

APUNTES SOBRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN CUBA

Mónica Queris Rojas

Cuba

queris@ind.cujae.edu.cu



Licenciada en Psicología y Máster en Dirección. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (Cetdir) Facultad de ingeniería industrial. CUJAE. Profesora asistente.

Publicaciones:

Artículo: “Diagnóstico de la competencia para la comunicación en directivos que cursan la maestría en dirección”. Revista de ingeniería industrial. 2009. Industrial vol. XXX/NO. 2/2009. ISSN: 1815-5936.

Ponencia: “Diagnóstico de la competencia para la comunicación en directivos que cursan la maestría en dirección”. Taller de Gestión Empresarial. Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura 2010.

Resumen: Cuba hace esfuerzos por desarrollar las organizaciones estatales. Esta investigación surge con el interés de definir los enfoques teóricos y metodológicos que sustentan las investigaciones cubanas relativas a la comunicación organizacional. Como resultado, se expresan las principales dificultades en los enfoques utilizados y algunas consideraciones sobre la gestión de la comunicación en las organizaciones.

Palabras clave: comunicación organizacional, dirección, gestión de la comunicación, proceso comunicativo, perfeccionamiento empresarial.

Abstract: Cuba makes efforts in developing the state organizations. This investigation arises with the interest of defining methodological and theoretical focuses that sustain the statement that there few Cuban research in organizational communication. Consequently, the main difficulties are expressed and some considerations for the management of communication in organizations are presented.

Key concepts: organizational communication, management, communication management, communication process, business improvement.

Introducción

La comunicación es entendida como un proceso transversal, inherente a las organizaciones; definidas éstas como sistemas complejos caracterizados por el protagonismo humano y la existencia de objetivos comunes (Nodarse Roque, 2011). Estas interrelaciones son consecuencia de la comunicación humana y, al contextualizarse en la organización, configuran el andamiaje de la comunicación organizacional, que juega un rol determinante en el establecimiento de buenas o malas relaciones interpersonales, adecuados

niveles de satisfacción laboral, un grado de participación elevado, y un liderazgo eficaz y aglutinador.

Cuba se halla en perfeccionamiento de su modelo económico y social. En este marco, se percibe que los directivos empresariales se encuentran ante el reto de orientar a grupos humanos, expresarse en público, fundamentar proyectos, colaborar con otros especialistas en la solución de problemas y argumentar puntos de vista. Ante estas exigencias, resulta necesario el manejo apropiado de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, lo que supone considerar no sólo el comportamiento comunicativo natural y espontáneo, sino el desarrollo de aprendizajes básicos vinculados a la comunicación interpersonal con un enfoque de competencia (Queris Rojas, 2009). En este sentido, se concuerda con Becerra en que:

[...] no basta con el desarrollo de conocimientos y habilidades al respecto, sino que es necesario propiciar una disposición permanente para el análisis y perfeccionamiento del comportamiento comunicativo individual. Además, se debe asumir una concepción “del otro” que implique (...) el disfrute por las relaciones humanas y a la vez el desarrollo de determinadas cualidades de personalidad que favorezcan la eficiencia de las relaciones humanas en el contexto laboral (2003: 2-3).

El objetivo de este artículo radica en identificar los enfoques teórico-metodológicos que sustentan las investigaciones relativas a la comunicación en las organizaciones estatales de Cuba.

Metodología

Para el desarrollo de este artículo se realizó una búsqueda bibliográfica, con el propósito de definir las bases teórico-metodológicas que sostienen la comunicación en organizaciones cubanas. Para ello, se utilizó el método de análisis y síntesis, a fin de identificar la relación que existe entre los elementos que conforman el objeto de investigación; así mismo, la inducción-deducción se

empleó como procedimiento para llegar a la generalización y al análisis de las distintas teorías, enfoques e investigaciones que este artículo aborda.

En este contexto, se llevó a cabo una amplia búsqueda bibliográfica, a lo largo de la cual se revisaron un total de 38 documentos relacionados con el tema en cuestión; de ellos, 23 corresponden a investigaciones vinculadas a la gestión empresarial y la gestión de la comunicación organizacional en Cuba. De manera general, además, se realizó un análisis exhaustivo de 17 tesis de diploma, doctorado y maestría, elaboradas en universidades cubanas. En esta misma línea, se consultaron artículos de revistas referenciadas en las bases de datos *Scielo* y *Latindex*, así como libros publicados a partir de 1995.

Las investigaciones fueron escogidas por su novedad a partir del año 2000, teniendo en cuenta que este campo de estudio y en especial los temas asociados a la comunicación organizacional comienzan a estudiarse en la Universidad de La Habana desde el año 1999. Igualmente, el resto de documentos fueron escogidos en función de un criterio de novedad, sin olvidar clásicos indispensables para realizar el análisis que se propone este artículo.

Resultados

Principales enfoques de comunicación organizacional en estudios cubanos

La comunicación ha sido vista desde la panorámica de diversas disciplinas, tales como: la psicología, la antropología, la sociología o el *management*. Los aportes en cuanto a estudios sobre comunicación desarrollados por especialistas de las diferentes ramas, han servido como referente para la construcción del *corpus* teórico actual, propio de un campo que, con el cursar del tiempo, se ha ido imponiendo en el terreno de las ciencias sociales, al punto de configurarse como una disciplina independiente (Trelles Rodríguez, 2002; Nodarse Roque, 2011).

La comunicación presenta un papel trasmisor, con funciones concentradas en el mejoramiento de la elaboración de mensajes y el perfeccionamiento de canales de trasmisión; resulta, así mismo, componente tanto de políticas formales como funcionales, lo que da cuenta de una dimensión mucho más trascendente del problema. De hecho, Llibre Rodríguez asegura que la comunicación implica siempre un proceso que ocurre entre las personas que se comunican entre sí, a través de la construcción, emisión y recepción de mensajes; incluyendo, evidentemente, a la comunicación organizacional como un proceso (Llibre Rodríguez, 2003).

Diversos son los puntos de vista sobre la comunicación organizacional, aunque las investigaciones más recientes abogan por enfoques sinérgicos y con marcada planificación; esto, a juicio de Irene Trelles, permitiría reducir al mínimo la aleatoriedad en el discurso y en las acciones comunicativas, y establecería un determinado nivel de coordinación entre aquellos que dirigen la comunicación en las organizaciones (Trelles Rodríguez, 2001).

Siguiendo esta lógica, se concuerda con Justo Villafañe (1987), citado por Trelles Rodríguez (2001), en dos principios para el estudio y gestión de la comunicación organizacional. El primero: el principio normativo, que atribuye la función de constituir una referencia permanente y una guía de acción en todo lo concerniente a la personalidad de la organización o empresa. El segundo principio: el de integración, que asigna la labor de coordinación en todas las acciones comunicativas que se llevan a cabo en cualquier institución. El establecimiento de normas en las organizaciones con respecto a la comunicación, conduce a la eliminación de la aleatoriedad en todo el flujo de relaciones empresariales, y al desarrollo de un enfoque sinérgico para optimizar los resultados en materia de comunicación. Tal enfoque sinérgico, asegura Trelles Rodríguez (2001), se logra mediante la aplicación de un modelo general para la gestión de la comunicación empresarial, que debe ser diseñado en función de las características de cada organización.

Algunas investigaciones afirman que los estudios relativos a la comunicación organizacional tienen sus orígenes en la primera mitad del siglo XX, principalmente en Europa y Estados Unidos (Littlejohn y Foss, 2009); sin embargo, en Cuba, estos estudios tienen sus antecedentes en acciones prácticas adelantadas en las esferas de la publicidad y las relaciones públicas, cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años cincuenta.

El desarrollo conceptual de este tema y su vinculación con la práctica en términos de aplicación, ha sido abordado por numerosos autores en la literatura internacional, pero en el caso de Cuba su tratamiento ha sido mucho más limitado y en muy pocos casos se ha tenido en cuenta el enfoque integrador que aquí se propone. Se trata, sin embargo, de una materia de complejo abordaje, cuyos límites, principios y conceptos tampoco están perfectamente establecidos, como sucede en toda disciplina joven (Trelles Rodríguez, 2001: 3-4).

En la actualidad, se declara la importancia de la comunicación, sobre todo asociada a las organizaciones estatales del modelo socialista del país. Lo anterior se evidencia en la Aprobación de las Normas Cubanas 3000 del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y en particular el módulo de comunicación, como forma de acreditar los recursos humanos.

Al plantearse los lineamientos de la política económica, en el marco del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, se ha expresado la necesidad de otorgar mayores facultades –en las directrices del plan– a las empresas, e impulsar con efectividad la iniciativa de los territorios para potenciar de manera sostenible su desarrollo económico. El documento expone como deficiencias de la gestión empresarial, factores como: la baja eficiencia, la descapitalización de la base productiva y la infraestructura, el envejecimiento poblacional y, por ende, el estancamiento en su crecimiento. Sobre este último aspecto, cabe destacar que resulta necesario desarrollar un proceso de comunicación en las organizaciones, que permita gestionar el conocimiento de manera eficiente.

Por otra parte, en el Decreto Ley 281 se declara que el sistema de comunicación organizacional debe contribuir a establecer un clima sociopsicológico favorable en la empresa, fomentar la participación del personal, hacer más transparente a la organización –mediante el conocimiento compartido– y proyectarse en correspondencia al exterior; con ello, se crean, fortalecen y aprovechan las ventajas distintivas de la empresa –para convertirlas en ventaja competitiva–, y se integra a los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa.

De manera general, los estudios relacionados con la comunicación organizacional se localizan a finales de la década del ochenta y, sobre todo, en los noventa, al tenor de las transformaciones que se producen en el país, que demandan el desarrollo de concepciones ajustadas a las características económicas, culturales, sociales cubanas, así como su aplicación en el terreno práctico. Ésta deviene como una disciplina nueva, que tiene como principal momento la creación de la Licenciatura en Comunicación Social en la Universidad de La Habana, en julio de 1999 (Trelles Rodríguez, 2001).

Sobre este particular, se examinó un total de 17 tesis, que incluyen investigaciones de diferentes niveles (ver la siguiente tabla):

Tabla 1. La comunicación organizacional en Cuba. Tesis 2000-2010

Autor	Título	Temática	Perspectiv a privilegiad a	Objetivo	Definición de comunicación organizacional
(González y Acosta, 2000)	Perfil por competencias del director de Hotel Cubano	Gestión por competencias	Mecánica	Definir las competencias del director de Hotel Cubano	No se expresa. Se considera un sistema de la gestión dentro de la organización
(Ramos y	Gestión de recursos	Gestión de recursos	Sistémica	Definir estrategia para la gestión de	No se expresa. Se considera un

Vigoa, 2000)	humanos en la cadena de tiendas Cubason S. A.	humanos		recursos humanos en la cadena de tiendas Cubason S. A.	elemento para la gestión de los recursos humanos
(Sarmiento, 2001)	Diseño de un sistema integrado de gestión de recursos humanos para la empresa de confecciones textiles Alba	Gestión de recursos humanos	Sistémica	Diseñar un sistema integrado para la gestión de recursos humanos	No se expresa. Se considera un elemento para la gestión de los recursos humanos
(Trelles Rodríguez, 2002)	Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones	Comunicación organizacional	Sinérgico	Proponer bases teórico metodológicas de un modelo de gestión de comunicación organizacional para las empresas e instituciones cubanas, que potencie fortalezas existentes en nuestra sociedad, a fin de favorecer mayores niveles de implicación de los trabajadores en las entidades	Sistema que posibilita la construcción de significados compartidos, mediante la interacción en función de objetivos comunes
(Roses, 2003)	Diseño e implementación de un sistema de	Administración	Sistémica	Diseñar un sistema de evaluación para el desempeño	No se expresa. Emerge de la evaluación del desempeño

	evaluación del desempeño para cuadros en la Empresa de Construcción Civil y Mantenimiento Vial Santiago de Cuba				dentro de la gestión realizada en la organización
(Santos Nieves, 2004)	Perfil de competencias del Jefe de la Unidad Básica de Administración, en la obra de la ECOAI n° 8	Gestión por competencias	Sistémica	Definir las competencias del Jefe de la Unidad básica de administración, en la obra ECOAI n° 8	No se expresa. Emerge como competencia del directivo para la trasmisión de informaciones en la organización
(Saladrigas Medina, 2005)	Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: fundamentos para un enfoque teórico-metodológico de la investigación en comunicación organizacional	Comunicación organizacional	Sinérgica	Caracterizar las condiciones socio-culturales-históricas, discursivas, institucionales y educativas que han mediado la práctica investigativa cubana en la disciplina de comunicación organizacional, en los últimos diez años	Se define como disciplina que estudia los mensajes, la información, el significado y la actividad simbólica dentro de la organización
(Santos Cabrera, 2005)	Diagnóstico de comunicación organizacional en el Centro	Comunicación organizacional	Sistémica	Diagnosticar la comunicación organizacional en el Centro de	Proceso transversal, inherente a las organizaciones,

	de Formación Nacional de Etecsa			Formación Nacional de Etecsa	que, al hacer coincidir los objetivos organizacionales con los personales, se traduce en determinados niveles de motivación en el individuo, favorables a su desempeño en aras de la consecución de dichos objetivos y, por consiguiente, del desarrollo organizacional; lo anterior, en términos de una eficiencia expresada tanto en los resultados como en los procesos que tiene lugar en este contexto
(Álvarez, 2007)	Perfil de competencias gerenciales	Gestión por competencias	Psicológica	Definir las competencias gerenciales	Subyace como una competencia del líder para transmitir información
(Brito, 2007)	Estrategia de capacitación basada en	Impacto de la capacitación	Sistémica	Definir una estrategia de capacitación	No se expresa. Se define como proceso

	competencias para los especialistas principales de los Joven Club de la provincia de la Habana			basada en competencias	importante para la capacitación
(Valle Mestre, 2007)	Procedimiento de diagnóstico para la identificación de competencias directivas genéricas asociadas al liderazgo	Gestión por competencias	Psicológico	Definir competencias directivas genéricas asociadas al liderazgo	No se expresa. Subyace como una competencia del líder para transmitir información
(Mojena Milián y Ríos Peña, 2007)	Descifrando la estrategia. Un acercamiento a la relación comunicación institucional-prensa desde y para la Universidad de La Habana	Comunicación institucional	Sistémico	Caracterizar las relaciones de la UH con la prensa interna y externa en los últimos cinco años	Proceso o sistema de intercambio de mensajes en la organización
(Soltura Laseira, 2007)	Tecnología para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas. Experiencias	Gestión por competencias	Sociológico	Determinar los perfiles de cargo por competencias en organizaciones cubanas	No se expresa. Subyace como una competencia organizacional que permite el intercambio de mensajes dentro de la organización

	de su aplicación en la administración pública				
(González Castro, 2008)	Diseño del procedimiento para la implementación de la gestión por competencias en la Empresa de Servicio de Ingeniería de Varadero	Gestión por competencias	Sociológica	Determinar un procedimiento para la gestión por competencias	No se expresa. Subyace como una competencia organizacional que permite el intercambio de informaciones
(Queris Rojas, 2010)	Procedimiento para la evaluación del nivel de desarrollo en la competencia para la comunicación en directivos. Aplicación en la XIV edición de la Maestría en Dirección del Cetdir	Gestión por competencias	Sociológica	Diseñar un procedimiento para evaluar el nivel de desarrollo de la competencia en la comunicación interpersonal que tienen directivos	Se coincide con la conceptualización de Santos Cabrera (2005)
(Nodarse Roque, 2011)	Procedimiento para el diagnóstico del sistema de comunicación de la Empresa de Bebidas y	Dirección	Sinérgico	Determinar un procedimiento para el diagnóstico del sistema de comunicación que tiene la Empresa	

	Refrescos de Ciudad de La Habana			de Bebidas y Refrescos de Ciudad de La Habana	
(Almirall Cabrera, 2010)	Metodología para el diagnóstico del proceso de comunicación organizacional de la Oficina Central de Quimefa	Dirección	Sinérgico	Diseñar una metodología para el diagnóstico del sistema de comunicación de la Oficina Central de Quimefa	

Fuente: elaborada por la autora.

En esta revisión se percibe que los estudios de comunicación aún son escasos. Sin embargo, existe consenso sobre la importancia de dicho proceso en el desempeño organizacional, ya sea a través de sus líderes o de la propia organización. Se observa, además, que no existe acuerdo con respecto a las perspectivas para el estudio de la comunicación; derivado de ello, los enfoques van desde la psicología y la sociología, hasta enfoques sistémicos, pero todavía se adolece de un enfoque sinérgico e integrador de este proceso.

Por otra parte, puede observarse carencia de metodologías prácticas para la implantación de la comunicación dentro de las empresas, lo que no permite reconocer la importancia real de dicho proceso; no obstante, cabe mencionar que en la actualidad se hacen esfuerzos por construir un modelo que permita gestionar la comunicación como proceso en las organizaciones cubanas –con un enfoque sistémico–, y que contribuya a la integración del sistema de dirección empresarial.

Sobre este aspecto, se coincide con Pérez Viera (2006), cuando asegura que el proceso de dirección es esencialmente un proceso de comunicación social, donde el objetivo que se pretende alcanzar dentro de cualquier organización, sólo podrá lograrse a través de ella, pues en la actividad de dirección se indican objetivos, se establecen coordinaciones, se aclaran responsabilidades y se delega autoridad; se hacen también retroalimentaciones, reuniones, despachos, controles, negociaciones y contactos (Pérez Viera, 2006). Además, se afirma que el proceso de dirección general incide en la forma y en el fondo de la estrategia de recursos humanos de una empresa.

Senlle y Stoll, (1996), citados por (Santos Cabrera, 2005), refiriéndose a los recursos humanos y materiales necesarios para implantar el sistema de calidad y mantenerlo, incluyen, como parte de la selección de dichos recursos, a la comunicación; aunque su visión está limitada al manejo y transmisión de información, es notable cómo conciben la planificación de la comunicación y la implementación de técnicas y recursos comunicativos adecuados en cada caso. De esta forma, se recalca la importancia que tiene el contar con personal de información y datos concretos para realizar su trabajo, cumplir con los objetivos y satisfacer las necesidades de su cliente interno y externo.

Por otro lado, para un adecuado manejo, formación y desarrollo de los equipos de trabajo en las organizaciones, se requieren herramientas y una planificación acertada, que permitan crear equipos inteligentes; para ello, los directivos, como principales gestores y responsables de la organización, deben desarrollar habilidades individuales para la interacción personal: la comunicación empática y asertiva; las de expresión verbal y no verbal; escuchar, preguntar y realimentar (Hennessey Noguera, 2006).

La comunicación también permite llevar a cabo un mejor proceso de toma de decisiones, toda vez que las organizaciones, en tanto sistemas abiertos, deberán propiciar que los subsistemas que en ella operan, faciliten los accesos a los diferentes niveles de dirección y a la participación en la toma de

decisiones. Así las cosas, se estaría promoviendo el análisis e intercambio de ideas que estimulen los procesos de desarrollo o la solución de los problemas que afectan a la organización e inciden en su futuro (Gutiérrez Menéndez, 2003). Otros autores destacan que un directivo dedica la mayor parte del tiempo a decidir, por lo que la dirección de una empresa se reduce fundamentalmente a la toma de decisiones (Simón, 1978). Apoyados en esta idea, Sapienza y Grimm (1997), citados por (Muñoz Rosa, 2004), explican que el empresario se revela como el eje fundamental de todo el esquema, por cuanto la influencia ejercida por el resto de los factores condicionantes del éxito, está, en última instancia, mediatizada por sus decisiones.

Por su parte, la existencia de la cultura organizacional se encuentra determinada básicamente por un grupo humano que comparte espacios, haceres y códigos, conforme a un condicionamiento social; éstos son rasgos básicos que entrelazan a la cultura con la definición de organización y comunicación, debido a la existencia de objetivos y al sistema de significados compartidos que se genera a partir de esos objetivos (Santos Cabrera, 2005). Es importante mencionar que la comunicación es, tanto el modo de recibir la cultura, como el instrumento utilizado en su construcción: “la cultura de cada organización vendrá definida por la propia atención general a la comunicación, la complejidad del modelo de comunicación manejado (especialmente por los directivos), la atención a la comunicación de retorno, a los medios de comunicación de masas, a la distinción entre comunicación interna y externa, formal e informal” (Marín, 1997: 58). Desde esta perspectiva, se reafirma que un buen manejo de la comunicación interpersonal dentro de la empresa, por parte de directivos, favorece el desarrollo de la cultura, dado que ésta surge como una forma de respuesta de la organización a las circunstancias externas y como forma de autodefinición y reproducción de sí misma. De este modo, los líderes logran desempeñar un papel imprescindible en la expresión y reproducción de la cultura, porque, como bien señala Schein (1987), son los que –en algunos casos– la crean y –en la mayoría– la potencian o desatienden. De hecho, este autor considera que una de las funciones más decisivas del

liderazgo es, precisamente, aquella que lo relaciona con la cultura; se trata, entonces, de una orientación del quehacer organizacional con un enfoque cultural, desde una perspectiva comunicativa (Trelles Rodríguez, 2002).

El líder también reviste importancia en el clima organizacional. Este último tiene que ver con el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo, y que influye directamente en la productividad. Está relacionado con los directivos, con el personal, es decir, con su manera de trabajar y de interactuar unos con otros. La alta dirección, por su parte, es la que proporciona o no el buen clima laboral dentro de una empresa. En este contexto, resulta imprescindible propiciar flujos de comunicación que canalicen las inquietudes generadas en el plano informal, lo que será útil tanto para la retroalimentación sobre procesos organizacionales, como para brindar atención a las inquietudes existentes; esto, así mismo, contribuirá a un clima favorable y a motivar a los integrantes de la organización en términos de la comunicación con sus superiores y compañeros del mismo nivel (Queris Rojas, 2009).

Conclusiones

Si bien se ha explicado desde las investigaciones la relevancia de estos temas y ya se han dado los primeros pasos al respecto, cabe destacar que hoy éste es un tema discutido a nivel de Estado, en relación con las organizaciones estatales; lo anterior se refleja en la aprobación de las Normas Cubanas 3000 (2007) del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y en particular el módulo de comunicación, como forma de acreditar los recursos humanos, así como la inclusión del subsistema de comunicación en el perfeccionamiento empresarial. Por otra parte, resulta relevante, a nivel de Estado y de Gobierno, la aprobación del Decreto Ley 281 (2007), como Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, donde se declara –como ya se ha señalado– que el sistema de comunicación organizacional debe contribuir a establecer un clima sociopsicológico favorable en la empresa, fomentar la participación del personal, hacer más transparente

a la organización –mediante el conocimiento compartido– y proyectarse en correspondencia al exterior. Otro ejemplo del interés actual que ha suscitado el tema, está en la aprobación del Decreto Ley 252 (2007), relativo a la continuidad y al fortalecimiento del perfeccionamiento empresarial, y en el marco del cual se ratifica la primacía otorgada al sistema de comunicación empresarial.

Sin embargo, aún quedan elementos que fortalecer en este sentido. Estudios realizados (Cardoso Milanés, 2000; González y Acosta, 2000; Trelles Rodríguez, 2002; Becerra, 2003; Gutiérrez Menéndez, 2003; Aránguiz, 2006; Viera, 2006; Almirall Cabrera, 2010; Queris Rojas, 2010; Nodarse Roque, 2011) arrojan que, hasta el momento, no existen herramientas eficaces para operacionalizar las dimensiones de la comunicación organizacional, ni para definir las fortalezas y debilidades comunicativas en las organizaciones estatales cubanas. Por tal motivo, las acciones de comunicación son dispersas, ocasionales y marcadas por la subjetividad de su interlocutor, lo que no favorece su desarrollo adecuado en las instituciones. En este sentido, se observa poca retroalimentación entre la alta dirección y los subordinados en el proceso de toma de decisión; existe desmotivación de los trabajadores y brechas marcadas entre la percepción que tienen los directivos de sí mismos y la percepción de los subordinados, frente a la competencia de los directivos para gestionar la comunicación dentro de las organizaciones.

Por otro lado, se puede aseverar que todavía existe un carácter marcadamente funcionalista en los enfoques comunicativos, que no permite la integración de las diversas áreas empresariales; de hecho, en las soluciones relacionadas con la integración del sistema de dirección empresarial, se buscan soluciones asociadas a la logística, la gestión por procesos, la calidad, los recursos humanos y la dirección estratégica (Alfonso Robaina, 2007; Espinosa González, 2010); sin embargo, éstos no resuelven todos los problemas que se expresan, por lo que se evidencia una necesidad de crear metodologías para fortalecer la comunicación en este sentido.

El primer paso para la creación de estas metodologías, reside en entender la comunicación organizacional como un proceso sociocultural básico que se da en diferentes espacios y entre diversos miembros de la organización, quienes reproducen y hacen uso de la información de manera privada y pública en diversos ámbitos grupales e interpersonales. Por otro lado, es prioritario comprender que la comunicación forma parte inseparable del comportamiento organizacional, en el que convergen recursos humanos integrados a la construcción de significados entre los miembros de la organización, como elemento mediador y mediado en la representación de la realidad, es decir, como parte fundamental del sistema organizacional.

Siguiendo esta perspectiva, la implantación de cualquier sistema de comunicación deberá utilizar un enfoque dialéctico e integrador, a fin de operacionalizar dicho proceso y hacerlo efectivo. De allí que la comunicación sea entendida como una actividad estratégica vinculada a la gestión organizacional, que permite planificar, implementar, controlar y evaluar, de manera sinérgica, todos los procesos comunicativos de la organización.

Referencias

Alfonso Robaina, D. (2007). *Modelo de Dirección Estratégica para la integración del Sistema de Dirección de la Empresa*. La Habana: Cetdir, Cujae.

Almirall Cabrera, A. (2010). *Metodología para el diagnóstico del proceso de comunicación organizacional de la Oficina Central de Quimefa*. La Habana: Cetdir, Cujae.

Álvarez, A. (2007). *Perfil de Competencias gerenciales*. Barcelona, España: Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico de la Educación, Facultad de Psicología, Universidad de Barcelona.

Aránguiz, D. (2006). *Bases metodológicas para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por competencias esenciales de la organización*. La Habana: Cetdir, Cujae.

Becerra (2003). *Una Estrategia Pedagógica para el desarrollo de la Competencia para la Comunicación interpersonal en el desempeño profesional de los ingenieros*. La Habana: Departamento de Ingeniería Industrial, Ispjae.

Brito, M. (2007). *Estrategia de capacitación basada en competencias para los especialistas principales de los Joven Club de la provincia de la Habana*. La Habana: Cetdir, Cujae.

Cardoso Milanés, H. (2000). "Cultura y comunicación organizacional: el problema de la identidad corporativa en las auditorías de comunicación" [en línea]. *Revistas del Mes*. Disponible en: <http://revistas.mes.edu.cu:9900/EDUNIV/03-Revistas-Cientificas/Santiago/2000/2/14500205.PDF>.

Espinosa González, L. (2010). *Procedimiento de Dirección Comercial para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa. Aplicación Parcial en Prodal*. La Habana: Cetdir, Cujae.

González Castro, O. (2008). *Diseño del procedimiento para la implementación de la gestión por competencias en la empresa de servicio de ingeniería de Varadero*. La Habana: Cetdir, Cujae.

González, L. & Acosta, A. (2000). *Perfil por competencias del director de hotel cubano*. La Habana: Cetdir, Cujae.

Gutiérrez Menéndez, G. (2003). *Comunicación estratégica, un enfoque contemporáneo*. La Habana.

Hennessey Noguera, G. (2006). *Competencias para crear equipos inteligentes*. En: Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación.

Littlejohn, S. W. & Foss, K. A. (2009). *Encyclopedia of Communication Theory*. California, University of New Mexico.

Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona.

Llibre Rodríguez, Y. (2003). *Auditoría de imagen al Complejo turístico "Dos Gardenias"*. La Habana: Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Habana.

Mojena Milián, B. C. & Ríos Peña, C. (2007). *Descifrando la estrategia. Un acercamiento a la relación Comunicación Institucional-Prensa desde y para la Universidad de La Habana*. La Habana: Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Habana.

Muñoz Rosa, S. J. D. (2004). *El empresario: tipología, estilo social, estilo de decisión y estilo de dirección*. En: Revista de Economía y Empresa XXI.

Nodarse Roque, R. (2011). *Procedimiento para el Diagnóstico del Sistema de Comunicación de la Empresa de Bebidas y Refrescos de Ciudad de La Habana*. La Habana: Cetdir, Cujae.

Pérez Viera, O. (2006). *Un Sistema de Capacitación para el desarrollo*. La Habana.

Queris Rojas, M. (2009). *Diagnóstico de la competencia para la comunicación en directivos que cursan la maestría en dirección*. En: Revista de Ingeniería Industrial. Vol. XXX (2).

Queris Rojas, M. (2009). *Informe de Investigación sobre la Competencia para la Comunicación en Directivos cubanos. Principales resultados*. La Habana.

Queris Rojas, M. (2010). *Procedimiento de evaluación del nivel de desarrollo de la Competencia para la Comunicación en directivos. Aplicación en la XIV edición de la Maestría en Dirección del Cetdir*. La Habana: Cetdir, Cujae.

Ramos, Y. & Vigoa, J. (2000). *Gestión de Recursos Humanos en la cadena de tiendas Cubason S. A*. La Habana: Cetdir, Cujae.

Roses, L. (2003). *Diseño e implementación de un sistema de evaluación del desempeño para cuadros en la Empresa de Construcción Civil y Mantenimiento Vial Santiago de Cuba*. La Habana: Cetdir, Cujae.

Saladrigas Medina, H. M. (2005). *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: fundamentos para un enfoque teórico- metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional*. La Habana: Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Habana.

Santos Cabrera, M. (2005). *Diagnóstico de Comunicación Organizacional en el Centro de Formación Nacional de Etecsa*. La Habana: Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Habana.

Santos Nieves, R. (2004). *Perfil de competencias del jefe de la unidad básica de administración de obra de la Ecoai n° 8*. La Habana: Cetdir, Cujae.

Sarmiento, G. (2001). *Diseño de un sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos para la empresa de confecciones textiles Alba*. La Habana: Cetdir, Cujae.

Soltura Laseira, A. (2007). *Tecnología para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas. Experiencias de su aplicación en la administración pública*. La Habana: Cetdir, Cujae.

Trelles Rodríguez, I. (2001). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Trelles Rodríguez, I. (2002). *Bases Teórico- Metodológicas para una propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en organizaciones*. La Habana: Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Habana.

Valle Mestre, L. (2007). *Procedimiento diagnóstico para la identificación de competencias directivas genéricas asociadas al liderazgo. Aplicación en una facultad de la UCI*. La Habana: Cetdir, Cujae.

Viera, O. P. (2006). *Un Sistema de Capacitación para el desarrollo de la competencia comunicativa en los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional*. La Habana: Instituto Superior Pedagógico Héctor A. Pineda Zaldívar.

Documentos utilizados

(2007). Decreto Ley 252. *Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial*. C. E. d. C. d. Ministros. Gaceta Oficial de la República de Cuba.

(2007). Decreto Ley 281. *Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial*. C. E. d. C. d. Ministros. Gaceta Oficial de la República de Cuba.

(2007). Norma Cubana ISO 3002. *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-implimentación*. NC ISO 3000. O. N. d. N. (NC). La Habana, Cuba, NC/CTN 110.