



Ciencia en su PC

ISSN: 1027-2887

cpc@megacen.ciges.inf.cu

Centro de Información y Gestión Tecnológica
de Santiago de Cuba
Cuba

Fernández-Hernández, Zoilo Rafael

EL COMUNICADOR EN LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA COMUNICACIÓN

Ciencia en su PC, núm. 2, abril-junio, 2012, pp. 87-99

Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba

Santiago de Cuba, Cuba

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181324082007>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

EL COMUNICADOR EN LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA COMUNICACIÓN

THE COMMUNICATOR IN THE INTEGRATED MANAGEMENT OF COMMUNICATION

Autor:

Zoilo Rafael Fernández-Hernández, rafa5cu@fch.uo.edu.cu. Departamento de Comunicación Social y Periodismo, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.

RESUMEN

En la base del proceso de perfeccionamiento empresarial cubano se encuentra el hombre, 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 el examen desde la comunicación. Al incorporar una concepción coherente, integrada, planificada de la comunicación aumentan considerablemente los niveles de motivación y participación de los integrantes de las empresas y organizaciones; así como su implicación en la búsqueda de eficiencia y calidad. A la misma vez, se favorecen los procesos de construcción de símbolos y significados compartidos, que constituyen la base de nuestra cultura.

Palabras clave: gestión, comunicación, idoneidad.

ABSTRACT

In the basis of the Cuban process of business improvement is the man, a pillar that supports the broad movement of culture generalization taking place today in Cuba. To achieve the full realization of both processes is essential the assessment from the communication. By incorporating a coherent, integrated and planned conception of communication, the motivation and participation levels of the members of companies and organizations significantly increase, as well as their involvement in the search for efficiency and quality. At the same time, there are favoured the processes of construction of symbols and shared meanings, which are the basis of Cuban culture.

Key words: management, communication, fitness.

INTRODUCCIÓN

Se habla mucho de comunicación, y cada vez más de comunicación organizacional, pero ¿realmente les importa a los directivos? La realidad es que la mayoría de ellos todavía no ve la necesidad de insertar a un profesional de esta rama en la plantilla oficial de una empresa y mucho menos dedicar un área específica para esto; en el mejor de los casos, delegan en el departamento de Recursos Humanos. Es evidente que resulta difícil medir el retorno de inversión que puede proporcionar un departamento de este tipo, ya que sus resultados no se pueden calcular por volúmenes de ventas, pero lo que sí está demostrado es que el carecer de este puede afectar de diferentes maneras a la organización, ya sea por la existencia de empleados desmotivados que disminuyen su productividad o por conflictos internos originados por la desinformación. El grado más extremo lo constituye el poner en riesgo la reputación de la empresa.

En el Capítulo XIX del Decreto No. 281 de 2007, que rige la implementación del proceso de perfeccionamiento empresarial en Cuba, se establece que “por su valor estratégico y a fin de garantizar que la comunicación 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” (pp. 226–227). Se plantea además que este y su permanente actualización no puede ser el resultado de aspiraciones espontáneas; el mismo parte de un estudio y análisis del proceso por parte de todos los trabajadores con la conducción del director general. De tal suerte, aparecen recogidos una serie de conceptos, metodologías y orientaciones básicas que persiguen el claro objetivo de garantizar su implantación. No obstante, existen problemas tanto de índole objetiva como subjetiva, que atentan contra el éxito de dicha implementación.

Así, por ejemplo, tenemos que, entre la diversidad de situaciones que a diario se presentan, se convierte en un verdadero quebradero de cabeza la selección de la persona o estructura encargada de velar por la correcta implementación de los procesos comunicativos en la entidad. Tal incompreensión deja lógicamente en entredicho el papel del comunicador social en la empresa socialista cubana. En la actualidad, esta situación tiende a agudizarse a raíz del reordenamiento de la economía y la aprobación de los nuevos lineamientos que regirán la vida económica del país, debido a que en muchos cuadros administrativos y políticos surgen

nuevas discrepancias en torno a la necesidad real de tener a una o varias personas laborando exclusivamente en una de las ramas conocidas comúnmente como “improductivas”.

Un simple vistazo a esta situación nos muestra que muchas instituciones, a pesar de llevar ya un tiempo considerable transitando por los caminos del perfeccionamiento, aún perciben la comunicación como un elemento puramente formal, que con la realización y posesión de los manuales que deben regir e institucionalizar estos procesos es suficiente, sobre todo para lo que en ocasiones solo constituye una manera de cumplir con las inspecciones y auditorías programadas. A esto debemos añadir la juventud e “inexperiencia” de una disciplina que continúa dando sus primeros pasos en una sociedad muy singular en sus procesos económicos, y donde el comunicador social, ya sea por las oportunidades en algunas ocasiones o por capacidad en otras, no ha podido o no ha sabido ganarse aún la autoridad requerida. Otro elemento que también tiene un peso relevante en esta compleja situación lo constituye el hecho de que no están pautadas y definidas de una manera estandarizada las funciones y competencias profesionales del comunicador y su papel dentro de la organización. Solo aparece una metodología muy general en el decreto anteriormente mencionado, que se presta a las más disímiles interpretaciones por parte de aquellos que se dedican a gestionar e implementar dichos sistemas.

El presente trabajo pretende contribuir a delimitar las funciones del comunicador dentro del sistema empresarial cubano, así como de las cualidades fundamentales que deben prevalecer en este, de manera que se convierta en un verdadero gestor de la comunicación y de sus procesos en las organizaciones, para de este modo mejorar la percepción que sobre el fenómeno de la comunicación poseen los directivos en las instituciones cubanas.

La comunicación en las organizaciones: un proceso natural

Decir que la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones pareciera algo innecesario; pues, como dice Andrade “si la comunicación es inherente a cualquier forma de relación humana, también será inherente a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación” (1991, p. 30). Los procesos organizativos requieren, siempre, de procesos comunicativos paralelos. Por eso puede afirmarse que todos

los miembros de una organización tienen responsabilidades de comunicación en tanto que, para el desempeño de cualquier función, es necesario algún tipo de procedimiento para recopilar, procesar y emitir mensajes, así como para almacenar información. O, visto desde otra perspectiva, dado que los problemas de comunicación pueden ser creados por cualquiera de los miembros de la organización, todos deben ser partícipes de la responsabilidad de evitar o limitar ese tipo de problemas.

En muchas ocasiones resulta en la esencia del fenómeno de la incomprensión del papel del comunicador y de la comunicación en la empresa, pues sería muy ingenuo esperar que todas las necesidades de comunicación de una organización, especialmente si es grande y compleja, pudieran satisfacerse solamente con la colaboración de personas que normalmente están muy ocupadas haciendo su trabajo, cumpliendo con responsabilidades de otra índole. De ahí la necesidad de contar con profesionales cuyo quehacer primordial consista en asegurar que los procesos de comunicación sean los apropiados en relación con los objetivos de la organización, lo que a su vez presupone una responsabilidad compartida por todos sus integrantes.

Dado que todas las personas que forman parte de la organización se comunican al realizar su trabajo, el cometido principal del encargado de la comunicación en la organización es ayudar a que los demás cumplan con sus responsabilidades de comunicar. Para ello, debe estar localizado en el centro mismo del flujo de mensajes de la organización. Esto significa que tiene conocimiento de todos los tipos de flujos relevantes, aunque la cantidad de control directo que puede ejercer sobre esos flujos dependa de la disposición de la dirección para delegar la autoridad necesaria. Operando en el centro del flujo de mensajes de la organización, o cerca de él, el administrador de la comunicación puede servir como un enlace entre el resto de las unidades de trabajo y, por tanto, influir directamente en las características de los mensajes que esas unidades envían o reciben, tales como cantidad, calidad, oportunidad y forma.

Las tareas

Pretender diseñar un modelo de puesto estándar para el comunicador, aplicable a todas las empresas, se puede tornar en una meta inalcanzable, porque para asegurar su efectividad

las actividades comunicativas deberán planearse y desarrollarse sobre la base de las necesidades concretas de cada organización y en consonancia con su naturaleza, cultura y situación. Por lo que el conjunto de responsabilidades y actividades de cada comunicador organizacional es diferente, como diferente es cada organización con respecto a todas las demás. La comunicación, o se desarrolla a la medida, o acaba siendo un elemento cosmético sin mayor utilidad real.

Desde una perspectiva algo más específica, el objetivo general para la función de comunicación en las organizaciones podría ser: desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, con recursos efectivos de coordinación, el apoyo de los procesos de cambio y el refuerzo de la integración del personal. Entre las actividades más relevantes que tiene que desempeñar el comunicador para lograr este objetivo se encuentran las siguientes:

- a) Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación. Se trata de tareas cruciales que en primera instancia permiten determinar el alcance de la función en la organización. Las estrategias de comunicación organizacional, por lo común, obedecen a propósitos generales como los siguientes:
 - Colaborar en el logro de los objetivos de la organización, favoreciendo su integración interna y su adaptación externa, a través de la sistematización y optimización de los flujos de mensajes que se dan entre la organización y sus integrantes, entre ellos, y entre la organización y su ambiente.
 - Dar orden y sentido a lo que de cualquier forma existe en toda organización: el intercambio de mensajes.
 - Desarrollar una serie de significados compartidos que den sentido a la realidad y favorezcan la coordinación entre los miembros de la organización.

Cada estrategia responderá, además, a objetivos específicos que a su vez se derivan de necesidades de comunicación detectadas en la organización. Los planes y políticas estarán subordinados a las estrategias, y los tres deberán supeditarse a las estrategias, planes y políticas organizacionales.

- b) Participar en la planeación y producción de programas de comunicación. Esto abarca una amplia variedad de actividades, que van desde la edición de las tradicionales revistas

internas hasta la producción de publicidad externa, pasando por la distribución masiva de circulares, la administración de tableros de avisos, la producción de material audiovisual, la preparación de discursos para ejecutivos, la organización de fiestas y eventos especiales, la elaboración de materiales didácticos, etc. De hecho, la gama de actividades en las que puede incidir el trabajo del responsable de la comunicación organizacional en cuanto a la producción y distribución de mensajes es casi tan amplia como la gama de actividades que abarca la organización misma.

- c) Concebir y desarrollar programas de comunicación desde y/o para otras áreas de la organización. El profesional de la comunicación debe tener la capacidad para examinar los procesos de trabajo, identificar los elementos de conocimiento que el personal necesita para cumplir con su trabajo y desarrollar sistemas para proporcionarle esos elementos de conocimiento. La revisión, aunque sea superficial, de los temas que interesan a los integrantes de la organización da una idea clara de la diversidad de fuentes y destinos que debe tomar en cuenta el comunicador en su trabajo (Trellez, 2001).

Para tener una idea más exacta de la variedad de temas (Rebeil Corella y Ruizsandoval, 2006) que se erigen en objetivos del accionar de la comunicación en la organización y de la importancia de la misma, podemos enumerar:

1. Los planes futuros de la empresa.
2. Oportunidades de carrera en la empresa.
3. Información relacionada con el puesto laboral.
4. Mejoras en la productividad.
5. Políticas y prácticas de personal.
6. Posición competitiva de la empresa.
7. Cómo encaja mi puesto dentro de la empresa.
8. Impacto de los eventos externos en el puesto de trabajo.
9. Cómo emplea la empresa las utilidades.
10. Resultados financieros.
11. Planes de publicidad y promoción.
12. Noticias sobre otros departamentos y divisiones.
13. Posición de la empresa con respecto a cuestiones de actualidad.

14. Cambios y promociones del personal.
15. Compromisos de la empresa con la comunidad.
16. Historias de interés humano sobre otros empleados.
17. Noticias sobre el personal (cumpleaños, nacimientos, etc.)

La comunicación interna: ¿es un problema o una herramienta?

Por su indiscutible papel dentro de la comunicación institucional y por ser esta precisamente una de las áreas que goza de mayor incompreensión de los directivos, haremos especial énfasis en la comunicación interna. Resulta muy común en las entidades el comentario de que “tenemos muchos problemas de comunicación interna,” como también la interrogante de si es la comunicación un problema (algo que hay que resolver) o una herramienta (algo que hay que utilizar). Ambas constituyen un falso dilema.

Generalmente, cuando afirmamos que existen problemas de comunicación interna, lo que realmente observamos son problemas en el desempeño de las personas, derivados de debilidades de comunicación que solo se superan con la puesta en marcha de acciones comunicativas. Entonces, lo que aparecía como un problema específico de comunicación, se subordina a un problema mayor de desempeño y se convierte en herramienta de acciones de comunicación. Parece bastante claro que la herramienta de comunicación interna no ha alcanzado todavía un reconocimiento generalizado dentro de las estrategias y actuaciones de recursos humanos. No es menos cierto que algunas empresas la utilizan eficazmente, pero existen otras muchas que hablan más que lo hacen en materia de comunicación interna. Son varias las razones que inciden en este fenómeno:

- a) La tendencia a denominar comunicación al conjunto de las interacciones que ocurren entre personas, lo que la convierte en algo demasiado abstracto sobre lo cual no se puede actuar y de lo que no es posible esperar resultados concretos. Las escasas competencias sobre desarrollo de la organización, de las que adolece un grupo significativo de responsables de recursos humanos de nuestras empresas, colabora significativamente con esa situación.
- b) El escaso valor que, en general, los directivos dan a la comunicación, entendida como herramienta. Solo se valora lo que se conoce y muchos de nuestros directivos no han tenido ocasión de conocer y practicar la comunicación.

- c) La frecuente ausencia de una definición rigurosa de los objetivos que se deben alcanzar con las acciones de comunicación interna. Esta debilidad es una responsabilidad de los pretendidos expertos en esta tipo de comunicación, que no siempre recuerdan que las acciones de comunicación interna han de ser iguales al resto de las actuaciones empresariales: necesitan tener objetivos formulados para que todos sepan para qué se hacen, la dirección que las impulsa, los empleados que las reciben y los técnicos que las hacen, y esos objetivos son una referencia para saber si las actuaciones están siendo eficaces o no.
- d) La dificultad para identificar una relación causal entre unas determinadas acciones de comunicación y unos resultados específicos. Esta es una característica típica de todas las actuaciones que toman las actitudes y comportamientos de las personas como razón de ser.
- e) No se dispone de herramientas de medida suficientemente rigurosas, por lo que es imprescindible lograr la mayor implicación posible de la gerencia y de la línea jerárquica en la definición de los objetivos y en el diseño y realización de las acciones, así como en su seguimiento. De esta forma, tanto los mandos superiores, como intermedios, podrán ir comprobando juntos y desde dentro la evolución en las percepciones y los comportamientos de los empleados.

Algunos consejos útiles para trabajar con los comunicadores

¿Cómo puede un directivo lograr que los técnicos de comunicación interna le ayuden a alcanzar sus objetivos?

1. No deje que intenten convencerlo con palabras: Las herramientas no son cuestión de fe o de creencias, sino de utilidad. La utilidad se descubre en los resultados y si su experto se maneja bien en ese campo, seguramente es un profesional al que merece la pena escuchar.
2. No deje que le vengan con problemas, usted necesita soluciones: Mostrándole los pretendidos problemas de comunicación que padece la organización, los expertos quizás quieran convencerlo de la necesidad de actuar. Para ello buscarán autorización para realizar un estudio sobre la situación de la comunicación interna (o aprovechar algún estudio basado en las percepciones de los empleados) y le pondrán encima de la mesa los “dificultades que existen”. Pregúnteles cómo todo eso repercute en los resultados y qué puede hacer la

comunicación interna para ayudar a superar las debilidades presentes en la entidad. Si le responden de manera razonable, acaba de dar el primer paso para conseguir que estos expertos sean útiles a su organización. En otras palabras, la comunicación interna se alinea con los objetivos estratégicos de transformación del desempeño de los empleados.

3. Exija rigor en la definición de objetivos: Es probable que sus expertos de comunicación le presenten una propuesta de actuación llena de grandes palabras del tipo: “comprometer a los empleados, elevar la motivación”, etc. Todo ello es posible, pero recuerde los tres niveles de actuación, según su pretendido grado de influencia sobre el comportamiento de los empleados: conocimiento, compromiso y acción. Exija que las acciones propuestas sean técnicamente acordes con los objetivos planteados.
4. Apueste por reforzar la conciencia y la madurez profesional de su organización: Si la clave del negocio es la competitividad, la competitividad de la aportación personal es la clave de la consolidación del puesto de trabajo. Demande que los contenidos bidireccionales de los canales de comunicación interna que se vayan a instaurar se centren en explicar las cuestiones claves del negocio y de su éxito, así como las aportaciones esperadas y conseguidas por las personas. Dar a conocer las claves de competitividad de cada puesto de trabajo es una obligación imprescindible para las políticas de comunicación de todas aquellas organizaciones que quieran mantener una saludable relación con sus profesionales.
5. Busque la integración con otras herramientas que colaboran con similares objetivos: Cuando se habla de la comunicación interna generalmente se piensa en acciones de información que se realizan por el esfuerzo relativamente aislado del técnico correspondiente. Sin embargo, generalmente, los objetivos que a usted le interesan son de mayor calado que los meramente informativos. Usted necesita cambios de comportamiento materializados en resultados. Para ello, resulta imprescindible integrar las acciones de comunicación interna con las de otras herramientas de recursos humanos o de desarrollo de la organización, que tendrán sus propios expertos: formación, compensación, calidad, etc. El profesional eficaz no dispone de una única herramienta, sino que tiene una caja en la que guarda varias herramientas complementarias.
6. Trate a sus expertos en comunicación como aliados, pero oblíguelos a respetar los roles: Ellos nunca pueden ser los protagonistas. No es preciso iniciar la colaboración con

desconfianza, pero, a veces, la propia potencia de la herramienta puede cegar a los expertos. Por ejemplo, las potentes herramientas de información existentes pueden hacernos caer en la tentación de llegar a todos por igual y al mismo tiempo, lo cual tiene el atractivo de ignorar los niveles medios de mando, que con frecuencia se presentan primero como obstáculos y luego como resistencia ante cambios vinculados a la comunicación. No obstante, esos niveles existen y mientras usted no tome otra decisión, hay que contar con ellos, ya que su influencia sobre las percepciones de los empleados es mayor que los discursos de la alta dirección o que los mensajes lanzados por los canales internos de información.

7. Exíjales que valoren la aportación y el trabajo de todos: Puede ser interpretado como el reverso del consejo anterior. La comunicación debe permitir que todas las personas de la empresa conozcan y valoren el punto de vista de la dirección, pero la credibilidad de los propios canales y el refuerzo de los valores de profesionalidad antes citados exigen que el protagonismo sea compartido con aquellos profesionales y empleados que están manteniendo a todos los niveles la competitividad de la organización.
8. Exija a sus asesores que le ayuden a no perder el contacto con la realidad que viven sus empleados: Las responsabilidades directivas suelen conllevar a la pérdida de multitud de información y de conocimiento sobre lo que realmente está pasando en los niveles operativos, pero es con esos niveles con los que se relacionan los clientes o donde se materializa ese producto o servicio del que depende nuestro éxito. Es preciso un esfuerzo consciente del directivo por mantener el contacto directo con la realidad y los canales abiertos con las personas que están en el operativo de la organización. Su experto en comunicación debe ayudarle en ese esfuerzo, por lo que usted deberá demandarle la presencia de ánimo necesaria y, sobre todo, limitarle la tendencia al “vuelo de altura” que suele caracterizar a todos los técnicos.
9. Cuidado con las buenas noticias en exclusiva: Muchos expertos han confundido su misión de reforzar los vínculos entre empresa y empleados con la consideración de las noticias positivas para la empresa como el único contenido informativo imaginable, y mientras los empleados ven a su alrededor problemas y dificultades, la revista interna y la intranet permanecen ajenas. ¿Dónde queda la credibilidad? Entonces, valoremos los contenidos de

la comunicación interna según su aportación explicativa o movilizadora hacia los objetivos empresariales. Nos ayudará mucho a ello contextualizar con el entorno todas las informaciones internas.

10. Su propio cambio personal es imprescindible: En su ámbito de responsabilidad y para sus colaboradores, usted es la primera y más importante referencia. Nada que el técnico de comunicación interna pueda hacer será más poderoso que su propio ejemplo ante sus colaboradores. Por ello, no le impulse o le deje propugnar nuevos valores y defender nuevos comportamientos, si usted no está dispuesto a que su conducta personal sea un ejemplo de estos; su experto en comunicación debe ayudarlo también en esa aventura personal.

El futuro

La comunicación organizacional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y perfeccionar el desempeño de las entidades.

Es necesario asumir su desarrollo en paralelo tanto desde el punto de vista teórico como práctico, pues la necesidad que le da origen es precisamente la de perfeccionar la comunicación entre los integrantes de las organizaciones, en los diferentes niveles dentro de estas y entre ellas y su entorno. Y esto implica respuestas:

- De orden teórico, para eliminar la espontaneidad, contingencia y falta de coordinación que caracteriza a muchas de las empresas o instituciones del mundo contemporáneo, incluso en aquellas que se encuentran en un contexto de alto nivel de modernización.
- De orden práctico, a fin de constatar la validez de los presupuestos teóricos mediante su aplicación, con un enfoque ciertamente dialéctico, que en nada nos demerita como ciencia social.

En estos momentos es posible identificar con mucha claridad dos grandes tendencias en el trabajo del comunicador organizacional (Villafañe, 1993):

1. Cada vez más, la actividad comunicativa se orienta al apoyo procesos de cambio en la organización. Programas dirigidos a mejorar la calidad o el servicio, de reingeniería, de redimensionamiento, cambio cultural y otros esfuerzos de transformación de las

organizaciones requieren de respaldos comunicativos muy especializados, normalmente fuera del alcance de los responsables de esos procesos. En la relativamente corta historia de la función en nuestro medio, el comunicador organizacional ha sido visto sobre todo como un productor de medios, básicamente impresos, dirigidos al personal de la propia empresa. En otras palabras, se le ha confinado al ejercicio de la comunicación interna escrita.

2. Por otra parte, es fácil constatar el hecho de que la posición que comúnmente ocupa el especialista en comunicación en la jerarquía de la organización es lo suficientemente baja como para mantenerlo alejado de la toma de decisiones a nivel estratégico. Quizás esto se deba a que en muchas empresas la comunicación, profesionalmente manejada, se percibe, a pesar de su importancia, como un lujo prescindible. Esta afirmación puede apoyarse en el hecho de que en muchas organizaciones se han recortado los presupuestos para las áreas de comunicación e incluso se ha llegado a prescindir de ella, como consecuencia del reajuste de la economía.

El campo de acción de la comunicación organizacional, sin embargo, sigue sin definirse, lo que, desde cierta perspectiva, puede considerarse como una ventaja porque significa áreas de oportunidad para el comunicador con iniciativa. Entre ellas es factible identificar las siguientes:

Comunicación organizacional integral, que supone la posibilidad de tomar parte en la formulación de estrategias y en la implantación de las actividades de comunicación de la empresa como un todo, para evitar así la división entre comunicación interna, relaciones públicas y publicidad.

Desarrollo organizacional. Este es un campo que ofrece al comunicador una gran riqueza de oportunidades, porque el respaldo a procesos de cambio se está volviendo una responsabilidad clave para el comunicador.

Comportamiento. En esta línea se ubica lo relacionado con los procesos humanos en la organización: manejo de conflictos, toma de decisiones, liderazgo, desarrollo de equipos efectivos, etcétera.

Capacitación y entrenamiento. No solo como diseñador e instructor de cursos para entrenamiento en habilidades de comunicación interpersonal, sino también como un

elemento clave en todo el proceso de capacitación, que en primera instancia es una forma de comunicación.

Informática y sistemas. La nueva tecnología tiene que ver, ante todo, con el procesamiento y distribución de la información. Debe ser, entonces, una responsabilidad fundamental del comunicador contribuir al máximo aprovechamiento de esa tecnología.

CONCLUSIONES

En la base del proceso de perfeccionamiento empresarial cubano 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. Al incorporar una concepción coherente, integrada, planificada de la comunicación, aumentan considerablemente los niveles de motivación y participación de los integrantes de las empresas y organizaciones y su implicación en la búsqueda de eficiencia y calidad, a la vez que se favorecen los procesos de construcción de símbolos y significados compartidos que constituyen la base de nuestra cultura. (Trellez).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, H. (1991). Hacia una definición de la comunicación organizacional. En Fernández Collado, C. *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007). *Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal*. Capítulo XIX Artículo 697.

Rebeil Corella, M. A y Ruizsandoval Reséndiz (2006). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Plaza y Valdés Editores. México, Universidad Iberoamericana.

Trellez, I. (2001). *Comunicación Organizacional. Compilación*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámides, S. A.

Recibido: julio de 2012

Aprobado: abril de 2012