

# PRESUPUESTOS TEÓRICOS DE LA COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN

**Rafael Eugenio Pérez Almarales**  
Profesor de la Universidad de Granma, Cuba.  
[reperez@enet.cu](mailto:reperez@enet.cu)

## **Resumen:**

Este artículo analiza la importancia de la Comunicación como herramienta para la dirección y la relación entre administración y comunicación desde sus orígenes.

El texto expresa la necesidad de atender la formación de la cultura de las organizaciones y el papel que corresponde a la comunicación para lograr ese propósito.

## **Abstract:**

This article analyzes the importance of the Communication as tool for the direction and the relation between administration and communication from his origins. The text expresses the need to attend to the formation of the culture of the organizations and the paper that corresponds to the communication to achieve this intention.

**Palabras clave:** Comunicación, administración, dirección, cultura, desarrollo, organización

Conocer las relaciones e interdependencias de los presupuestos teóricos de la administración, la comunicación, el desarrollo y la cultura organizacionales resulta interesante y necesario para quienes llegan a estos campos, y para los que se desempeñan ya en alguno de ellos, a fin de que una mirada integradora les abra caminos imprescindibles para comprender y conducir de manera coherente y provechosa los procesos organizacionales.

## **La Comunicación y la Administración**

Son muchos y diversos los intentos por redactar los orígenes y la evolución de la práctica administrativa, sin embargo, “resulta claro que, en esencia, en la historia de la humanidad se puede encontrar la historia de la administración” (García, 2010) <sup>1</sup>.

La necesidad de los hombres primitivos de coordinar acciones para alcanzar objetivos vitales, puede ser el primer antecedente de la dirección y vestigio primigenio de su vínculo con la comunicación.

Estudiosos sitúan en la antigüedad el surgimiento de la administración. “Los griegos (...) reconocieron el valor del individuo (...), desarrollaron un nuevo tipo de gobierno de la ciudad, la polis, que alentó el libre intercambio de ideas. La polis proporcionó práctica y experiencia en la discusión abierta y gracias a eso los griegos dieron ejemplos positivos y evidencia amplia de los

valores de esos procesos” (García, 2010) <sup>2</sup>, elemento que refuerza la importancia que otorgaron a la comunicación.

Recuerdan, también, la presencia de la administración en el Imperio Chino, 500 años AC, con Confucio sentando sus bases. Luego a los egipcios, al Imperio Romano –cuya prosperidad atribuyen al espíritu de orden administrativo- experiencias que pudieran calificarse como la prehistoria del pensamiento administrativo universal (López, 2000)<sup>3</sup>, el cual evolucionó hasta nuestros días, vinculado con el desarrollo mismo del mundo.

No existe un concepto único y totalmente consensuado de dirección, sino que se encuentran casi tantos como autores.

James A. y Stoner consideraron como tal al “proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos”. (Cortiñas, 2011) <sup>4</sup>

Para Henry L. Sisk y Mario Sverdlik “es la coordinación de todos los recursos a través de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos” (Galindo 2007)<sup>5</sup>, mientras José A. Fernández Arena la considera “una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (Galindo 2007)<sup>6</sup>.

Por su parte, Robert G. Murdich asegura que “consiste en un sistema de información que tiene por objeto ser catalizador, comprende el centro nervioso de la organización, permite que funcionen los cuatro sistemas de recursos: dinero, fuerza humana, material y máquinas, e instalaciones; como un todo integrado.” (Gutiérrez & Morales, 2009) <sup>7</sup>

Jesús M. Ferré Trezano afirma que se trata de un “proceso de actuación dinámica y continuada de un hombre sobre otro, con el objeto de conducir su comportamiento y actuación profesional hacia el logro de los objetivos de la empresa.” (Gutiérrez & Morales, 2009) <sup>8</sup>.

Mientras, otros insisten en que “es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.” (Lozano, 2008)<sup>9</sup>

Como puede apreciarse en las definiciones antes aludidas, de manera explícita o sobrentendida, la comunicación está presente en numerosos conceptos de dirección, como es insoslayable en cualquier proceso humano, porque la comunicación es al hombre lo que el agua al pez.

La administración es un fenómeno social, y “todo fenómeno social es un fenómeno lingüístico (...) El lenguaje (...) es la clave para comprender los fenómenos humanos.” (Echeverría, 2003)<sup>10</sup>

Es tal su importancia para el ejercicio de la dirección que, como Rafael Echeverría, el autor considera que “nuestro postulado central con respecto al poder es que este es un fenómeno que

emerge, en cuanto tal, de la capacidad de lenguaje de los seres humanos. Sin el lenguaje el fenómeno del poder no existe”. (Echeverría, 2003)<sup>11</sup>

La comunicación está presente en la marcha de la historia de la administración, que “es un proceso natural objetivo, obra de los hombres en función de mejorar la relación entre sí, entre ellos y las cosas y todo esto en relación con el medio en que se encuentran.” (García, 2010)<sup>12</sup>

Junto al desarrollo de la administración ha evolucionado, y lo hace, la manera de estimar la comunicación. Un breve vistazo a las teorías administrativas, lo demuestra.

Se aprecian tres grandes escuelas: la Escuela de Dirección Científica, iniciada en 1911 y popular hasta los años 30 del siglo XX; la Escuela de Relaciones Humanas, predominante hasta la década del 60, y la Escuela de Sistemas, que se impuso en esa fecha. (Barreiro, 2000)<sup>13</sup>

Conocida como Taylorismo, en referencia a su fundador, la Escuela de Dirección Científica analizó a los obreros como máquinas. Dividió las tareas en pequeños movimientos y estudió el tiempo necesario para realizar cada uno, para luego integrarlos nuevamente; sobre el supuesto de que así las operaciones serían mejor comprendidas. Taylor puso énfasis en la estructura organizativa y en el comportamiento individual, no en el papel de la comunicación, a la cual concebía de modo vertical descendente, vinculada a la ejecución de tareas.

No obstante, Fayol propuso permitir excepcionalmente la comunicación horizontal ante situaciones de crisis, posición que, aunque con limitaciones, constituyó un aporte, sobre todo si se tiene en cuenta que faltaban aun décadas para la aparición de la Comunicación Organizacional como materia expresa de estudios.

También, reconoce que pueden existir problemas de comunicación en las organizaciones, “al menos cuando algunos ‘principios’ no son respetados adecuadamente, digamos por ejemplo si el ámbito de control de un directivo es muy amplio, es decir si tiene más de seis subordinados. Por otra parte, también distingue las funciones de comunicación de los directivos de línea y de staff, así los primeros solo deben comunicar órdenes a los subordinados y comprobar que se cumplen, mientras que los segundos tienen como función persuadir a su jefe para que acepte su consejo.” (Barreiro, 2000)<sup>14</sup>

Entre las principales objeciones a esta escuela destaca “la preponderancia que se otorga al éxito económico, en lugar del bienestar físico y mental del trabajador.” (Calderón, 2001)<sup>15</sup>

Chester I. Barnard y Elton Mayo encabezaron la Escuela de Relaciones Humanas, la cual alcanzó su punto más alto a finales de la década del 40 y en el decenio siguiente. Mediante los estudios realizados por Mayo en la Planta de Hawthorne, comprobaron que los obreros constituían un grupo integrado con sus propias normas y código de comportamiento. Katz y Lazarsfeld (1955) consideraron a esos estudios “como una de las principales investigaciones empíricas que condujeron

al ‘redescubrimiento’ del grupo primario y por ende la importancia de las relaciones interpersonales informales en situaciones hasta el momento conceptualizadas como estrictamente formales y atomísticas.” (Barreiro, 2000)<sup>16</sup>

Ello sugiere la existencia objetiva del flujo ascendente y de las relaciones horizontales. En tal sentido, Rensis Likert planteó que debían involucrar a los obreros en el proceso de toma de decisiones, a fin de conciliar las metas de la organización y las de los individuos; sin dudas, otro importante aporte.

Entre las décadas del 60 y el 70 surgió la Escuela de Sistemas, no sobre la base de estudios empíricos, sino afincada en la Teoría General de los Sistemas. Planteó una síntesis de las Escuelas de Dirección Científica y de Relaciones Humanas como parte del supuesto de que los principios de cada escuela podían ser aplicables, pero a diferentes tipos de organizaciones. Enfatiza en las interrelaciones entre la organización y su entorno y en la interdependencia de los subsistemas componentes del sistema, y “si consideramos a la Organización como un sistema, entonces esta interdependencia depende de la comunicación. La comunicación es el proceso básico que facilita la interdependencia de las partes del sistema total, es el mecanismo de coordinación, de ahí que el papel de la comunicación sea el de armonizar la Organización.” (Barreiro, 2000)<sup>17</sup>

Carlos Marx señaló en El Capital que “cualquier trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales. Un violinista solo se dirige él mismo, pero una orquesta necesita un director.” (Marx, 1889)<sup>18</sup>

Ese “enlace armónico”, al cual debe aspirar cualquier dirección, no puede ser otro que la comunicación. Lo fue en los inicios de manera intuitiva, para ir in crescendo desde entonces hasta convertirse en herramienta de irrefutable utilidad en los procesos de conducción de organizaciones.

### **La comunicación y el desarrollo organizacional**

No es posible conducir con éxito los procesos organizacionales sin tener en cuenta que “hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes.” (López, 2010)<sup>19</sup>

La Comunicación Organizacional surgió en la década del 50 del pasado siglo, y en los años 70 logró su cuerpo teórico con la publicación del libro Comunicación en la organización, del estadounidense Charles Redding.

El hecho tiene trascendental importancia, pues “hasta el momento en que cobra un corpus teórico independiente, los estudios de comunicación en organizaciones estuvieron dispersos y adscritos a otros campos de las ciencias sociales. El origen de la disciplina está vinculado con la tendencia contemporánea a integrar áreas de comunicación que funcionaban de una manera inconexa, como publicidad, relaciones públicas, comunicación interna y componentes del mix de comunicación de marketing, entre otras. De campos aislados o acciones independientes, pasan a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico de comunicación con un saldo positivo para la coherencia del discurso y su eficacia.” (Trelles, 2001).<sup>20</sup>

Desde entonces se ha abierto camino y es hoy una disciplina -con base en la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración- que resulta de gran utilidad como herramienta de gestión de organizaciones.

Son numerosos los conceptos de comunicación organizacional planteados por estudiosos de la disciplina, considerada por unos “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización” (Goldhaber, 2000)<sup>21</sup>, o “el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido” (Trelles, 2001)<sup>22</sup>, o “sinónimo de comunicación oral directa, dentro de estructuras formales, o comunicación interna tanto directa como mediática, formal o informal.” (Trelles, 2001)<sup>23</sup>

Carlos Fernández Collado la considera “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.” (Fernández, 1997)<sup>24</sup>

Hoy, la comunicación organizacional define sus acciones en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las variables de los procesos comunicativos, con el propósito de mejorar las relaciones de los integrantes de las organizaciones (público interno) y las de estas con los públicos externos.

Caracteriza a la comunicación organizacional la diversidad de enfoques. Mientras en EEUU y Canadá se le denomina Comunicación organizacional, en Europa se le llama Comunicación institucional y en América Latina tanto de una manera como de otra. “Con la particularidad de que para algunos teóricos de la comunicación, tanto en América Latina como en Europa, el objeto de estudio de la comunicación organizacional, en lo tocante a las relaciones entre los públicos de la organización, es un área de exclusiva incumbencia de las relaciones públicas.” (Trelles, 2003)<sup>25</sup>

Uno de sus principales estudiosos en la contemporaneidad, Gerald Goldhaber, la definió como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, 2000)<sup>26</sup>, y al analizar varias definiciones de otros autores advierte como hilos comunes que:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.” (Goldhaber, 2000).<sup>27</sup>

Todavía insuficientemente conocida y utilizada en muchos países, sobre todo de América latina, la comunicación organizacional va ganando seguidores, se afianza como materia en la carrera de Administración de Empresas, y sus profesionales ganan espacios en las organizaciones modernas.

### **La comunicación en Cuba**

Aunque algunos consideran a la Comunicación Social algo sin antecedentes e importado de la “moda” foránea, desde mediados de la década de 1950, empresas cubanas y norteamericanas radicadas en la Isla, utilizaban lenguajes y técnicas de la comunicación “como parte de su gestión administrativa e incluso contaban con departamentos dedicados a este fin.” (Piedra, 2002)<sup>28</sup>

Luego del triunfo de la Revolución, en enero de 1959, tienen lugar en el país considerables cambios políticos, económicos y sociales que repercuten en el campo de la Comunicación, por considerar entonces a esas actividades “incompatibles con el desarrollo del modelo socialista propuesto para el país.” (Piedra, 2002)<sup>29</sup>

Sin embargo, prueba la necesidad de las áreas de comunicación en las empresas el hecho de que desde entonces, y hasta el inicio de la década de los 90 del pasado siglo, suplieron parcialmente la carencia de relacionistas públicos, publicistas, especialistas en protocolo y ceremonial, de comunicadores sociales así nombrados; los denominados divulgadores, quienes asumieron partes de las responsabilidades de aquellos, aunque en no pocos casos sin conciencia plena de ello y sin la preparación integral necesaria en ese campo.

A pesar de tal realidad, algunas organizaciones, como el Instituto Cubano del Arte e Industria Cinematográficos (ICAIC) y la Casa de las Américas, acumularon acciones y experiencias válidas.

También en el sector del turismo “se retomó el término en fecha bastante temprana (1981).” (Piedra, 2002)<sup>30</sup>

### **La comunicación organizacional y el Perfeccionamiento Empresarial**

En Cuba, se abren paso el dominio y aplicación de la comunicación organizacional y otras materias de la comunicación, a lo cual han contribuido la introducción del Sistema de Comunicación en el

Perfeccionamiento Empresarial y el estudio, en sedes universitarias municipales, de la carrera de Licenciatura en Comunicación Social; sin embargo, el ritmo de su implementación debe y puede ser más acelerado.

El inicio y desarrollo del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, acordado por el V Congreso del Partido Comunista de Cuba, significó un importante paso en la generalización de conocimientos y la aplicación de la comunicación organizacional y debe contribuir aun más a su impulso, pues en su base “se encuentra el hombre, y es este también el pilar que sustenta el amplio movimiento de generalización de la cultura que se lleva a cabo hoy en Cuba. Para lograr la realización plena de ambos procesos es indispensable la mirada desde la comunicación.” (Trelles, I. (2003)<sup>31</sup>

Sin embargo, el autor considera válida para el campo de la Comunicación Organizacional una evaluación sobre el estado de las Relaciones Públicas, incluida en un texto con fines docentes: “aun en nuestro país no existe, de manera generalizada, una clara conceptualización del papel y funciones de esta disciplina, que se limitan o suplantán con otras áreas de trabajo.” (Universidad de La Habana, 2002)<sup>32</sup>

Las direcciones de las entidades debieran dominar que “de no lograrse el consenso requerido, se entroniza el desorden que conduce más tarde o más temprano a la desintegración de la organización. Para evitar tales males se impone la necesidad de lograr un enfoque sinérgico de comunicación, que reduciría al mínimo la aleatoriedad en el discurso y en las acciones comunicativas, y establecería un determinado nivel de coordinación entre los que dirigen la comunicación en las organizaciones.” (Trelles, 2003)<sup>33</sup>

Abundan aun las organizaciones cubanas que carecen absolutamente de personas designadas para atender lo concerniente a la comunicación organizacional o que, teniéndolas, asumen la responsabilidad de manera formal o a medias, por desconocer sus preceptos y compartir esta con otra tarea.

Es preciso, entonces, definir los canales y los medios para conseguirla, propósito en el que está llamado a desempeñar un papel principal el especialista en Comunicación Social desde la plaza que ocupe (jefe de departamento de comunicación, relacionista público...), según las disposiciones de cada entidad, como asesor primero, en este campo, del dirigente de mayor nivel jerárquico, al cual debe estar subordinado directamente.

No importan demasiado las dimensiones de una u otra empresa; resulta imprescindible que tengan establecidos, unas y otras, los canales adecuados para el flujo ágil y limpio de la información.

Asuntos de tanta importancia como las estrategias, los objetivos, los valores, los rasgos identitarios, la cultura... corren serio peligro en cualquier colectivo humano que no atienda, que no jerarquice, que no promueva, que no controle, que no desarrolle la comunicación.

En no pocas unidades predominan el analfabetismo comunicacional, el desconocimiento de los más elementales conceptos de la comunicación, la confusión de significados que minimizan la comunicación y la entienden solo como información fragmentaria, con exceso de empirismo e improvisación.

La comunicación no tiene que ver con métodos de “orden y mando”, ni debe descansar solo en circulares, indicaciones, resoluciones, prohibiciones... pues el abuso de ellas y el olvido de la comprensión mutua como vía efectiva para lograr un positivo clima organizacional, puede convertir a cualquier agrupación humana en un punto del cual sus miembros querrán alejarse, más temprano que tarde.

Una adecuada comunicación organizacional no se consigue solamente mediante cartas y otros documentos. Ello debe formar parte de una política amplia que incluya definiciones claves acerca de la manera en que deben ser tratados los públicos, el acceso de los trabajadores a sus jefes, vías expeditas para que hombres y mujeres “de fila” expresen sus iniciativas y preocupaciones.

Asimismo, es erróneo menospreciar las cuestiones de forma exterior, de imagen. Es difícil que una empresa exitosa convenza de sus triunfos a los públicos, incluso al interno, si no es capaz de proyectar una visión integral en correspondencia con el orden, el éxito y la prosperidad, y si el discurso de sus empleados los revela descontentos con su organización.

### **La comunicación desde la dirección de las organizaciones. La “rentabilidad” de la comunicación**

La Comunicación Organizacional debe concebirse desde la dirección de la organización, para lo cual es preciso que ese nivel tenga claras sus funciones y consolide su ubicación en la estructura organizacional a partir de la influencia de la comunicación en toda la organización y no sólo en una parte de ella, por lo que las personas o departamentos especializados deben subordinarse directamente a la más alta dirección, como coinciden en señalar estudiosos del asunto.

Cuando se trabaja en la elaboración de los objetivos de comunicación corporativa, los esfuerzos se dirigen al diseño de estrategias vinculadas con la gestión de la imagen, a la relación de una organización con su entorno, así como a la gestión del diálogo de la institución con sus diferentes públicos, pero “la comunicación debe plantearse como objetivos estratégicos contribuir a la creación y definición de la visión y misión corporativa, definir el papel de la corporación en la sociedad y dirigir procesos de cambio” (Pérez, 2004)<sup>34</sup>, y luego trabajar en pos de lograr tales fines.

“Sólo la comunicación y no la información puede crear y compartir valores” (Pérez, 2004)<sup>35</sup>. No se puede conducir la creación de la cultura empresarial sin implantar políticas de comunicación eficientes, tanto internas como externas, que vayan más allá de la simple difusión de un mensaje.

La comunicación es el medio apropiado para combinar “todas y cada una de las partes de una organización, el no comprender esto lleva a dismantelar la organización en elementos separados y hacer de alguno de ellos a la Administración, oponiéndose unos a otros de una manera metafísica”. (García, 2010).<sup>36</sup>

Uno de los grandes obstáculos para la comunicación corporativa en el mundo de los negocios es la forma de evidenciar sus resultados en cuanto a rentabilidad. Para resolver esto, la primera tarea que nos recomienda el especialista español Rafael Alberto Pérez es sensibilizar a los empresarios y directivos sobre cómo esta herramienta permite asegurar la vida de su negocio a largo plazo. Esto se conseguirá mediante la transmisión de valores intangibles que clientes y consumidores pueden percibir de una marca, una empresa o un servicio, y que sólo la comunicación corporativa puede transferir y afianzar en la memoria de nuestros públicos relevantes.

“En el mundo de los negocios dominan las variables cuantificables, y si son financieras, mejor. Pero esto puede ser discutido. No todo lo que produce rentabilidad financiera es financiero, ni todos los valores son financieros. En realidad, existen otros indicadores que no se pueden medir, como las emociones, los deseos, etc., y que inciden en la decisión de un cliente en un momento determinado.” (Pérez, 2004)<sup>37</sup>

La confianza, por ejemplo, es uno de esos valores intangibles que puede ser gestionado desde la comunicación, permitiéndole a la empresa establecer con sus clientes una relación de lealtad y seguridad, que se traduce, posteriormente, en una ventaja de la empresa frente a sus competidores.

Además, la confianza que los clientes reales o potenciales tengan en una empresa se traslada directamente a sus productos y marcas, influyendo así en su consumo. Un elemento importante de los trabajos de comunicación corporativa son las iniciativas de responsabilidad social y ecológica. Existen estudios que indican que los ciudadanos tienen más inclinación por las empresas y compañías que tienen un buen comportamiento en estas áreas.

En este sentido, Rafael Alberto Pérez asegura que existen índices bursátiles tan prestigiosos como el Dow Jones y el FTSE 4 Good Index que han empezado a clasificar las empresas teniendo en cuenta su comportamiento social y medioambiental.

“Desde las ciencias directivas se da cada vez más importancia a la comunicación. Todas las tendencias del ‘management’ están valorizando una serie de recursos intangibles como el capital intelectual, la cultura organizacional y la inteligencia emocional, que sólo pueden ser gestionados desde la comunicación.” (Pérez, 2004)<sup>38</sup>

**La Cultura Organizacional en el punto de mira de la comunicación**

Fue a principios de los años 80 del pasado siglo cuando la cultura organizacional comenzó a ocupar lugar privilegiado en los estudios de comportamiento organizacional. (Rivera, 2001)<sup>39</sup>

Peters y Waterman, con el popular libro *En búsqueda de la excelencia*, fueron “quienes le dieron a la cultura organizacional el estatus que ahora tiene, aunque las obras de Mayo y Barnard en la época del treinta ya habían iniciado la tradición humanista del manejo de valores en la organización.” (Rivera, 2001)<sup>40</sup>

Es preciso tener en cuenta, para comprender la importancia real del dominio de esta categoría en la dirección de organizaciones, los “tres factores dominantes en el desarrollo de la cultura” que señala Rivera. (Rivera, 2001)<sup>41</sup>

1. Las características y valores del medio ambiente.
2. La historia de la organización.
3. La tecnología y las características de la industria.

El autor coincide con ella en advertir la diversidad de enfoques que dan sobre el tema muchos estudiosos, la necesidad de realizar una investigación más integradora y lo perjudicial de verla de manera esquemática:

Visto de esta forma, el manejo del concepto en los escritos de gerencia y teorías de organizaciones es aún incompleto y confuso. La relación que existe entre los aspectos culturales y estructurales se ha asumido de manera inconexa y las características del proceso de integración del empleado al sistema cultural dentro del contexto organizacional no han sido profundamente estudiadas. (Rivera, 2001)<sup>42</sup>

Al momento de definir el concepto de cultura organizacional, por supuesto imprescindible, son muchas y diferentes las opiniones. La propia Ana Cecilia Rivera cita algunas:

- Deal y Kennedy (1982): “la forma en que nosotros hacemos las cosas aquí.”
- Peters y Waterman (1982): “conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogans y anécdotas.”
- Edgar Schein (1983): “es el patrón de presunciones básicas que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado durante su aprendizaje para manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna.” (Rivera, 2001)<sup>43</sup>

En este sentido Menguzzato y Renau, definen la cultura organizacional como un “conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, etc., comunes por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la organización, que influyen sobre su comportamiento en el contexto de su trabajo.” (Ranau & Menguzzato, 1996)<sup>44</sup>

Es irracional tratar de implementar una estrategia coherente en cualquier organización si no se conoce cabalmente su cultura.

Hay muchos elementos que demuestran la estrecha relación entre la cultura y el desempeño organizacional, como el hecho de que la cultura puede facilitar la implementación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas, o por el contrario, convertirse en una barrera para el cambio estratégico.

Es importante diagnosticar la cultura de una organización de modo tal que pueda ser posteriormente dirigida u orientada.

Como señala Darío Rodríguez, la cultura organizacional es un tema de obligado dominio si se quiere estar “al día” en los estudios de intervención en las organizaciones y muchos esperan encontrar en ella “soluciones a problemas que han sido enfrentados infructuosamente hasta el momento”, pues la cultura “ofrece una perspectiva para observar más profundamente la organización, para entenderla en forma holística, para comprender la importancia de los símbolos, para –por fin- entender la relación entre la organización y su entorno, para darse cuenta que la relación del hombre con su ambiente social y material se encuentra definida por los mismos seres humanos.” (Rodríguez, 2002)<sup>45</sup>

Relacionando la cultura con el liderazgo, Edgar Schein subraya que si un líder sirve para una sola cosa, debe ser para crear la cultura de la organización que dirige, y explica que “algunos de los mecanismos que los líderes emplean para transmitir sus presunciones son acciones conscientes y deliberadas; otras son inconscientes y pueden ser involuntarias.” (Schein, 1995)<sup>46</sup>

Entonces, resulta fácil percatarse de la extraordinaria importancia de la comunicación. Si la comunicación y los comunicadores sirvieran para una sola cosa, sería para construir la cultura de las organizaciones.

La comunicación es la herramienta principal e insoslayable para conducir el proceso de formación de la cultura de cualquier organización. Atender la primera resulta imprescindible para alcanzar la segunda.

### **Comunicación, cultura, cambio, desarrollo**

Durante muchos años, se concibieron las organizaciones para administrarlas en función de la estabilidad, de la permanencia, que eran características de ese tiempo; sin embargo, hoy lo común es el cambio. En el proceso de conducción de la formación de la cultura, las direcciones de las empresas deben contribuir a preparar a sus colectivos de cuadros y trabajadores para afrontar los cambios.

“Actualmente, el logro del desarrollo organizacional y la búsqueda de ventajas competitivas lleva a implementar estrategias que contemplan al factor humano y al aprendizaje organizacional como elementos fundamentales del cambio, al tratar de integrar lo que Edward Morin (1983) llama el

‘paradigma de la complejidad’ (...) Hoy día está en el centro de la producción un nuevo discurso, pues la administración no puede contentarse ya con ser sólo un conjunto de modelos, métodos y técnicas preestablecidos que permitan dirigir sistemas, ya que se ha convertido en un espacio de representación que sirve de vehículo a las maneras de valorar, interpretar y actuar de los directivos y de los trabajadores al interior de la organización y fuera de ella.” (Gallardo, Camargo & Magallón, 2003) <sup>47</sup>

Hasta ahora, en los llamados países occidentales, no ha sido posible poner en marcha el aspecto social y humano en los procesos de flexibilización más que parcial y unilateralmente y sin una regulación profunda. La búsqueda actual de la flexibilización de los modos de organizarse debe enfatizar los aspectos relativos a lateralidad de las conductas y procesos y ser motivo de posteriores investigaciones (Gallardo, Camargo & Magallón, 2003) <sup>48</sup>.

El desarrollo organizacional “es un esfuerzo planificado, que afecta a toda la organización, dirigido desde la cumbre, para incrementar la eficacia y la salud de la organización a través de una intervención planificada” (Gallardo, Camargo & Magallón, 2003) <sup>49</sup>, para lo cual es insustituible el papel de la comunicación como herramienta para el ejercicio de las funciones directivas.

Y la comunicación debe sustentar y conducir el “esfuerzo a largo plazo, apoyado por la administración gerencial, en la mejora de los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización a través de la administración eficaz de la cultura organizacional” (Gallardo, Camargo & Magallón, 2003) <sup>50</sup> y su formación.

El autor considera que desarrollo organizacional es el proceso constante de perfeccionamiento, adaptado a las circunstancias, llevado adelante por la dirección administrativa de cada organización y encaminado a lograr escalones superiores de eficiencia, eficacia y consolidación de la cultura organizacional.

En el año 2007 el Consejo de Estado de la República de Cuba promulgó el Decreto Ley No.252, acerca del fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, y, a partir de sus bases, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros dictó el Decreto No. 281, el cual constituye fundamento para el Perfeccionamiento Empresarial en el país e incluye la obligatoriedad de implantar el Sistema de Comunicación en cada entidad que pretenda incorporarse.

El Capítulo XIX del extenso cuerpo legal define, en su artículo 673: “Por su valor estratégico y a fin de garantizar que la Comunicación como sistema sea una herramienta de gestión, las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión deben garantizar la implantación del sistema de comunicación, cuya aprobación es responsabilidad del director general de la empresa.”

El artículo 677 representa el respaldo legal a la consecución de la necesaria armonía en la interacción de la comunicación y la cultura organizacionales como herramientas para la dirección de las organizaciones:

“El Sistema de Comunicación interna de la empresa y organización superior de dirección debe asegurar el desarrollo de una cultura organizacional alineada con el sistema de valores que se implanta e influye en el incremento de la motivación y el desarrollo del sentido de pertenencia de los trabajadores, el compromiso para con la organización, generando altos rendimientos, además de hacer más eficaz y humana la actividad de la empresa o de la organización superior de dirección.” (Cuba, 2007)<sup>51</sup>

La definición de los valores deseados es, a juicio del autor, piedra angular para la conducción del proceso de formación de la cultura organizacional, propósito superior de la comunicación en las organizaciones, y para ello el mencionado decreto establece que “las empresas u organización superior de dirección para la implantación del sistema de comunicación, deberán contar como antecedente con la definición de sus valores empresariales y con la formulación de la estrategia integral definida”. (Cuba, 2007)<sup>52</sup>

La atención consecuente a lo antes expuesto conduciría a convertir el Perfeccionamiento Empresarial –modo particular de interpretar el desarrollo organizacional– en el camino para lograr transformaciones científicamente dirigidas, en pos de alcanzar la integración de colectivos profundamente identificados con sus empresas, con alto y real sentido de participación en los procesos, un escalón incomparablemente superior a la simple elaboración de documentos y a la satisfacción de trámites burocráticos, para lo cual es preciso comprender que “cualquier programa de desarrollo que considere a las personas meros objetos y no como sujetos del cambio y del progreso está llamado al fracaso.” (FAO, 2010)<sup>53</sup>

## **Conclusiones**

La administración es un fenómeno social, y, por tanto, comunicativo.

La comunicación está presente en la marcha de la historia de la administración, desde sus orígenes.

El éxito de la administración tiene uno de sus pilares imprescindibles en el dominio y empleo de los presupuestos teóricos de la comunicación organizacional como herramienta.

Entre las misiones estratégicas de la comunicación organizacional destaca sobremanera la conducción de los procesos sociales en general y la formación y consolidación de la cultura organizacional, sobre la base -junto a otros elementos- de valores que conduzcan al logro de las metas, al cumplimiento de la misión y al alcance de la visión.

- <sup>1</sup> García, V. Gelmar (2010) Reseña histórica la administración como ciencia, una visión cubana. Centro de Estudios de Gestión Empresarial, Universidad de Holguín. p5.
- <sup>2</sup> García, V. Gelmar (2010). Ob. cit.. p5.
- <sup>3</sup> López, C. (2000) Los tiempos cambian. Evolución del pensamiento administrativo. En línea <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%201/evolucionadmon.htm>
- <sup>4</sup> Cortiñas, C. E. (2011): "La administración de los Procesos Productivos". En línea
- <sup>5</sup> Galindo, M. (2007) Fundamentos de la administración. En línea <https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r52266.DOC>
- <sup>6</sup> Galindo, M. (2007) Fundamentos de la administración. En línea <https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r52266.DOC>
- <sup>7</sup> Gutiérrez, C. O. & Morales, G. R. (2009) Teoría General de la Dirección. Universidad de La Habana, En línea: [http://moodle.uho.edu.cu/file.php/316/TEORIA\\_GENERAL\\_de\\_la\\_DIRECCION.pdf](http://moodle.uho.edu.cu/file.php/316/TEORIA_GENERAL_de_la_DIRECCION.pdf)
- <sup>8</sup> Gutiérrez, C. O. & Morales, G. R. (2009). Teoría General de la Dirección. Universidad de La Habana, En línea: [http://moodle.uho.edu.cu/file.php/316/TEORIA\\_GENERAL\\_de\\_la\\_DIRECCION.pdf](http://moodle.uho.edu.cu/file.php/316/TEORIA_GENERAL_de_la_DIRECCION.pdf)
- <sup>9</sup> Lozano, S. D. (2008). Conceptos Básicos de Administración en Información. Bogotá, 2008. En línea <http://es.scribd.com/doc/2927968/CONCEPTO-DE-ADMINISTRACION> Consultado: junio de 2011.
- <sup>10</sup> Echeverría, R. (2003). Ontología del lenguaje. Lom Ediciones S.A. p.224. Santiago de Chile, 2003. p.22
- <sup>11</sup> Echeverría, R. (2003). Ob. cit.
- <sup>12</sup> García, V. G. (2010) Ob cit. p4
- <sup>13</sup> Barreiro, P. L. (2000) La comunicación en la administración empresarial. Revista Espacio. Número 2. La Habana, Cuba, 2000.
- <sup>14</sup> Barreiro, P. L. (2000) Ob. cit.
- <sup>15</sup> Calderón, G. R (2001). Escuelas de la Teoría Administrativa. Universidad de Guadalajara. México, 2001
- <sup>16</sup> Barreiro, P. L. (2000). La comunicación en la administración empresarial. Revista Espacio. Número 2. La Habana, Cuba, 2000.
- <sup>17</sup> Barreiro, P. L. (2000). Ob. cit.
- <sup>18</sup> Marx, C. (1889) El Capital. Ediciones Venceremos. La Habana, 1965, tomo I, página 286.
- <sup>19</sup> López y R. H. (2010). Teoría de la Administración Estratégica. Universidad Alas Peruanas. En línea: <http://pdfsearchpro.com/teoria-de-la-administracion-estrategica-pdf.html> . Consultado: junio de 2011.
- <sup>20</sup> Trelles, I. (2001). Selección de lecturas de Comunicación Organizacional.
- <sup>21</sup> Reeding & Sabom. Citados en: Goldhaber, G. (2000). Comunicación organizacional. La habana. Ed. Pablo de la Torriente, 2000.
- <sup>22</sup> Katz y Kahn, citados en: Trelles, I. (2001). Comunicación organizacional, selección de lecturas, Editorial Félix Varela, La Habana, 2001.
- <sup>23</sup> Trelles, I. (2001). Ob. Cit., p.V
- <sup>24</sup> Fernández, C. C. (1997). La Comunicación en las Organizaciones, Editorial Trillas. México, 1997.
- <sup>25</sup> Trelles, I. (2003). Ob. Cit., p.3
- <sup>26</sup> Goldhaber, G. (2000). Comunicación Organizacional. Editorial Pablo de la Torriente. La Habana. p16
- <sup>27</sup> Goldhaber, G. (2000). Ob. cit. p18
- <sup>28</sup> Piedra, M. (2002). Relaciones públicas: definición, principales conceptos y acciones. En: COLECTIVO DE AUTORES. Manual de Relaciones públicas. La habana, Cuba. 2002. Editorial Félix Varela. pp. 27-86.
- <sup>29</sup> Ibid
- <sup>30</sup> Ibid
- <sup>31</sup> Trelles, I. (2003). Op. Cit., p.VII
- <sup>32</sup> Universidad de La Habana. Guía de estudio de la asignatura de Relaciones Públicas, Curso 2002-2003.
- <sup>33</sup> Trelles, I. (2003) Op Cit, p.176
- <sup>34</sup> Pérez, R.A. (2004). Más allá de la simple difusión (en línea). Revista El Leoncito, Grupo León Jimenes, República Dominicana. Disponible en <http://www.centroleon.org.do/esp/index.html>. Consultado junio de 2005.
- <sup>35</sup> Idem
- <sup>36</sup> García, V.G. (2010). Reseña histórica la administración como ciencia, una visión cubana. Centro de Estudios de Gestión Empresarial, Universidad de Holguín. p2.
- <sup>37</sup> Pérez, R.A. (2004) ob. cit.
- <sup>38</sup> Pérez, R.A. (2004) ob.cit.
- <sup>39</sup> Rivera, C.C. (2001). Descripción de Cultura Organizacional (en línea). Revista Diálogos de la Comunicación. Disponible en <http://www.felafacs.org/dialogos/pdf39/4Carmen.pdf>. Consultado 12 ene. 2001.
- <sup>40</sup> Rivera, C.C. (2001). Ob. cit.
- <sup>41</sup> Rivera, C.C. (2001). Ob. cit.
- <sup>42</sup> Rivera, C.C. (2001). Ob. cit.

- 
- <sup>43</sup> Rivera, C.C. (2001). Ob. cit.
- <sup>44</sup> Ranau, J.J. & Menguzzato, M.Y. (1996). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. La Habana: Ediciones ENPES, 1996. – p.322
- <sup>45</sup> Rodríguez, M. D. (2002). Gestión organizacional: Elementos para su estudio. (en línea). Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile. Disponible en <http://www.uc.cl/sociologia/pdf/cultura.pdf>. Consultado 10 mar. 2002.
- <sup>46</sup> Schein, E. (1995). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Editorial Plaza y Jones Editores. Barcelona, España. 1995
- <sup>47</sup> Gallardo, Camargo & Magallón (2003). El rediseño organizacional y la organización que aprende. En línea <http://azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc08.htm> Consultado: octubre de 2003
- <sup>48</sup> Gallardo, Camargo y Magallón (2003). Ob. cit.
- <sup>49</sup> Ibid
- <sup>50</sup> Ibid
- <sup>51</sup> Cuba, Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2007). Decreto # 281. Artículo 677.
- <sup>52</sup> Idem, artículo 691
- <sup>53</sup> FAO, Departamento de Desarrollo Sostenible. (2010). La comunicación, clave para el desarrollo humano <http://www.fao.org/docrep/t1815s/t1815s01.htm> Consultado: junio de 2011.