

LA COMUNICACIÓN CLAVE DEL ÉXITO GERENCIAL

FANNY PEREIRA GOEZ



UNIVERSIDA MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ

2011

LA COMUNICACIÓN CLAVE DEL ÉXITO GERENCIAL

FANNY PEREIRA GOEZ

PRESENTADO A: FANETH SERRANO LEDESMA



UNIVERSIDA MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ

2011

INTRODUCCIÓN

La seguridad en la Aviación es determinante para que la operación de los servicios de transporte de pasajeros y de carga se realice de acuerdo a los estándares internacionales y de paso se asegure la continuidad en la operación. Por lo dinámico y complejo de la operación, se requiere que las decisiones del organismo rector de la aviación en Colombia, la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil, sean oportunas, asertivas y pertinentes; en el afán de actuar con estos criterios la organización ha llegado a consolidar dos medios para la toma de decisiones: Comunicadas y concertadas.

Estas líneas de decisión plantean al interior de las organizaciones, una dicotomía, generan cierto grado de incertidumbre, riesgos, demoras y la ausencia de integralidad en las soluciones, enviando señales adversas al mercado.

Las estrategias de las organizaciones deben facilitar la toma de decisiones gerenciales, la calidad y oportunidad de la información les debe asegurar a los directores la posibilidad de llegar con soluciones adecuadas para que la organización entregue los servicios adecuados a sus clientes. Por ello se demanda de adecuados canales de comunicación, horizontal y vertical para que los resultados sean los esperados.

Las personas que desempeñan los distintos roles en los diferentes niveles de la organización deben poseer las competencias y perfiles adecuados para administrar, controlar y procesar la información para evitar la incertidumbre en un servicio que por ningún motivo la admite.

En este ensayo abordaremos la búsqueda de una línea de trabajo estratégico que facilite el ejercicio de la toma de decisiones gerenciales; analizaremos las circunstancias específicas que resultan del problema de la comunicación y la interrelación entre sujetos e identificaremos las fallas de la estructura humana de una organización.

El riesgo siempre es inherente en todas las actividades del ser humano; no obstante, la administración permitirá que las variables y factores, calificados como críticos se puedan reducir o controlar y los directivos podrán actuar conforme a las necesidades, con la confianza que esta se transmitirá a todos los niveles de la empresa y direccionadas al logro de los objetivos y metas de la organización.

1. LA INTEGRACIÓN COMO ESTRATÉGIA QUE FACILITE EL EJERCICIO DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

Para que una organización opere con eficacia, ejecute sus estrategias y alcancen sus metas, se requiere una coordinación eficaz y la integración de información; la coordinación está ligada a la organización de la estructura y sus capacidades y la integración permite que fluya la información entre sus componentes.

Para lograr que la estrategia de integración funcione debe fomentarse el intercambio de información, la transferencia de conocimientos y la comunicación entre los individuos o unidades organizacionales responsables de la ejecución de la estrategia, delimitar la responsabilidad y la rendición de cuentas para asegurar que se lleven a cabo las tareas y se integren eficazmente y desarrollar incentivos que respalden el dinamismo y la flexibilidad de una estructura operativa encaminada a la integración eficaz.

1.1. Relaciones, comunicación y métodos de coordinación

Los gerentes deben preocuparse por definir la interdependencia antes de diseñar los mecanismos de coordinación o integración.

La teoría de la administración nos presenta tres tipos de interdependencias; primero las autónomas donde se requiere poco contacto, coordinación, reglas, procedimientos operativos estandarizados y jerarquía; segundo, la secuencial; este exige alta coordinación, planes, programas, inventario, flujo de trabajo, gerentes de vinculación e incentivos adecuados y tercero la coordinación recíproca, la cual se logra con ajuste entre las partes; se eliminan barreras

administrativas y geográficas, se fomenta la comunicación, los acuerdos y la confianza con incentivos para trabajar juntos y tomar decisiones colectivas.

Los gerentes interesados en la ejecución de sus estrategias o en que estas funcionen, deben definir las claramente y enfocarlas, examinar la estructura de la organización tomando en cuenta las exigencias de sus objetivos y política, definir las interdependencias creadas por su direccionamiento estratégico en el organigrama y desarrollar métodos de coordinación coherentes con la forma o el tipo de interdependencia como lo interpreta Quinn a continuación:

"...de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "única, viable", basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los "opponentes inteligentes" Quinn, J. B (1991).

La transmisión de conocimiento se logra a través de sistemas informáticos, bases de datos y equipos facilitadores. El gerente debe identificar con quién entrar en contacto, su cargo y responsabilidad, solucionar problemas sin tener que obtener múltiples aprobaciones, establecer un lenguaje común, desarrollar objetivos compartidos, fijar restricciones en los indicadores de desempeño y diferenciar específicamente la estructura de poder para determinar a quién escuchar. La claridad en las funciones y las responsabilidades, ayudan a la ejecución de la estrategia o hacia el propósito de hacer que ésta funcione.

1.2. Factores que afectan la comunicación.

Las organizaciones son sistemas hechos de comunicaciones según Rodríguez y Opazo, (2009). La comunicación garantiza la eficiencia de todo gerente, este debe identificar cuáles son sus habilidades en este campo y comprender los retos que esta genera. Comunicarse efectivamente no es tarea fácil, aunque Confucio trazó el camino de la verdad como método infalible:

“Zilu preguntó sobre cómo servir a un príncipe. El Maestro respondió: ‘Dile la verdad, aunque ésta lo ofenda’”. Confucio (2006).

La calidad del intercambio de información y la transferencia del conocimiento está dado primero por las características del conocimiento que se transfiere si éste es codificado o explícito y si es evidente su utilidad; segundo por la fuente del conocimiento, su pericia, confiabilidad y motivación, tercero por el receptor del conocimiento y su capacidad de absorción, de buscar, evaluar, su acervo, su capacidad de usar e institucionalizar lo aprendido y por último está dado por el contexto de la estructura organizacional, su operatividad, sus incentivos y su cultura.

“¿Y qué les daré? Fui cazador, en una tierra lejana. Con puntería y fuerza he disparado las flechas de oro que me dieron, pero no he traído ninguna pieza de caza. No seguí el curso de las flechas. Acaso estén ahora brillando al sol en las plumas de águilas heridas que no caerán a tierra. Y acaso estas puntas de flechas hayan caído en las manos de aquellos que las necesitan para conseguir pan y vino.

No sé dónde ha terminado el vuelo de las flechas pero una cosa sí sé: han descrito su órbita en el cielo.

Y aun así, la mano del amor pesa todavía sobre mí, y ustedes, mis marineros, todavía llevan en sus velas mi visión, y no seré mudo. Gritaré cuando la mano de las estaciones esté sobre mi garganta, y cantaré mis endechas cuando mis labios estén abrasados de llamas”. Gibrán, K (2004).

Gibrán, expresa en su Jardín del profeta la incertidumbre de adonde llegará el conocimiento, pero a su vez expresa la esperanza que caerá en terreno fértil.

1.3. Retos en la comunicación: Hacerse entender, llegar más allá y que el otro acepte.

Si se recorre la historia de la civilización se encuentran innumerables esfuerzos del hombre en superar los tres retos de la comunicación. Estas tres probabilidades se potencian una a otra, si se logra que el otro entienda, aumentan

sus razones para negarse a aceptar, si se logra llegar a personas que no están presentes, se aumenta la posibilidad de que no entiendan y de su rechazo.

Las organizaciones como ya lo habíamos dicho, disponen de la capacidad de comunicarse con su entorno. Por tanto, sus comunicaciones internas deben ser muy cuidadas de tal forma que entreguen información que permita la toma de decisiones y luego de comunicadas estas decisiones, generen decisiones sucesivas. Posteriormente estas decisiones deben lograr aceptación y transformarse en premisas, no en pareceres.

Para comunicarse con el exterior las organizaciones también deben superar los tres retos, para ello deben decidir qué comunicar, cómo hacerlo y si la organización es la receptora deberá definir qué procesar.

A través de la historia hemos desarrollado los lenguajes para hacer más precisa la comunicación no obstante hacerse entender no es tarea fácil, tampoco es fácil comprender lo que se escucha.

En las organizaciones todos sus miembros deben entender perfectamente la estrategia, su inadecuada comprensión genera incoherencias.

Willke, H (1996), dice que el conocimiento descansa sobre dos columnas en las organizaciones actuales: El conocimiento de que disponen sus miembros que en su mayor parte fue adquirida fuera y la independencia de este conocimiento individual; él conlleva la falta de influencia de la organización sobre él mismo. El segundo en su propio conocimiento colectivo; este saber no está almacenado en la mente de los individuos, sino en la forma de operación. Se acumula en reglas que definen la forma de operar tales como procedimientos estandarizados, instrucciones, codificaciones, procesos de trabajo, rutinas, tradiciones y características de la cultura organizacional.

Ambas columnas de soporte se coordinan mediante la doble contingencia y pueden compensar su mutua debilidad recíprocamente, para que el sistema organizacional pueda responder adecuadamente a las demandas de entornos exigentes y cambiantes.

Para sobrevivir en mundo global las organizaciones deben buscar mecanismos de adaptación y coordinación que les garantice su desarrollo. Las distancias son cada vez más largas y la información necesita dispositivos que permitan superarlas.

Las empresas deben avanzar en afianzar su identidad corporativa, flexibilizar las jornadas laborales, coordinar los equipos de trabajo y mejorar la calidad del trabajo y su productividad, conciliar la relación familiar con la profesional, aumentar su visión innovadora, de modernización y liderazgo de la empresa y mejorar la comunicación entre empresa y empleados.

Así se lograrían procesos más comunicativos y un dispositivo de integración y coordinación en las organizaciones muy complejo.

Las empresas tienen la imperiosa necesidad de cultivar la relación directa con sus clientes, proveedores, administración pública, comunidad en general. Es debe capacitar a la fuerza de ventas, la telefonista, personal de servicio, etc., pero es indispensable que quienes no tienen contacto con el cliente también entiendan sus necesidades, porque esto evitará retrasos en los procesos de diseño o fabricación. Incluso debe formarse a los empleados de otras empresas.

Ahora, no es suficiente con capacitar; se requiere también, que el personal comprenda la estrategia de la organización y se alinee con ella. Según Sun Tzu, al ejército debe comunicársele la estrategia para lograr la victoria sin combatir:

“De esta forma, un ejército victorioso lo es ya antes de entrar en combate; un ejército abocado a la derrota se bate sin esperanza de vencer.

Tu Mu: “...Li Ching, el duque de Wei, dijo: ‘Las cualidades indispensables de un general son, ante todo, la clarividencia, el arte de hacer reinar la armonía en el seno del ejército, una estrategia cuidada respaldada por planes de largo alcance, el sentido de la oportunidad y la facultad de percibir los factores humanos. Pues un general incapaz de evaluar sus posibilidades o de concebir lo que le es la presteza o la flexibilidad, cuando se presente la ocasión de atacar, avanzará con paso torpe e indeciso, sus ojos buscarán con ansiedad primero a la derecha y luego a la izquierda y será incapaz de llevar a cabo un plan. Si es crédulo, se fiará de informes indignos de crédito y creará ora esto, ora aquello. Temeroso como un zorro en el avance como en la retirada, permitirá que las filas se dispersen. ¿En qué diferencia esta forma de actuar de la acción de conducir a los inocentes al agua hirviendo o al fuego? ¿No es exactamente lo mismo que entregar a las vacas y a las ovejas como pasto a los lobos y a los tigres?’. Sun tzu (2007).

2. CIRCUNSTANCIAS ESPECÍFICAS QUE RESULTAN DEL PROBLEMA DE LA COMUNICACIÓN

“*Aldea global*” es un término introducido por el filósofo canadiense Marshall McLuhan, como expresión de la exponencialmente creciente interconectividad humana a escala global generada por los medios electrónicos. Los medios de comunicación influyen a largo plazo, de forma sutil pero decisiva, sobre los puntos de vista y el criterio del receptor.

En el proceso de comunicarnos los humanos presentamos barreras semánticas, que influyen el significado del lenguaje que se emplea; físicas, por la selección inadecuada de los medios de transporte del mensaje; fisiológicas, ocasionadas por limitaciones funcionales de las personas que intervienen en el proceso y administrativas, relacionadas con la estructura y funcionamiento de la organización.

Para lograr la eficiencia en la organización es fundamental la comunicación; según el autor Helbert Simon, “*la comunicación es un acto de transmisión de premisas decisorias*”. Otros autores agregan que la transmisión es también de ideas,

sentimientos o valores entre individuos, grupos o maquinas. Siempre que hay comunicación hay información.

En el contexto mundial sobre información, las organizaciones deben preocuparse por llegar a todos sus miembros; de no hacerse las acciones emprendidas, podrían no funcionar; las razones que podrían conducir a no comunicar adecuadamente lo que se desea, pueden ser:

Al no comunicar las decisiones adoptadas, ésta no será asimilada por toda la organización. Es frecuente que los empleados no sean informados de las decisiones que no están directamente relacionados con su labor.

Si bien las decisiones son comunicadas, casi nunca se provee la información suficiente para ejecutarlas. La información es una fuente de poder, quien logre atesorar mayor cantidad que el resto y controlar el acceso a ella tendrá mayor cantidad de influencia sobre sus compañeros. En la medida que la información llegue filtrada a quien toma las decisiones, las medidas adoptadas serán incompletas, incoherentes y alejadas de la realidad.

Y por último, desinformar o dar información falsa, sucede cuando se entregan datos que no son verdaderos o se transfieren equívocamente.

Los anteriores tres obstáculos en la comunicación, están presentes siempre en las organizaciones. Al adentrarse en éstas, es frecuente encontrar que sus miembros se encuentren poco informados y que los canales de transmisión no sean oportunos y confiables.

La manera en que se realiza la comunicación en las empresas, el procedimiento de difusión interna, los contenidos y los mecanismos de control que se reejecuten,

revelan la forma en que las empresas se perciben así mismas y también la imagen que quieren proyectar.

Todo gerente debe identificar sus habilidades de comunicación y comprender los retos que esto le implica. Comunicarse exitosamente no es fácil; al gerente se le plantean unos retos que enfrentar para lograr la comunicación efectiva: manejo de la información, selección apropiada de canales, desarrollo de un sistema apropiado de retroalimentación, comunicación sobre los cambios organizacionales, comunicaciones entre departamentos y creación de un espíritu innovador.

Al poner en práctica una estrategia comunicativa, las organizaciones deben superar las siguientes dificultades: las cognitivas (se recurre a los números para demostrar la urgencia del cambio, pero no se consiguen grandes resultados), la escasez de recursos, falta de motivación de los empleados y la política organizacional.

Para superarlas la organización requiere de líderes con poder de decisión, poder consultivo, poder de acción y poder de opinión.

3. IDENTIFICACIÓN DE LAS FALLAS DE LA ESTRUCTURA HUMANA DE UNA ORGANIZACIÓN.

Charles Darwin destacó la importancia de la comunicación y de la expresión en la supervivencia biológica. Estudios científicos presentan la diversidad de formas de comunicación animal, por ejemplo:

“...cuando una abeja descubre una fuente de néctar, vuelve a la colmena para informar sobre su hallazgo. A continuación comunica la distancia a la fuente mediante un baile, la dirección mediante el ángulo que forma el eje del baile y la cantidad de néctar mediante la vigorosidad del mismo. Se han registrado e identificado diferentes cantos de pájaros para cortejar, aparearse, demostrar hambre, transportar alimentos, marcar un territorio, avisar de un peligro y demostrar tristeza. Las

investigaciones sobre el comportamiento de ballenas y delfines han revelado que éstos disponen de señales vocales relativamente elaboradas para comunicarse bajo el agua". Dell'Ordine (2010).

Las organizaciones son sistemas de decisiones comunicadas y desarrollan todos sus esfuerzos para conseguir que su entorno comprenda y acepte lo que transmiten. No obstante; al implementar programas de cambio o estrategia de transformación, se presentan fallas porque sus sistemas de comunicación tanto internos como externos son deficientes y la credibilidad es lo primero que se pierde cuando se fracasa. Por tanto, se debe desarrollar un sistema que permita comunicar las crisis y esté fundamentado en cultivar la flexibilidad:

“Un árbol flexible resiste los embates del viento. Una hoja de acero soporta mejor la fuerza cuando está dotada de flexibilidad. Una organización rígida no será capaz de superar una crisis de envergadura. Una personalidad rígida puede desestructurarse con el fracaso. El junco baila con el viento, el viejo árbol se rompe”. Rodriguez y Opazo (2009).

En el proceso de decisión no puede evitarse la atribución de consecuencias, en esto consiste decidir, y estas siempre acarrearán riesgo. De acuerdo a Luhmann, esta situación es propia de la sociedad moderna:

“Antes de ella, los riesgos afectan preferentemente a quienes los asumían en su decidir. No era un problema amplio, universal, sino un desafío que involucraba ventajas y también posibles peligros” (Luhmann, 1992).

Todo esto cambió, cuando la sociedad se encontró involucrada en una cadena de toma de decisiones; siempre existirán unas instancias, unos beneficiados y unos afectados; identificar estos últimos no siempre es posible, esto puede estar supeditado a la dirección del viento como sucedió en Chernobyl o a la intensidad de la lluvia como ocurrió en el 2010 en Colombia.

Quiénes toman las decisiones, estiman que tienen dominio sobre las circunstancias, porque han recibido la información necesaria, tienen confianza en sus capacidades y en sus habilidades para ello. Los afectados solo pueden recurrir a la creencia que serán otros los que dominen y tomen el control de la situación (Luhmann, 1992).

Las organizaciones son entendidas como sistemas deliberadamente contruidos para la obtención de fines determinados (Parsons, 1966). Por tanto, se debe esperar que éstas busquen la forma más apropiada de lograr sus fines. Herbert Simon, premio nobel de economía 1979, expresó en el congreso sobre inteligencia artificial y tecnologías de la información en Tokio (1992), que el escritorio de los ejecutivos de hoy puede inundarse de información, pero, por lo mismo deben optar por alternativas satisfactorias porque no les alcanza el tiempo para procesar toda la información que les llega o que podrían procesar (Simon, 1992); es necesario contar con el hilo de Ariadna para internarse en su laberinto, así como la hacía Jorge Luis Borges, cuando ciego, recorría solitario los pasillos de su biblioteca, guiándose, según las reglas del laberinto, por el leve contacto de su mano con los lomos de los libros y como se lee en El hilo de la Fábula; la comunicación es el hilo invisible que une o desune a los seres humanos.

“El hilo que la mano de Ariadna dejó en la mano de Teseo (en la otra estaba la espada) para que éste se ahondara en el laberinto y descubriera el centro, el hombre con cabeza de toro o, como quiere Dante, el toro con cabeza de hombre, y le diera muerte y pudiera, ya ejecutada la proeza, destejer las redes de piedra y volver a ella, su amor.

Las cosas ocurrieron así. Teseo no podía saber que del otro lado del laberinto estaba el otro laberinto, el del tiempo, y que en algún lugar prefijado estaba Medea.

El hilo se ha perdido; el laberinto se ha perdido también. Ahora ni siquiera sabemos si nos rodea un laberinto, un secreto cosmos, o un caos azaroso. Nuestro hermoso deber es imaginar que hay un laberinto y un hilo. Nunca daremos con el hilo; acaso lo encontramos y lo perdemos en un acto de fe, en una cadencia, en un sueño, en las palabras que se llaman filosofía o en la mera y sencilla felicidad”. Borges (1985).

Decidir con una racionalidad óptima es imposible, porque no puede predecirse que una omisión, olvido o indecisión será posteriormente una decisión, como los dice Luhmann:

“Toda comunicación se convierte en un riesgo: el de no haber entendido algo que más adelante resulta importante o el de haber decidido de una manera que más adelante resulta errónea o, de algún modo, reprochable. Pero la no comunicación tampoco nos protege de este riesgo, puesto que puede ser convertida, como omisión, en una decisión”, (Luhmann, 1992).

Karl Weick y Kathleen Sutcliffe (2001), han caracterizado las organizaciones que ha desarrollado cierta sensibilidad a los indicadores que les permitirían anticipar que un problema inesperado se presente. Los síntomas permitirían preparar una respuesta. Estas empresas tienen las siguientes características; la primera es la preocupación por la falla, salen de la rutina, estudian los errores y los informan a la alta dirección para que se les pueda dar la atención debida.

Cuando no se ven las fallas se pierde la oportunidad de innovar; lo segundo, es la reticencia a simplificar las interpretaciones, incentivan interpretaciones complejas, aprovechan la información de las personas que están en contacto con proveedores, publicistas y competencia; revisan todo lo que ya se sabe y promueve la diferencia de criterios; la tercera, la sensibilidad hacia las operaciones; las crisis se presentan por agujeros en los sistemas de seguridad, por fallas en la revisión de rutinas y en prestar especial atención a la línea de choque; la cuarta es el compromiso con la resiliencia, no hay sistema perfecto, se requiere un profundo conocimiento de la tecnología, del sistema organizacional, de los colaboradores, de uno mismo y de las materias primas.

Se enfatiza en la experiencia, la capacitación y las habilidades técnicas y se combinan de nuevas maneras. La mayoría de sus miembros son capaces de reaccionar ante la adversidad y la quinta, la deferencia con la pericia (expertise); debe cultivarse la diversidad, tienen capacidad de decisión cerca de las líneas de choque, las decisiones migran hasta encontrar el especialista, un "perito" quien ha probado diversos modos de enfrentar un problema y no se ha cansado de seguir intentándolo.

A pesar de estas indicaciones las crisis se presentan como una reacción en cadena y toda organización debe conocer cómo enfrentarla, asumir el control de la situación y fijar una posición a su interior y ante la opinión pública. Las crisis son una condición muy favorable para impulsar cambios.

La organización debe ser capaz de hacerse cargo de la crisis y del curso de las comunicaciones. Debe aprovecharse la fuerza de la crisis para obtener un beneficio; las comunicaciones son la vida de las empresas.

Un recurso humano con herramientas fuertes y competencias adecuadas le permitirá a la organización orientarse a la búsqueda de sus objetivos, logrando que se acepten y se apropien de la información transmitida, agilizando los procesos comunicativos.

En la gestión del recursos humano se debe tener en cuenta los procesos organizacionales y su acervo entendido éste como las experiencias habilidades y competencias para mejorar su accionar. Las organizaciones tienen la facultad de hacer uso de esta fuente de conocimiento como un componente a partir del cual pueden producir nuevos componentes y retroalimentar su operación; pueden aprender de los individuos que las integran, de sus prácticas y de la infinita relación entre ellas. Para que el aprendizaje se dé, las reglas de las organizaciones deben ser revisadas y adaptadas para recoger las habilidades de los trabajadores.

El recurso humano debe preocuparse de alcanzar la concordancia entre las estrategias y los comportamientos de los individuos que aportan su colaboración. Es necesario modificar las conductas que funcionan deficientemente dentro de la organización para transformarlas en prácticas eficientes, que contribuyan al éxito. Esto requiere un cambio de la cultura organizacional que logre un posterior cambio de las actitudes y conductas individuales. Alcanzar un alineamiento estratégico permitirá que la organización avance en forma sinérgica, logrando mayor eficiencia y eficacia en su operación.

Para lograr lo anterior, se debe procurar un nivel de excelencia en las competencias individuales y en el potencial de las personas, de acuerdo a las necesidades operativas de la entidad. Dado que los resultados dependen

sustancialmente de poseer una fuerza laboral bien formada, preparada y trabajadora, debe realizarse al interior de las organizaciones una acertada gestión organizacional.

Como las personas son parte esencial de toda organización, debe ser prioritario hacer una gestión adecuada de sus necesidades, como lo decían Marx (1975) y Smith (1990), el trabajo humano es el único recurso que crea valor. El área de recursos humanos debe asegurar que la organización sea capaz de manejar la diversidad, innovar, aprovechar sus ventajas competitivas, facilitar la comunicación organizacional y tomar decisiones ágiles.

CONCLUSIONES

Debido a la globalización, y a la gran cantidad de individuos que forman parte de los procesos empresariales, las comunicaciones adquirieron una gran relevancia por su carácter universal.

Expresarse bien es un mecanismo fundamental para el correcto desempeño de un ejecutivo; ellos deben transmitir positivamente los conceptos e ideas, las ordenes y las directivas.

Cuando no se comunican bien estos conceptos, se presenta una ausencia de incentivos y una carencia de objetivos precisos y claros. Esto conlleva una pérdida de la autoridad gerencial, inseguridad de los empleados, frustración a todo nivel, y en consecuencia, las cosas se hacen mal con resultados no deseados.

La información es el capital esencial de los seres humanos; no es la seguridad laboral. Para que ésta logre ser transmitida en forma satisfactoria, es útil valerse de los gestos, el humor y la interrelación con el público. Debe procurarse que el mensaje sea claro y manejar el tiempo.

Al interior de las organizaciones se debe propender porque todos los empleados se sientan escuchados y parte fundamental de la compañía, gracias a la comunicación fluida y eficaz. Este es el camino para lograr un compromiso alto de los trabajadores y los resultados serán evidentes en todas las áreas de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Borges, Jorge Luis (1985). *Los Conjurados*. Alianza Editorial.
- Clappitt, Phillip G. *Communicating for Managerial Effectiveness*, Sage Publications
- Confucio (2006). *Analecta*. Editorial EDAF. Tercera edición
- Gibrán Khalil (2004). *El Jardín del profeta*. Longseller S.A. Primera Edición.
- Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional*. Javier Vergara Editores S.A.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Aldea_global
- Luhmann, Niklas. 1964. *Sociología del riesgo*. Guadalajara: Universidad Iberoamericana/ Alianza Editores.
- Marx, Karl. 1975. *Lohn, Preis und Profit*. Verlag Progress.
- Parsons, Talcott. 1966. *Estructura y proceso en las sociedades modernas*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Quinn, J. B (1991). *The strategic Process. Concept, context, cases*. Prentice Hall (Englewood Cliffs, N.J.).
- Rodríguez, Darío y María Pilar Opazo (2009). *Comunicaciones de la Organización*. Alfaomega Editor, S.A de C.V. Primera Edición.
- Simon, Herbert. 1992. *On designing information for companies and managements in an electronic age*. En International Conference on Economics/ Management and information technology. Tokio.
- Smith, Adam. 1990. *An inquiry into nature and cause of the wealth of nations*. Chicago: Encyclopaedia Britannica.
- Tzu, Sun (2007). *El arte de la guerra*. Distribuidora e impresos Sion Ltda.
- dellordine@arnet.com.ar.
- Weick, Karl y Kathleen Sutcliffe (2001). *Managing the Unexpected*. San Francisco: Jossey-Bass, Wiley.
- Willke, Helmut (1996). *Systemtheorie II: Interventionstheorie*. Stuttgart: Lucius & Lucius.