

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA COMUNICACIÓN, COMO FUNCIÓN GENERAL DE DIRECCIÓN

**Theoretical basis of communication, as a general management function**

**Fundamento teórico da comunicação, como função geral de gestão**

Dr. C. Román Borges Torres<sup>1</sup>, <https://orcid.org/0000-0002-5780-1875>

Dr. C. Yamileydis Martínez Torres<sup>2</sup>, <https://orcid.org/0000-0003-0117-5198>

MSc. José Enrique Ricardo Lazo<sup>3</sup>, <https://orcid.org/0000-0001-7851-3103>

MSc. Norka Cabrera Rodríguez<sup>4</sup>, <https://orcid.org/0000-0002-5616-566X>

<sup>1, 3 y 4</sup> Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

<sup>2</sup> Instituto Provincial "Hermanos Marañón" de Santiago de Cuba, Cuba

\*Autor para correspondencia. email: romanbt@uo.edu.cu

Para citar este artículo: Borges Torres, R., Martínez Torres, Y., Ricardo Lazo, J. y Cabrera Rodríguez, N. (2026). Fundamentación teórica de la comunicación, como función general de dirección. *Maestro y Sociedad*, 23(1), 144-151. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu>

### RESUMEN

**Introducción:** A partir del antecedente que constituye la convocatoria del autor, a la revisión configurativa y consiguiente actualización de las hasta el momento reconocidas funciones generales de las dirección, se plantea el objetivo de fundamentar la comunicación como una de estas. **Materiales y métodos:** Acometiéndose para ello un riguroso proceso de sistematización teórica, sustentado en el manejo de los métodos: análisis y síntesis, inducción deducción e histórico lógico, la revisión documental y la observación científica. **Resultados:** Se identifican los antecedentes subyacentes en las diferentes ópticas doctrinales prevalecientes acerca del asunto. **Discusión:** Se establece y fundamenta la pertinencia del terminológico disciplinar especializado comunicación directiva, a partir de la identificación de la cualidad esencial determinante de su extensión y rasgos conceptuales distintivos; así como su relación con otros antes argumentados. **Conclusiones:** Los presupuestos planteados se significan como una contribución, a la pertinente y sistemática estructuración del paradigma disciplinar especializado de la dirección, reafirmando a las relaciones de dirección como objeto de estudio de la referida área del conocimiento.

**Palabras clave:** Comunicación, dirección, función de dirección, relaciones de dirección.

### ABSTRACT

**Introduction:** Based on the background that constitutes the author's call for a configurative review and subsequent update of the functions currently recognized as general functions of management, the objective is to establish communication as one of these. **Materials and methods:** To this end, a rigorous process of theoretical systematization is undertaken, supported by the use of methods such as: analysis and synthesis, induction-deduction and historical-logical, documentary review, and scientific observation. **Results:** The underlying background of the different prevailing doctrinal perspectives on the subject is identified. **Discussion:** The relevance of the specialized terminology "managerial communication" is established and substantiated by identifying the essential quality that determines its scope and distinctive conceptual features, as well as its relationship with other previously argued functions. **Conclusions:** The proposed assumptions are seen as another contribution to the pertinent and systematic structuring of the specialized disciplinary paradigm of management, reaffirming the status of management relations as an object of study in this area of knowledge.

**Keywords:** Communication, management, management function, management relationships.

### RESUMO

**Introdução:** Com base nos antecedentes que constituem o apelo do autor à revisão configurativa e consequente atualização daquelas que até agora são reconhecidas como funções gerais de gestão, propõe-se o objetivo de

fundamentar a comunicação como uma delas. Materiais e métodos: Para os quais se empreende um rigoroso processo de sistematização teórica, apoiado na utilização de métodos como: análise e síntese, indução, dedução e história lógica, revisão documental e observação científica. Resultados: Identifica-se o contexto subjacente às diferentes perspectivas doutrinárias prevalecentes sobre o assunto. Discussão: A relevância da comunicação diretriva terminológica especializada é estabelecida e baseada na identificação da qualidade essencial que determina a sua extensão e características conceituais distintivas; bem como seu relacionamento com outros discutidos acima. Conclusões: Os pressupostos propostos pretendem ser mais um contributo para a estruturação pertinente e sistemática do paradigma disciplinar especializado da gestão, reafirmando a condição das relações de gestão como objeto de estudo na referida área do conhecimento.

**Palavras-chave:** Comunicação, gestão, função de gestão, relações de gestão.

Recibido: 15/11/2025 Aprobado: 5/1/2026

## INTRODUCCIÓN

La arraigada tendencia hegemónica a la asunción del enfoque funcionalista, como alternativa predilecta para la interpretación/explicativa del fenómeno directivo, constituye sin lugar a dudas, una propuesta irresistible para especialistas y aprendices de la materia por lo que resulta difícil encontrar una obra o trabajo, en que semejante referente no sea objeto de abordaje.

Propensión que Chiavenato I. (2006) cataloga como “modo de enunciación habitualmente aceptado en la actualidad” y sobre la cual Robbins y Coulter (2005, p. 9) comentan: “en la actualidad, la mayor parte de los libros de texto-y éste no es la excepción- están organizados en cuatro funciones administrativas muy importantes: planear, organizar, dirigir y controlar”.

En tanto Koontz y Weirhrich (2007, p. 5) alegan: “este marco teórico se ha utilizado y probado durante muchos años. Aunque hay varias maneras de organizar los conocimientos administrativos, en general quienes escriben libros de texto adoptan este marco o uno semejante, a veces incluso después de experimentar con otros métodos de estructurar el conocimiento.”

Trascendencia epistémica de la cual deriva la ineludible necesidad de continuar profundizando en la pertinencia configuracional/sistémico/estructural del modelo funcionalista, cual aspecto identitario concerniente al desarrollo del paradigma disciplinar especializado de la dirección; tema abordado por Borges (2012, p. 66-72); así como Borges y Martínez (2019, p. 140-142),

En razón de lo expuesto, el presente trabajo tiene el propósito de fundamentar, a partir del consiguiente proceso de terminologización científico/disciplinar, la condición de la comunicación como función general de dirección.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Desde el punto de vista metodológico, la elaboración del trabajo se sustentó, en un proceso de profundización y valoración crítica del contenido de las principales obras que abordan la temática, la contrastación sistemática de la validez de semejantes postulados con la realidad del ejercicio de la práctica directiva cotidiana y el intercambio con diferentes sujetos directamente vinculados al ejercicio de esta, cual plataforma científico operativa que mediatisó el manejo de métodos de investigación de nivel teórico y empírico, entre los cuales se connotan: el análisis/síntesis, la inducción/deducción, el histórico/ lógico, la revisión documental y la observación científica. Todo lo cual permitió sistematizar las ideas esenciales que se plantean.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La revisión del estado del arte concerniente al tema en cuestión, evidenció que sería en extremo extensa y variada, la lista autoral posible de referenciar, como consecuencia de la denunciada profusión mediática prevaleciente, respecto a la noción funcionalista del fenómeno directivo, aún y cuando a pesar de semejante vocación comprensiva, resulta escaso el número de trabajos cuyo contenido, se ocupa de analizar en profundidad y con el suficiente rigor científico, la pertinencia actual del aludido planteamiento epistémico.

Además posibilitó denotar que en el contenido de los presupuestos funcionalistas, se aprecian dos limitantes epistémicas claramente definidas: una relativa a las disquisiciones y equívocos devenidos de la enraizada

reproducción mimética del juicio, sobre la presunta secuencialidad de las funciones a los efectos concebidas; la otra vinculada al número o composición de estas.

La primera reflejada en la expresión de Koontz y O'Donnell (1967, p. 69-70): "la lógica del proceso de las funciones administrativas es que éstas son ejecutadas en serie a través del tiempo. En primer lugar, se presenta la planeación, después la organización, que a su vez es seguida del staffing, de la dirección y del control. Se entiende que una función conduce lógicamente a la siguiente [...]" ; juicio que de manera atinada se corrige y esclarece en planteamientos autorales, como los que acto seguido se relacionan:

¶ "En la práctica real, las 4 funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo -termina- antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular [...]" . Aguilar (2010, p. 4)

¶ "[...] estas cuatro funciones se encuentran íntimamente relacionadas en una estrecha y compleja interacción dinámica [...] en la cual una alimenta y realimenta a la otra." Marcó, Loguzzo y Fedi (2016, p. 47 y 75)

Criterios refrendados por Chiavenato (2001), en la presentación infográfica de su libro; en cuyo contenido asevera que en la realidad objetiva de la práctica directiva, la materialización de las funciones constituye un "fenómeno único".

La segunda de las denunciadas vulnerabilidades epistémicas, se hace notar en los disímiles criterios y percepciones, adoptados en las fuentes autorales para concebir la composición designativa de estas.

Asunto sobre el cual Marco, Loguzzo y Fedi (2016, p. 44) comentan: "estas se han ido reelaborando y actualizando sobre la base de los problemas y las modas que atravesaron la disciplina en cada época histórica. Así, Urwick -Brech y Urwick, 1984- las definió como: investigación, previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control; Gulick como: planeación, organización, administración de personal, dirección o mando, coordinación, información y presupuestación; Koontz y O'Donnell (1985) como: planeación, organización, designación de personal, dirección y control; Newman como: planeación, organización, liderazgo y control; Dale como: planeación, organización, dirección y control."

En este sentido es de connotar el planteamiento de Borges (2012, p. 71), en cuanto a la "necesidad de reconcebir" la composición de las funciones generales de la dirección, incorporando y fundamentando como parte de las mismas a la "formación del personal", criterio que con posterioridad y como resultado del consiguiente proceso de sistematización teórica, amplia junto a Martínez (2019, p.141), cuando considera como tal a la "estimulación".

La revisión y análisis bibliográfico efectuado, develó la existencia de diferentes ópticas doctrinales, en cuanto al correlacionamiento actividad de dirección/comunicación, a saber:

¶ La que pondera el rol de la "información" en la labor directiva, promulgada por autores como: el referido Gulick (1937), Pfeffer (1998) -estima que "una de las siete prácticas asociadas a la efectividad administrativa y organizacional es compartir información"-, Murdich-quién según refieren Gutiérrez y Morales (2009), considera a la administración como "un sistema de información [...]" .

¶ La que sustentada en la concomitancia existente entre comunicación y organización devenida de la "teoría organizacional", instaura y enarbola el terminológico "comunicación organizacional", a la cual se adscriben: Arévalo y Ortiz (2019), Contreras y Garibay (2020), Garrido, Goldhaber y Putnam (2020), Jiménez; González y Elías (2019), Ladino (2017), Montoya (2018), Orjuela (2016), Pacheco y Álvarez (2022), Pineda (2020), Pinzón y otros (2021), Puertas, Yaguache y Altamirano (2020), Rebeil (2018), Soca (2023), Urbiola y Levin (2018), Van Ries (2003)-símbiosis terminológica de marcado arraigo entre autores que incursionan en las áreas de la sociología y la comunicación social-.

¶ La que centrada en una concepción praxiológica de la dirección, entiende la comunicación en calidad de "habilidad directiva", posición compartida por: Aburto (2011), Bautista (2008), Bonifaz (2012), Madrigal y otros (2009), Pereda (2016), Whetten y Cameron (2011); entre otros y respecto a la cual Codina (2014, p. 183) expresa: "los especialistas coinciden en afirmar que, de todas las habilidades que debe tener un directivo, probablemente la más importante sea la de las comunicaciones interpersonales".

¶ La que bajo un prisma instrumentalista, cataloga la comunicación cual "herramienta de dirección" -Pacheco y Álvarez (2022), Rivera y otros (2005) y Van Ries (2003)-

Nociones que a pesar de no ahondar en la esencia de los desencuentros y controversias en torno al contenido de cada una de ellas, revelan la existencia de trazas conducentes a la interpretación/explicativa de la comunicación, como función general de dirección.

En el estudio de profundización realizado, destaca la relevancia que otorgan Garrido, Goldhaber y Putnam (2020, p. 35), al fenómeno comunicacional en el desarrollo de las “relaciones” entre personas, considerandolas “conceptos claves [...] en la definición de la comunicación organizacional”; así como Scheinsohn (1993)-citado por Rivera y otros (2005, p. 33)- al señalar que “la comunicación es un hecho fundante de las relaciones en las organizaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de la misma”.

Asunto sobre el cual Rivera y otros (2005, p. 4), marcan una importante pauta referencial, cuando reseñan: “[...] la comunicación faculta el entendimiento entre la alta gerencia y los empleados [...]”; algo similar hace Thayer (2018) cuando comenta la presunta existencia de un “sistema de comunicación reglamentario”, alega como “funciones específicas del flujo de los mensajes dentro de la organización: informar; regular; persuadir e integrar.”

## DISCUSIÓN

En el análisis epistémico de la mancomunidad dirección/comunicación como fenómenos sociales históricamente determinados -consecuencia ambos del proceso de socialización del hombre-, resulta destacable el juicio de Echeverría (2003) cuando asevera: “la administración es un fenómeno social, y “todo fenómeno social es un fenómeno lingüístico [...]. El lenguaje [...] es la clave para comprender los fenómenos humanos.”

Planteamiento que incita a advertir la impertinencia de homologar, la comunicación común -tiene lugar en los marcos de la sociedad, entre los diferentes grupos organizados conformantes de esta-, con el acto comunicacional específico devenido de la materialización objetiva de la actividad de dirección, discriminación para la cual se requiere disponer de los consiguientes fundamentos teórico/conceptuales.

En tal sentido es inobjetable la influencia precursora, al respecto ejercida por la escuela de las relaciones humanas y el comportamiento, vislumbrando la impronta relevante del hecho comunicacional, para el funcionamiento interno de las organizaciones; cuestión que más adelante a la luz del enfoque sistémico, habría de trascender al ámbito externo de estas; conjunción complementaria con la cual alcanza su total magnitud extensiva, sustento de la ya comentada instauración del apelativo comunicación organizacional.

En consonancia con lo expuesto, la pertinente fundamentación de la comunicación, en calidad de función general de la dirección, implica a punto de partida, develar la cualidad esencial que de manera genuina la auténtica como tal, la cual en este caso emerge de la sucesiva derivación desdoblante de la contradicción fenoménica proceso de dirección/proceso objeto de dirección, en sus correspondientes expresiones dirigente/ dirigido y mando/subordinación.

Aspecto de la realidad objetiva sobre el cual, como parte de un sostenido proceso sistematización, dilucidan Borges y Martínez (2019, p.143-145), infiriendo que “las relaciones de dirección constituyen la síntesis objetiva de la contradicción dialéctica mando/subordinación [...] en tanto esta última se significa cual expresión básica fundamental de la labor de dirección”, juicio sobre cuya base-en compañía de Rodríguez (2023)- la califican como objeto de estudio-esencia cognitiva- de semejante área disciplinar.

El reconocimiento preliminar de la cualidad distintiva que auténtica la materialización de la comunicación en el ámbito directivo, conlleva a la necesaria e imprescindible adjetivación que por naturaleza originaria y a manera de complemento lexical, debe acompañar al referido vocablo -requerimiento que consignan Borges, Martínez y Rodríguez (2023, p. 17)-, dando paso a su constitución en terminológico propio del paradigma disciplinar especializado de la dirección. Transición lingüístico/terminológica que de alguna forma presume Van Ries (2003), cuando hace alusión a la “comunicación de dirección” como componente de la “comunicación corporativa”.

De esta manera la comunicación en su condición de función general de la dirección, a saber “comunicación directiva”, es la que con la pertinente: legitimidad/formal, intencionalidad, sistematicidad, claridad y precisión; promueve y establece el dirigente, dentro de los marcos de la jurisdicción/jerárquico/autonómica del cargo o responsabilidad administrativa que ostenta, para el pertinente encauzamiento contextual de la relación mando/subordinación; tomando en consideración los factores bio/socio/psicológicos o de otra índole, relativos a los individuos y grupos de estos que se encuentran bajo su esfera de influencia, así como las circunstancias en que ello tiene lugar.

Significación conceptual en cuyo contenido, se reflejan explícita e implícitamente, los correspondientes rasgos o cualidades que caracterizan al terminológico en cuestión, sobre los cuales acto seguido se abunda:

□ Ajuste jerárquico: prescribe su materialización al interior del correspondiente nivel de dirección o estamento organizativo/funcional que la justifica; así como el consiguiente verticalismo que por autonomas la distingue.

□ Intencionalidad: connota en su contenido el objetivo, propósito o fin concreto del proceso de dirección, como razón fundamental por la cual ha de establecerse. Antípoda de la improvisación, la espontaneidad, la superficialidad, la informalidad y la banalidad del mismo.

□ Bidireccionalidad recíproca: prefija la doble “trayectoria dirigente/dirigido y viceversa” -enunciada por Borges, Martínez y Rodríguez (2023, p. 16)-, en que esta tiene lugar, proscribiendo la tendencia a: el autoritarismo desmedido, el abuso de poder, la prepotencia, la arrogancia, la manipulación, la especulación, el secretismo, la marginalidad, el maniqueísmo egocéntrico y demás manifestaciones de similar carácter; y en contraposición a ello, potencia y promueve la participación: activa, consciente, responsable, comprometida, comedida y respetuosa de los sujetos que en la misma intervienen.

□ Legitimidad: relativa a la necesaria correspondencia que ha de mantener con las normas jurídico/legales internas y externas que rigen el funcionamiento del estamento estructural donde se lleva a cabo -“marcos jurisdiccionales” al decir de Borges, Martínez y Rodríguez (2023, p. 16)-; fungiendo como recurso mediador cardinal que refrenda el cumplimiento y permanente actualización de las mismas.

□ Formalidad: estipula las cuestiones relativas a su: contenido, formas de materialización, sujetos emisores y receptores, canales o vías por los que ha de fluir, nivel de detalle, momento, frecuencia, periodicidad, restricciones, confidencialidad y demás cuestiones que resulte necesario prescribir para asegurar la efectividad de su materialización.

□ Claridad y precisión: prefija el hecho de que en su dialéctica contenido/forma, esta debe propender a ser: concisa, directa, veraz, transparente, atinada y confiable; evitando así la existencia de: vacíos, sesgos, distorsiones, ambigüedades, confusiones, sobreentendidos u otras manifestaciones, tendientes a propiciar interpretaciones equivocas o confusas; así como las mediaciones innecesarias causantes de ello.

□ Personalización: tocante a la necesaria e imprescindible atención diferenciada que durante el desarrollo del proceso comunicacional directivo, se le ha de prestar a las particularidades físico/biológicas, psicológicas, sociales, culturales, económicas o de cualquier otra índole que como componentes de la personalidad de los individuos y grupos de estos que intervienen en el mismo, determinan su pertinencia y efectividad.

□ Ajuste contextual/temporal: ataña a la correspondencia que esta debe guardar, con las circunstancias y condiciones de carácter histórico/social, existentes durante el tiempo en el cual se enmarca su desarrollo.

□ Sistematicidad: compele su materialización de forma sistemática, constante, coherente, ordenada, oportuna y fluida.

□ Integralidad: expresa su capacidad para satisfacer las necesidades, intereses y expectativas personales y colectivas de los sujetos en ella involucrados, en las vertientes: profesional/laboral, comunitario/social, cultural, sanitaria, ambiental, personal u otras.

De igual manera la referida formulación significativa/conceptual, prefija en su contenido el alcance extensivo del terminológico en cuestión, enmarcándolo dentro de la jurisdicción jerárquico/autonómica del cargo o responsabilidad administrativa que se ostenta y por consiguiente en las correspondientes facultades y prerrogativas a ella concernientes.

Cuestiones que evidencian de manera objetiva, la relación sistémica existente entre los diferentes rasgos o cualidades del aludido terminológico; así como entre estos y su alcance; cual aspectos consustanciales a la sucinta significación conceptual que se le atribuye; siendo menester aclarar que la comunicación entre directivos de similar rango jerárquico, a pesar del posible carácter interno que pueda tener, se escinde de los términos expuestos, al no encontrarse permeada de la dinámica mando/subordinación.

El establecimiento y significación del terminológico comunicación directiva, en la pertinencia de sugenuinidad, revela la consiguiente vinculación epistémico/paradigmática que prevalece entre este y sus semejantes “problema de dirección” y “decisión de dirección” -enarbolados por Borges, Martínez y Rodríguez (2023, p. 17)-, toda vez que uno de los problemas más complejos a enfrentar como parte del ejercicio de la actividad directiva, lo constituye sin lugar a dudas, la toma de decisiones acerca de las mediaciones comunicacionales que con un predominante carácter informativo/regulador, han de establecerse para hacer valer la autoridad del dirigente, a través del ejercicio de la función mando.

Mediaciones comunicacionales que viabilizan la selección y empleo de los métodos y/o técnicas de dirección; así como las correspondientes formas en que a partir de ello, se promueve y potencia la participación consciente, activa, comprometida y responsable de los dirigidos; en razón de lo cual la comunicación directiva dada la prominencia de su faceta informativo/reguladora, alcanza a significarse como expresión materializada del estilo personal que el directivo le imprime a su actuación profesional.

Los argumentos expuestos reafirman y complementan, la consustancialidad “formativa/ pedagógica de la dirección” promulgada por Borges (2015 y 2017) y reiterada junto a Martínez (2019), al develar el papel que en cuanto a ello desempeña la comunicación directiva, como agente dinamizador del desarrollo de los sujetos sobre los cuales incide, bajo la noción de “potencial humano” fundamentada por Ricardo, Borges, Martínez y Cabrera (2023).

El establecimiento del referido terminológico del paradigma disciplinar especializado de la dirección, constituye por tanto un elemento clave para poder superar y subvertir, el influjo nocivo de todas aquellas narrativas que de manera recurrente y festinada han prevalecido acerca del asunto, sustentadas en supuestos y tecnicismos provenientes del pensamiento psicológico/ sociológica, informático/comunicacional y seudoadministrativista.

Concepciones signadas por su prominente matiz pragmático/utilitarista, resultado del privilegio insulso que le otorgan, a la incidencia del fenómeno comunicacional en temáticas de notable ascendencia mediática afines a la dirección como son: la motivación, el liderazgo, el manejo de conflictos, el estrés, la negociación y otras; cuestión conllevarante al surgimiento y desarrollo de numerosas modas administrativas; como parte de las cuales en múltiples ocasiones de manera vacua, la dirección se cataloga como un arte, en detrimento de la esencia científica que de manera innata le caracteriza.

## CONCLUSIONES

Se ratifica una vez más la impostergabilidad epistémica de acometer la necesaria e imprescindible, reconfiguración de las universalmente reconocidas funciones generales de la dirección, como condición imprescindible para la pertinente estructuración del paradigma disciplinar especializado, correspondiente al área del conocimiento en cuestión.

La fundamentación conceptual del terminológico “comunicación directiva” y su consiguiente diferenciación cualitativa, respecto a los de “comunicación social” y “comunicación organizacional” -dentro de la cual no puede quedar diluida por cuanto constituye agente regulador de sus respectivas vertientes interna y externa-, se significa como una nueva contribución, a la pertinente y sistemática estructuración del paradigma disciplinar especializado de la dirección.

Dada su raigalidad, la comunicación directiva constituye agente modulador de las relaciones de dirección, reafirmando la significación de objeto de estudio de la dirección, asignada a estas últimas por Borges, Martínez y Rodríguez (2023).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aburto Pineda, H. I. (2011). Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional. Tesis

doctoral. México DF. Instituto Politécnico Nacional

- Aguilar, R. (2010). Proceso administrativo. <https://monografias.com>
- Arévalo Martínez, R. I.; Ortiz Rodríguez, H. (2019). Comunicación organizacional web de la ética en las organizaciones del tercer sector. *El profesional de la información*, 28 (5), 1-11. <https://doi.org/10.3145/>
- Bonifaz Villar, C. J. (2012). Desarrollo de habilidades directivas. México: Red Tercer Milenio
- Borges Torres, R. (2012). La profesionalización de los departamentos de Dirección. El caso de las Universidades Pedagógicas. Editorial Académica Española.
- \_\_\_\_\_ (2015). La naturaleza formativa/pedagógica de la dirección. *Maestro y Sociedad*, 12. (2) 55-61
- \_\_\_\_\_ (2017). La gestión de los departamentos docentes universitarios. Tesis doctoral. Editorial Académica Española.
- Borges Torres, R. y Martínez Torres, Y. (2019). El mando como expresión de la esencia pedagógica de la dirección. *Memorias del IV Congreso Internacional “La Educación del siglo XXI”*. <https://www.eumed.net/>
- Borges Torres, R.; Martínez Torres, Y. y Rodríguez Noriega, C. (2023). Consideraciones acerca del objeto de estudio de la dirección. *Global Journal of Human-Social Science: H Interdisciplinary*, Vol. 23 (1) 13-18
- Chiavenato, I. (2011). Administración. Teoría, proceso y práctica. 3. Edición. Bogotá: Ed. McGraw Hill.
- Codina, A. (2014). Habilidades directivas. La Habana: Ed. Academia
- Contreras Delgado, O. E. y Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Mediaciones de la Comunicación*, 15(2) 43-70. DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Echeverría, J. (2003) La revolución tecno-científica. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Garrido, F. J.; Goldhaber, Gerald M. y Putnam, L. L. (2020). Fundamentos de Comunicación Organizacional de la organización a la estrategia en el Siglo XXI. México: Ed. Organizational Communication Global Network.
- Gulick, L. (1937). Notes on the Theory of Organization. En: Luther Gulick y Lyndall F. Urwick (eds.) *Papers on the Science of Administration*, Columbia University, Instituto of Public Administration, New York
- Gutiérrez, C. O. y Morales, G. R. (2009). Teoría general de la dirección. <http://moodle.uho.edu.cu/file.php/316/>
- Jiménez Marín, G.; González Boudet, I. y Elías Zambrano, R. (2019). Influencia de la tecnología en la comunicación organizacional interna. *Razón y Palabra*. 23 (104), 174-200
- Koontz, H. y Weirrich, H. (2007). Elementos de administración. Un enfoque internacional. 7. Edición. México: Ed. Mc Graw Hill
- Ladino Marin, P. C. (2017). Comunicación organizacional. Bogotá D.C., Fundación Universitaria del Área Andina.
- Madrigal Torres, B. E. y otros (2009). Habilidades directivas, 2. Edición. México: Ed. Mc Graw Hill
- Marco, F.; Loguzzo, H. A. y Fedi, J. L. (2016). Gestión y Administración en las organizaciones. 2. ed. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche
- Montoya Robles, M. J. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y palabra*. Vol. 22, 778-795
- Orjuela Córdoba, S. P. (2016). Comunicación Organizacional. Teoría y estudios. Tesis doctoral. Universidad de Málaga
- Pacheco Rodríguez, M. G. y Álvarez Avilés, E. A. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *INNOVA* 7(3.2), 51-71. <https://doi.org/innova.v7.n3.2.2022.2149>
- Pfeffer, J. (2000). Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades. México: Oxford University Press
- Pereda Pérez, F. J. (2016). Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba Tesis doctoral. España, Universidad de Córdoba. [www.uco.es/publicaciones](http://www.uco.es/publicaciones)
- Pineda Henao, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *GEON -Gestión, Organizaciones y Negocios-*, 7(1), 9-25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>

- Pinzón Acosta, M. V. y otros (2021). Descripción de los niveles de comunicación. *Consensus*, 5 (1). 76-93
- Puertas Hidalgo, R.; Yaguache Quichimbo, J. y Altamirano Fonseca, V. (2020). Nuevas tendencias en la comunicación organizacional. *Journal of Communication*, 20, 7-11. <https://doi.org/10.14201/fjc202020711>
- Rebel Corella, M. A. (2018). Aportes a la teoría de la CCO desde la perspectiva de la comunicación integral. *Razón y palabra*, 22(100), 749-759. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/>
- Ricardo Lazo, J. E.; Borges Torres, R., Martínez Torres, Y. y Cabrera Rodriguez, N. (2024). Pertinencia del terminológico potencial humano para el paradigma disciplinar de la dirección. *Maestro y Sociedad*, 21(4), 2583-2593. <https://maestrosocialuo.edu.cu>
- Rivera, A. B. y otros (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48. <http://www.redalyc.org/>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). Administración. Octava edición. México: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Soca Machado, Gipsy Y. (2023). De la comunicación en las organizaciones. La Habana: Ed. Ocean Sur
- Thayer, L. (2018). The competent organization (new and revised edition). USA: XLIBRIS Reprint. Bloomington.
- Urbiola Solís, A. E. y Levin Kosberg, S. (2018). Una propuesta para el estudio de la comunicación organizacional y la construcción de significados desde lo procesual y simbólico. *Administración y Organizaciones*, 21(40), 51-72. <http://bidi.xoc.uam.mx/>
- Van Ries, Cees (2003). Nuevas formas de la comunicación organizacional. *Razón y palabra* (34). <http://www.razonypalabra.org.mx/>
- Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2011). Desarrollo de habilidades directivas, 8. Edición. México: Ed. Pearson Educación

### **Conflictos de intereses**

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### **Declaración de responsabilidad de autoría**

Román Borges Torres, Yamileydis Martínez Torres, José Enrique Ricardo Lazo y Norka Cabrera Rodriguez: Trabajó en la crítica conceptual, redacción, estructura y revisión del artículo: revisión de bibliografía, investigación, metodología, redacción y corrección.