguientes:

1. Violencia nivel uno

- a. Se niega a cooperar con el supervisor inmediato
- b. Riega rumores y chismes que lastiman a otros
- c. Discute consistentemente con los compañeros
- d. Es beligerante con clientes y proveedores
- e. Insulta constantemente a los demás
- f. Hace comentarios sexuales inapropiados

2. Violencia nivel dos

- a. Discute cada vez más con clientes, vendedores, compañeros y jefes
- b. Se niega a obedecer las políticas y procedimientos de la compañía
- c. Sabotea o destruye equipo o propiedad de empleados y compañeros

- d. Verbaliza deseo de lastimar a compañeros o a los jefes
- e. Envía notas sexuales o violentas a compañeros o jefes
- f. Se ve a sí mismo como víctima de la dirección (yo vs ellos)

3. Violencia nivel tres

- a. Peleas físicas recurrentes
- b. Destrucción de propiedad
- c. Intentos suicidas recurrentes
- d. Utilización de armas para lastimar a los demás
- e. Homicidios, violación, acoso laboral y sexual, intimidación, voyerismo o incendiarismo (piromanías).

En el caso de Panamá, lo que se advierte con mayor preponderancia son conductas violentas extramuros (delincuencia) consistentes en asalto con armas de fuego, que han ocasionado víctimas fatales en diferentes categorías de empresas. Igualmente, conflictos maritales se han saldado con violencia que ha cobrado la vida de empleados o funcionarios.

XII. TIPS PERSONALES EN COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA

- a. Registro de claves (libreta)
- b. Ser puntual
- c. Dominio de la comunicación oral
- d. Agenda diaria
- e. Planes personales (metas personales)
- f. Revisar buzón de correo electrónico (mañana, mediodía y tarde)
- g. Contestar llamadas oficiales
- h. Llevar un diario/ bitácora
- i. Listín telefónico personal
- j. Aprender uno o dos idiomas adicionales
- k. Preparar avanzada de tareas
- l. Fechas importantes (personales, laborales)
- m. Pendientes de cada día

- n. Ampliar horizonte cultural con la lectura
- o. Tablero físico
- p. Tablero con cumpleaños de colaboradores
- q. Reuniones periódicas (con agenda, puntualidad, informes y seguimiento estricto)
- r. Felicitaciones/ Refuerzos (logros del equipo e individual)
- s. Conocer datos de cada colaborador a su cargo (nombre, esposa, padres, hijos, domicilio, etc.)
- t. Atender situaciones infaustas de la oficina (decesos, quebrantos de salud, etc.)
- u. Aprenderse el nombre de los colaboradores
- v. Afilar la sierra
- w. Educación continua
- x. Aprovechar las redes sociales para proyectar imagen y aspiraciones

NOTAS Y REFERENCIAS

LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EFICAZ
DE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

NOTAS

1. Eagleman, D. (2013). Incógnito: Las vidas secretas del cerebro. Barcelona: Editorial Anagrama, p. 9.
2. Kahneman (2012). Pensar rápido, pensar despacio. Barcelona: Editorial Debate, p. 35.
3. De Bono, E. (1994). El pensamiento creativo: El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas. España: Paidós Empresa, p. 35.
4. Punset, E. (2011). El alma está en el cerebro. España: Santillana Ediciones Generales, S.L., p. 154).
5. Marina, J. y López, M. (1999). Diccionario de los sentimientos. Barcelona: Anagrama, p. 59.
6. Marina, J. y López, M. (1999). Diccionario de los sentimientos. Barcelona: Anagrama, p. 59.
7. Damasio, A. (2018). La sensación de lo que ocurre. España: Editorial Planeta. p. 64.
8. Damasio, A. (2018). La sensación de lo que ocurre. España: Editorial Planeta. p. 98.
9. Damasio, A. (2018). La sensación de lo que ocurre. España: Editorial Planeta. p. 180.
10. Damasio, A. (2018). La sensación de lo que ocurre. España: Editorial Planeta. p. 232.
11. Rosenblueth, A. (1971). Mente y cerebro. México: Siglo Veintiuno Editores, p. 121.
12. Grijelmo, A. (2004). La seducción de las palabras: Un recorrido por las manipulaciones del pensamiento. España: Santillana Ediciones Generales, S.L., p. 13.

13. Hamilton, B. (2022). Espectadora alerta a empleado de equipo de hockey sobre melanoma. Canadá: Agencia France- Presse (AFP): Fecha: 2 de enero de 2022.
14. Bobes, M. (1979). La semiótica como teoría lingüística. España: Editorial Gredos, p. 24.
15. Carlinio, P. (2005). Escribir, leer y aprender en la universidad. Argentina: Fondo de Cultura Económica, p. 26.
16. Flores, S. y Orozco, G. (1980). Hacia una comunicación administrativa integral. México: Editorial Trillas, pp. 47-48.
17. López-Escobar, E, (1978). Análisis del nuevo orden internacional de la información. España: Ediciones Universidad de Navarra, S. A., p. 298.
18. Editorial Etecé, Redes sociales. 16 julio, 2021).
19. Echecopar, M. (2021). Tecnología, ¿cómo puedes innovar en tu empresa? Lima: directora de Shift.pe. Lima.
20. Yates, C. (2018). La excelencia empresarial: Procesos necesarios para una gestión innovadora. España: Mestas Ediciones, p. 19.
21. Lazzati, S. (2000). Management del cambio y del desempeño. Argentina: Ediciones Macchi, pp. 19-20.
22. Prieto, J. (2004). La gestión estratégica organizacional: Una guía práctica para el diagnóstico organizacional. Colombia: Ecoe Ediciones, p. 63.
23. Bermúdez, D. (2018). El arte de seducir a tus clientes: Neuroescritura para líderes. España: Mestas Ediciones, pp. 56-60.
24. Bermúdez, D. (2018). El arte de seducir a tus clientes: Neuroescritura para líderes. España: Mestas Ediciones, pp. 154- 159.

25. Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración, México: McGraw- Hill Interamericana, pp. 15-18.
26. Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración, México: McGraw- Hill Interamericana, p. 550.
27. Handscombe, R. y Norman, O. (1994). Liderazgo estratégico: Los eslabones perdidos. México: Serie McGraw- Hill de Management, p. 152.
28. Handscombe, R. y Norman, O. (1994). Liderazgo estratégico: Los eslabones perdidos. México: Serie McGraw- Hill de Management, p. 151.
29. Sigman, M. (2015). La vida secreta de la mente: Nuestro cerebro cuando decidimos, sentimos y pensamos. México: Random House Mondadori, Debate, p. 83.
30. Ury, W. (1995). ¡Supere el no! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas. Colombia: Grupo Editorial Norma, p. 36.
31. (Ury, W. (1995). ¡Supere el no! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas. Colombia: Grupo Editorial Norma, pp. 34-148.
32. Aguilar- Morales, J. (2021). Comunicación asertiva. México, Network de Psicología Organizacional, Asociación Oaxaqueña de Psicología, A.C.
33. Rodríguez, J. (2014). Asertividad, Internet, p. 12.
34. Wikipedia (Beneficios de la asertividad)
35. Stephen, S. (2010). Los siete hábitos de los adolescentes altamente efectivos. México: Random House Mondadori, p. 5.
36. King, N. (1997). La importancia de los primeros cinco minutos (Actitudes y comportamientos eficaces al iniciar contactos de

negocios, de ventas o laborales). Colombia. Grupo Editorial Norma.

37. Arsuaga, J. y Martínez, I. (1998). La especie elegida: La larga marcha de la evolución humana. España: Colección tanto por saber, p. 321.
38. Arsuaga, J. y Martínez, I. (1998). La especie elegida: La larga marcha de la evolución humana. España: Colección tanto por saber, p. 301.
39. Landy, F. y Conte, J. (2005). Introducción a la psicología industrial y organizacional. México: McGraw-Hill Interamericana, p. 620.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agustí, J., Bufill, E. et al. (2012). El precio de la inteligencia: La evolución de la mente y sus consecuencias. Barcelona: Crítica.
- Allport, G. (1979). La estructura del ego. Argentina: Siglo Veinte.
- Ardila, R. (1976). Psicología del aprendizaje. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Arendt, H. (2014). Los orígenes del totalitarismo. Madrid: Alianza Editorial.
- Arendt, H. (2017). Eichman en Jerusalén. Barcelona: Editorial Lumen.
- Argyle, M. (1994). Psicología del comportamiento interpersonal. Madrid: Alianza Editorial.
- Arnold, J., Randall, R. et al. (2012) Psicología del trabajo: Comportamiento humano en el ámbito laboral. México: Pearson.
- Arsuaga, J. y Martínez, I. (1998). La especie elegida: La larga marcha de la evolución humana. Proyecto Atapuerca. España: Temas de Hoy.
- Barranco, F. (1993). Planificación estratégica de recursos humanos: De marketing interno a la planificación. Barcelona: Ediciones de Bolsillo.
- Beckert, S. (2019). El imperio del algodón (Una historia global). México: Editorial Planeta.
- Bennett, J. (2014). Educación, ¿estatal o particular? España: Ediciones Sociedad Abierta.
- Bermúdez, D. (2016). El arte de seducir a tus clientes: Neuroescritura para líderes. España: Mestas Ediciones.
- Bernstein, D, y Nietzel, M. (2003) Introducción a la psicología clínica. México: McGraw- Hill.
- Branden, Nathaniel (1994). Los seis pilares de la autoestima. Barcelona: Paidós.

Brown, J. (1992). La psicología social en la industria. México: Fondo de Cultura Económica.

Bunge, M. y Ardila, R. (1988). Filosofía de la Psicología. Barcelona: Editorial Ariel.

Camus, A. (2014). Escritos libertarios. México: Tusquets Editores.

Cárdenas, J. (1995). Oficio y arte de la gerencia. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Carlino, P. (2005). Escribir, leer y aprender en la universidad. Argentina: Fondo de Cultura Económica.

Castelot, A. (2011). Napoleón Bonaparte: El ciudadano, el emperador. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

Cataño, S. y González, N. (2014). El concepto de teletrabajo: Aspectos para la seguridad y salud en el empleo, Colombia: CES Salud Publica.

Chandler, D. (1966). Las campañas de Napoleón: Un emperador en el campo de batalla de Tolón a Waterloo (1796- 1815).

Chang, J. y Halliday, J. Mao: Una historia desconocida. Barcelona: Taurus.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill.

Chomsky, N. (1969). Sobre política y lingüística. Barcelona: Cuadernos Anagrama.

Chomsky, N. (2016). ¿Quién domina el mundo? España: Ediciones B.

Churchill, W. (2007). La segunda guerra mundial. Tomos I y II. España: La

Cobley, P. y Jansz, L. (2012). Semiótica para principiantes. Argentina: Era Naciente.

Collins, C. y Picota, A. (1977). Estudio de psicología laboral aplicada a la investigación y prevención de accidentes de trabajo en una industria metalúrgica. Panamá: Trabajo de graduación para optar al

título de Licenciados en Psicología en la Facultad de Filosofía, Letras y Educación de la Universidad de Panamá.

Covey, S. (1995). El liderazgo centrado en principios. Barcelona: Paidós Empresa.

Cubeiro, J. (2011). ¿Por qué necesitas un coach? Verdades y mentiras del mundo del coaching. Barcelona: Colección Booket.

Damasio, A. (2018). La sensación de lo que ocurre: Cuerpo y emoción en la construcción de la conciencia. Editorial Planeta.

Damasio, A. (2018). La sensación de lo que ocurre: Cuerpo y emoción en la construcción de la conciencia. España: Editorial Planeta.

Darwin, Ch. (2009). El origen del hombre. España: Austral.

Davidoff, L. (1989). Introducción a la psicología. México: McGraw-Hill.

De Bono, E. (1994). El pensamiento creativo: El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas. Barcelona: Paidós Empresa.

Deguerge, M. (2010). La justicia y la responsabilidad del Estado. Colombia: Universidad Santo Tomás.

Díaz, F., Aguilar, A. y Jiménez, P. (2020). La salud de los trabajadores en Panamá; Unas deudas históricas por saldar. Panamá: Mitradel.

Dolan, S., Valle, R. et al. (2007). La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. España. McGraw-Hill.

Droste, M. (1990). Bauhaus (1919- 1933). Berlín: Museo de Diseño Bauhaus.

Drucker, P. (1994). La sociedad postcapitalista. Colombia. Grupo Editorial Norma.

Durán, R. (2015). La educación virtual universitaria como medio para mejorar las competencias genéricas y los aprendizajes a través

de buenas prácticas docentes. Barcelona: Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña (Departamento de Proyectos de Ingeniería).

Eagleman, D. (2013). Incógnito: Las vidas secretas del cerebro. Barcelona: Editorial Anagrama.

Eagleman, D. (2013). Incógnito: Las vidas secretas del cerebro. Barcelona: Editorial Anagrama.

Edvinsson, L. y Malone, M. (1997). El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Edvinsson, L. y Malone, M. (1998). El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Fernández- Armesto, F. (2011). 1942: El nacimiento de la modernidad. Barcelona: Random House Mondadori.

Ferrière, A. (1989). La escuela sobre medida. A la medida del maestro. Buenos Aires: Editorial Kapelusz.

Finkelkraut, A. (1987). La derrota del pensamiento. Barcelona: Editorial Anagrama.

Fischer, R. y Sharp, A. (1999). El liderazgo lateral (Cómo dirigir si usted no es el jefe). Colombia: Grupo Editorial Norma.

Fisher, R. y Sharp, A. (1999). El liderazgo lateral: Cómo dirigir cuando usted no es el jefe. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Flores, S. y Orozco, E. (1980). Hacia una comunicación administrativa integral. México: Editorial Trillas.

Flottes, P. (1971). El inconsciente en la historia. Madrid: Ediciones Guadarrama.

Franceschi, I. y Moreno, D. (2021). Teletrabajo eficaz durante la pandemia del Covid-19. Panamá: Revista Espila, ISAE Universidad.

- Frankl, V. (1994). El hombre doliente: Fundamentos antropológicos de la psicoterapia. Barcelona: Editorial Herder.
- Freud, S. (1973). El malestar en la cultura. Madrid: Alianza Editorial.
- Freud, S. (1982). Tótem y tabú. España: Alianza Editorial.
- Fromm, E. (1971). El dogma de Cristo. Buenos Aires: Paidós.
- Fromm, E. (1970). El corazón del hombre. México: Fondo de Cultura Económica.
- Furnham, A. (2001). Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford University Press.
- Gallo, M. (1999). Napoleón: La novela. España: Editorial Planeta.
- Garibaldo, J. (2019). La psicología industrial y organizacional en Panamá. Panamá: Editorial Universitaria Carlos Manuel Gasteazoro.
- Georg, R. (2000). Hitler: Una biografía política. Madrid: La esfera de los libros.
- Gibert, M. (2006). La segunda guerra mundial (1943-1945), Vol. II. España: La esfera de los libros.
- Gjelten, T. (2008). Bacardí y la larga lucha por Cuba. España: Principal de Libros.
- Goldhagen, D. (1997). Los verdugos voluntarios de Hitler: Los alemanes corrientes y el Holocausto. España: Santillana/ Taurus.
- Goleman, D. (1996). La inteligencia emocional. Argentina: Javier Vergara Editor.
- Gori, R. (1980). El cuerpo y el signo en el acto de la palabra. Argentina: Editorial Kapelusz.
- Grijelmo, A. (2000). La seducción de las palabras. España: Punto de Lectura.
- Guilaine, J. y Zammit, J. (2002). El camino de la guerra: La violencia en la prehistoria. Barcelona: Ariel Prehistoria.

Gutiérrez, S. (1984). Arquitectura de la época del Canal (1880-1914). Panamá: Editorial Universitaria.

Hammer, M. y Champy, J. (1994). Reingeniería. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Handscombe, R. y Norman, P. (1994). Liderazgo estratégico: Los eslabones perdidos. México. Serie McGraw-Hill de Management.

Hayek, F. (2003). La contrarrevolución de la ciencia. Madrid: Unión Editorial.

Held, D. (1997). La democracia y el orden global. Barcelona: Paidós Estado y Sociedad.

Hernández, F. (1988). Métodos y técnicas de estudio en la universidad. Colombia: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C. et al. (1990). Metodología de la investigación. México: McGraw- Hill.

Hobsbawn, E. (2020). Cómo cambiar el mundo. México: Ediciones Culturales Paidós.

Horney, K. (1976). La personalidad neurótica de nuestro tiempo. Buenos Aires: Paidós.

Houellebecq, M. (2015). Sumisión. España: Anagrama Editores.

Huntington, S. (1997). El choque de las civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial. Barcelona: Paidós Estado y Sociedad.

Ingram, J. (2008). La música en Panamá. Panamá: Editorial Universitaria.

Isaacson, I. (2011). Einstein: Su vida y universo. Barcelona: Ediciones de Bolsillo.

Jakobson, R. y Halle, M. (1980). Fundamentos del lenguaje. Madrid: Editorial Ayuso.

Judt, T. (2015). Posguerra; Una historia de Europa desde 1945. España: Penguin Random House Grupo Editorial.

Kahneman, D. (2012). Pensar rápido, pensar rápido. Barcelona: Random House Mondadori.

Kiberd, D. (2006). La invención de Irlanda. Buenos Aires: Adriana Hidalgo Editora.

King, N. (1997). La importancia de los primeros cinco minutos: Actitudes y comportamientos eficaces al iniciar contactos de negocios, de ventas o laborales. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Krauze, E. (2015). El nacimiento de las instituciones. México: Tusquets Editores.

Kriegel, R. y Patler, L. (1995). Si no está roto, rómpalo: Ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Krugman, P. (1994). Vendiendo prosperidad: Sensatez e insensatez económica en una era de expectativas limitadas. México: Ariel Sociedad Económica.

Krugman, P. (1996). Vendiendo prosperidad. México: Ariel Sociedad Económica.

Lachman, R., Vallarino, B. y Ramos, V. (2005). Economía de Panamá para todos. Panamá: INTRACORP.

Lama, D. (1997). El poder de la compasión. España: Ediciones Martínez Roca.

Landy, F. y Conte, J. (2005). Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional. México: McGraw-Hill Interamericana.

Lawrence, T. (1997). Los siete pilares de la sabiduría. España: Libertarias.

Lazzati, S. (2000). Management del cambio y del desempeño. Argentina: Ediciones Macchi.

Leader, D. y Groves, J. (2013). Lacan para principiantes. Argentina: Era Naciente.

Lertora, A. (1974). Estructura del hombre. Buenos Aires: Ediciones Sílabas.

López-Escobar, E. (1978). Análisis del nuevo orden internacional de la información. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, S. A.

Lozano, F. (1994). Economía y salud: Propuesta para el avance del sistema de salud en México: Informe Final. México: Fundación Mexicana para la Salud.

Luria, A. (1975). Cerebro y memoria. Argentina: Cerebro y memoria.

Mandela, N. (2013). Autobiografía: El largo camino hacia la libertad. México: Aguilar.

Marín, M. (2015). Escribir textos científicos y académicos. Argentina: Fondo de Cultura Económica.

Marina, J. y López, M. (1999). Diccionario de los sentimientos. Barcelona: Editorial Anagrama.

McGuigan, F. y Woods, P. (1974). Estudios contemporáneos en Psicología. México: Editorial Trillas.

McKee, R. (2004). El guion. Barcelona: Alba Editorial.

Megargee, E. (1971). Métrica de la personalidad: Metodología general y evaluación clínica con pruebas estructuradas. México: Editorial Trillas.

Melgosa, J. y Borges, M. (2017). El poder de la esperanza. China: Inter-American Division Publishing Association.

Merani, A. (1964). Psico-biología. México: Editorial Grijalbo.

Merani, A. (1982). Historia crítica de la Psicología. Barcelona: Grijalbo.

Milton, J. (2017). El paraíso perdido. México: Editores Mexicanos Unidos.

Misiego, F. (2012). Neuromarketing político. Madrid: Editorial RASCHE.

Mitroff, I. (1998). Cómo pensar con claridad: Descubra la ventaja competitiva de identificar los verdaderos problemas, plantearlos debidamente y aplicar soluciones apropiadas. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Mojica, M. (2021). Aprendizaje escolar. Panamá: Cultural Portobelo.

Mok, C. (1998) El diseño en el mundo de la empresa: El logro extraordinario de un visionario en la vanguardia de la era de la información. Madrid: Anaya.

Molano, J. y Arévalo, N. (2013). De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales. Colombia: Innovar, revista de Ciencias Administrativas y Sociales.

Moles, A. y Rohmer, E. (1991). Teoría estructural de la comunicación y sociedad. México: Editorial Trillas.

Moore, B. (2015). Los orígenes sociales de la dictadura y de la democracia (El señor y el campesino en la formación del mundo moderno) Barcelona. Ariel.

Morales, J. y Velandia, N. (1999). Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Colombia: McGraw-Hill.

Morris, D. y Brandon, J. (1994). Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito a los negocios. Colombia: McGraw- Hill.

Munari, B. (1983). ¿Cómo nacen los objetos? Apuntes para una metodología proyectual. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S. A.

Muñoz, A. (2010). Tantas palabras. España: Ediciones El País S.L. Digital: 27 de febrero de 2010.

Myers, D. (1983). Psicología social. México: McGraw- Hill.

Navarro- Valls, R. y Palomino, R. (2011). Estado y religión: Textos para una reflexión crítica. Barcelona: Editorial Planeta.

Ogliastri, E. (1994). Manual de planeación estratégica. Colombia: Tercer Mundo Editores/ Ediciones Uniandes.

Ohmae, K. (2011). El próximo escenario global: Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras. Colombia: Verticales de Bolsillo.

Papalia, D. y Wendkos, O. (1995). Psicología. México: McGraw-Hill.

Pardinas, F. (1993). Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. México: Siglo Veintiuno Editores.

Picazo, L. y Martínez, F. (1991). Ingeniería de servicios para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles. México: McGraw- Hill.

Pickren, W. (2018). El libro de la Psicología: Del chamanismo a la neurociencia. Madrid: Librero IBP.

Piketty, T. (2014). El capital en el siglo XXI. México: Fondo de Cultura Económica.

Popper, K. (2006). La sociedad abierta y sus enemigos. Madrid: Espasa Libros.

Porter, M. (2000). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Grupo Patria Cultural.

Prieto, J. (2004). La gestión estratégica organizacional: Una guía práctica para el diagnóstico empresarial. Colombia: Ecoe Ediciones.

Punset, E. (2010). El alma está en el cerebro: Radiografía de la máquina de pensar.

Reich, W. (1973). La psicología de masas del fascismo. México: Ediciones Roca.

Reuchlin, M. (1982). Historia de la psicología. Barcelona: Paidós Estudio.

Rewald, H. (1981). Historia del impresionismo. 2 tomos. España: Seix Barral.

Rico S., J. (1981). Las canciones más bellas de Panamá. Costa Rica: Editorial Musical Latinoamericana. Ries, A. y Trout, J. (1996). Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia. México: McGraw-Hill.

Rodríguez, P. (1998). La vida sexual del clero. Barcelona: Litografía Rosés.

Rosenblueth, A. (1971). Mente y cerebro: Una filosofía de la ciencia. México: Siglo Veintiuno Editores.

Ruiloba, R. (2006). Los procedimientos retóricos y semánticos de la redacción. Panamá: Universidad de Panamá (Serie Semiología de la Escritura).

Sader, E. (1998). Democracia sin exclusiones ni excluidos. Venezuela. Nueva Sociedad.

Salas, M. (2008). Economía de la educación (Aspectos teóricos y actividades prácticas). España: Pearson/ Prentice Hall.

Salazar, J., Montero, M. et al (1990). Psicología social. México: Editorial Trillas.

Santiago, Z., Crider, A. et al. Psicología. Estados Unidos: Scott, Foresman and Company.

Santillán-Marroquín, W. (2020). El teletrabajo en el Covid-19. Ecuador: Fundación Dialnet. Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica. Vol. 9, número Extra 2, 2020.

Savater, F. (2011). La aventura de pensar. Barcelona: Random House Mondadori.

Schirrmacher, F. (2015). Las trampas del juego capitalista. España: Ediciones Culturales Paidós.

Schnaider, R., Zarowsky, M. et al. (2005). Comunicación para principiantes. Argentina: Era Naciente.

Schwartz, P. (2009). En busca de Montesquieu: La democracia en peligro. Madrid: Sociedad y Encuentro.

Semprini, A. (1995). El marketing de la marca: Una aproximación semiótica. España. Paidós Empresa.

Sereny, G. (2006). Albert Speer: El arquitecto de Hitler. Su lucha con la verdad. Barcelona: Javier Vergara Editor.

Shuttleworth, M. (2008). Experimento del muñeco Bobo. Explorable, p. s/n.

Sigman, M. (2017). La vida secreta de la mente: Nuestro cerebro cuando decidimos, sentimos y pensamos. México: Penguin Random House Grupo Editorial.

Smirnov, A., Rubinstein, S. et al. (1960). Psicología. México: Ediciones Grijalbo.

Snell, S. y Bohlander, G. (2013). Administración de recursos humanos. México: CENGAGE Learning.

Solomon, M. (2008). Comportamiento del consumidor. México: Prentice Hall.

Sörensen, H. Guiraud, P. et al. (1969). Tres enfoques de la literatura. Argentina: Carlos Pérez Editor.

Sporh, K. (2020). Después del Muro: La reconstrucción del mundo tras 1989. España: Taurus.

Taylor, R., Smiley, L. y Richards, S. (2009). Estudiantes excepcionales: Formación de maestros para el siglo XXI. México: McGraw-Hill Interamericana.

Tejada, L. (2014) Hablar bien no cuesta nada y escribir bien, tampoco. México: Quarzo.

Toffler, Alvin y Heidi (2010). La revolución de la riqueza. Colombia: Random House Mondadori.

Touraine, A. (2010). Después de la crisis: Por un futuro sin marginación. España: Paidós Estado y Sociedad.

Urquijo, M. (2014). La teoría de las capacidades en Amartya Sen. Colombia: Revista Edetania 46 (diciembre 2014), 63-80, ISSN: 0214-8560.

Ury, W. (1995). ¡Supere el no! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Watson, P. (2006). Ideas: Historia intelectual de la humanidad. España. Crítica.

Watson, P. (2010). Historia intelectual del siglo XX. España: Crítica.

Wikipedia en español. Yates, C. (2018). La excelencia empresarial: Los procesos necesarios para una gestión innovadora. España. Mestas Ediciones.

Zepeda, F. (1999). Psicología organizacional. México: Pearson.

