

## El papel de la comunicación y el liderazgo en las organizaciones: discurso, poder y valor

Rebeca-Illiana Arévalo-Martínez, Lilia Isabel Vieyra Marín

UNIVERSIDAD ANÁHUAC MÉXICO

**Resumen:** La comunicación forma parte de un binomio indisoluble con la organización. Sin comunicación no hay organización y sin organización la comunicación no sería posible. Particularmente, la comunicación entre el líder y su equipo es uno de los elementos que posibilita la existencia misma de la organización. Al darles estructura, sentido, rumbo y cohesión constituye uno de los pilares más importantes para la existencia y desarrollo de las organizaciones. El discurso del líder en las organizaciones permite mantener el poder, la interacción laboral y social y la formación del rol de la autoridad o líder. Mediante éste se gesta la regulación de los sistemas organizacionales, y de sus normas y leyes. El presente ensayo reflexiona sobre la importancia del liderazgo, su discurso, la distancia del poder (Hofstede et al., 2010), la suma de saberes y relaciones (Foucault, 1992) y la contribución a la creación de valor para la organización (Arévalo, 2019).

**Abstract:** Communication is part of an indissoluble binomial with the organization, without communication there is no organization and without organization communication would not be possible. In particular, communication between the leader and his team is one of the elements that enables the existence of the organization, by giving it structure, meaning, direction and cohesion, thus becoming one of the most important bases for the existence and development of organizations. The discourse of the leader in organizations allows to maintain power, labor and social interaction and the formation of the role of the authority or leader, by this, the organizational systems are regulated, their norms and laws is created. This article reflects the importance of leadership, its discourse, the distance to power (Hofstede et al., 2010), the sum of knowledge and relationships (Foucault, 1992) and the contribution to the creation of value for the organization (Arévalo, 2019).

### *Introducción. El discurso del líder*

El líder dentro de la organización, en sus distintos niveles desde el director general hasta cada una de las personas que encabeza un equipo de trabajo, es el portavoz de la cultura organizacional y de los mensajes de la organización. Su discurso depende en gran medida tanto de la operación o funcionamiento mismo de la organización como del establecimiento de relaciones que posibiliten el desarrollo mismo de un ambiente en el que la productividad y el bien común sean posibles.

---

Si el discurso del líder no es coherente con la cultura organizacional y hace eco en las necesidades y expectativas de los colaboradores, todo lo mencionado anteriormente no será posible. El presente ensayo reflexiona sobre la importancia del discurso del líder en las organizaciones desde la perspectiva de la dimensión de Hofstede et al. (2010) de distancia al poder, la suma de saberes y relaciones (Foucault, 1992) y la contribución a la creación de valor para la organización (Arévalo, 2019).

## *Organización, distancias de poder y discurso de liderazgo*

La organización es “una colectividad social que se construye y reconstruye por medio del discurso” (Ocampo-Salazar et. al., 2015: 22); es decir, las actividades y comportamientos que acontecen en ella están relacionados con el discurso por lo que la organización es un espacio discursivo construido mediante prácticas de lenguaje. En este contexto, el discurso es una de las principales formas de estudio de la vida organizacional y de los fenómenos organizacionales complejos, ya que las organizaciones sólo existen en la medida en que son creadas mediante el discurso (Ward y Winstanley, 2003, citados por Ocampo-Salazar, et. al., 2015).

Ahora bien, para que existan relaciones que sean producto de la interacción y de un buen funcionamiento en la organización es necesaria tanto la comunicación interpersonal como la organizacional. Para ambas, el discurso del líder toma un lugar central. Clegg y Hardy (1996) consideran que los discursos son

una serie de conversaciones, en particular de aquellos investigadores organizacionales que contribuyen a constituir las organizaciones mismas, por medio de términos derivados de paradigmas, métodos y supuestos, ellos mismos derivados de conversaciones anteriores (citados en Ocampo-Salazar, et al., 2015: 3).

Si lo vemos desde el aporte de Watzlawick et. al. (2006) los intercambios comunicacionales pueden ser tanto simétricos como complementarios, según señala en uno de los axiomas dentro de sus apuntes sobre las teorías de la comunicación humana. En una organización existen estos dos tipos de intercambios de información y de esto dependerá la comunicación. “Se puede describirlos como relaciones basadas en la igualdad o en la diferencia” (Watzlawick, et. al. 2006: 69). Lo cierto es que la función principal de los discursos es proporcionar elementos de conexión e interrelación a partir del lenguaje, la ideología y la comunicación, lo cual da lugar a la comprensión de lo que acontece en las organizaciones.

---

De acuerdo con Ocampo-Salazar, et. al. (2015) existen diversas dimensiones del discurso en el estudio de las organizaciones: instrumental, la cual reconoce al discurso como una herramienta para alcanzar los objetivos de la organización; simbólica, entendida como un conjunto de símbolos que posibilitan la construcción social de la realidad organizacional; estratégica, en la que se reconoce la influencia del discurso en la forma de ver las organizaciones, es decir, la posibilidad de incidir en la interacción en las organizaciones tanto en un sentido positivo como en un sentido negativo cuando la interacción es mermada por pautas de comunicación poco efectivas; comunicacional, hace referencia al discurso, en tanto acto comunicativo que se produce en la interacción social, de modo constituye conocimiento, aprendizaje, cultura, intercambio y transmisión de contenidos entre actores de la organización y su entorno.

Derivado de lo anterior, la estrategia está orientada a la solución de problemas prácticos. En ella, el discurso tiene la capacidad de orientar eficazmente una acción que es evaluada según el crecimiento de la riqueza en la organización. En este sentido, los discursos son enfocados hacia la competencia, la innovación, el emprendimiento, el capital intelectual, entre otros aspectos. En el ámbito de la dimensión simbólica, podría decirse que el liderazgo es “la transferencia controlada y con un propósito definido de significados por los cuales los líderes influyen en una persona, un grupo, una organización o una comunidad” (Barret, 2008: 2). Asimismo, la cultura organizacional enmarca las creencias y los movimientos de los cuerpos sociales como resultado de la estructura estructurante de significantes lingüísticos que tiene el discurso (Foucault, 1999).

Por otra parte, el discurso central implica la creación de narrativas que coincidan con la cultura organizacional, que tengan presentes los valores, que reflejen los comportamientos deseados y, adicionalmente, que puedan ser creíbles y reproducidos por distintas personas (Sánchez-Hervás y Subiela-Hernández, 2020). En este sentido, el discurso del líder en la organización necesita significantes que van más allá de la cultura organizacional porque tienen su origen en diversos grupos sociales (Muñoz, Sebastián y Núñez, 2019).

El liderazgo ha sido ampliamente estudiado y se ha demostrado la relación entre la comunicación interpersonal, el liderazgo de tipo transformacional y la presencia de inteligencia emocional para tener un mayor impacto en la organización (Macik-Frey, 2007); todo ello aunado a la necesidad de que el líder conozca perfectamente su contexto, goce de buen juicio y tenga la habilidad de comunicar sus ideas con el fin de tener una mayor influencia (Dewan & Myatt, 2008).

Una relación complementaria puede estar establecida por el contexto social o cultural como en los casos de madre e hijo, médico y paciente y maestro con alumno. Para Hofstede et. al.

---

(2010), la mayoría de las personas comienza su vida laboral como adulta joven después de haber pasado por experiencias de aprendizaje en la familia y en la escuela. Los pares de roles padre-hijo, maestro-alumno y médico-paciente en la vida laboral se complementan con el par de roles jefe-subordinado. Las actitudes hacia los padres y hacia los maestros, que son parte de nuestra programación mental, se transfieren a los jefes.

En una situación de gran distancia de poder, los superiores y los subordinados se consideran unos a otros como desiguales; el sistema jerárquico se basa en esta desigualdad. Por una parte, las organizaciones centralizan el poder tanto como sea posible en unas pocas manos y, por otra, los subordinados esperan que se les diga qué hacer. En general, existe una gran cantidad de personal de supervisión, estructurado en altas jerarquías de personas que se reportan entre sí (Hofstede, et. al., 2010). En este sentido, el discurso del líder será más autoritario al presentarse como una serie de órdenes hacia los subordinados.

El jefe ideal a los ojos de los subordinados, con el que se sienten más cómodos y con quien más respetan, es un autócrata benevolente o lo que se asemeja a un buen padre. Pero el liderazgo implica poder (Foucault, 1992) el cual se constituye de la suma de saberes y de relaciones. El líder no sólo tiene un conocimiento amplio de la situación, de la organización y de las acciones para el logro de los objetivos, sino que es el responsable de construir las relaciones que harán posible dicho logro. Sólo que este poder no tiene el mismo impacto para todos; depende de la distancia que se tenga entre quien recibe la orden y quien ejerce el poder.

Hofstede et. al. (2010) mencionan que, en las culturas u organizaciones donde la distancia de poder es poca, los subordinados y los superiores se consideran iguales; es decir, el sistema jerárquico es sólo una desigualdad de roles, establecida por conveniencia, y los roles pueden cambiarse, para que alguien que hoy es mi subordinado pueda ser mañana mi jefe. En este tipo de organizaciones la estructura está bastante descentralizada, con pirámides jerárquicas planas y con un número limitado de personal de supervisión. En este caso, los subordinados esperan ser consultados antes de que se tome una decisión que afecte a su trabajo, pero aceptan que el jefe es quien finalmente tiene el poder de decidir. En este escenario, el discurso del líder, más allá de ser autoritario o de considerar que se establezca a partir de órdenes, se transmite desde una perspectiva de facilitador de trabajo, por lo que se entabla una relación discursiva dialógica con los colaboradores.

En este sentido, el discurso del líder en las organizaciones dependerá del contexto y de la cultura. Si bien se puede encontrar que para el líder la comunicación es una competencia fundamental dentro de las organizaciones, no cualquier tipo de liderazgo será efectivo para toda organización. El tipo de relación entre jefes y subordinados cobra un papel fundamental

---

cuando se habla del discurso que requiere tener quien ejerza el liderazgo pues, si la distancia al poder entre jefes y subordinados es mucha, un discurso autoritario será mejor recibido y efectivo mientras que, si la distancia al poder es menor entre jefes y subordinados, un discurso que propicie el diálogo entre cualquier jerarquía será la mejor opción para lograr la efectividad.

El líder dentro de la organización está siempre enfocado hacia el logro de resultados, pero se ha encontrado que puede tener una tendencia hacia la creación de capital económico y, con ello, la ponderación mayor será otorgada a las acciones que conlleven la rendición de cuentas o transparencia, el manejo de crisis y la responsabilidad social empresarial, entre otros factores; o bien, una tendencia hacia la creación de capital simbólico entendida como la mayor atención hacia el sentido de pertenencia de parte de los colaboradores, la imagen y la vinculación con las tendencias de la globalización. Estos dos enfoques de liderazgo (Arévalo, 2019), el pragmático (capital económico) y el integrador (capital simbólico), se ven también afectados por la distancia del poder (Hofstede et al., 2010) y por la capacidad misma de ejercer el poder (Foucault, 1992).

### *Apunte final. Trascender valores mediante la comunicación*

El liderazgo en las organizaciones cumple funciones pragmáticas y simbólicas, entreteteje en su función la suma de talentos que conforma y posibilita el logro de resultados, el desarrollo de las personas, la contribución a la sociedad y la trascendencia dentro de un contexto determinado. El discurso del líder se enmarca en la posibilidad de cohesionar, de potenciar, de redirigir, de orientar, de controlar, de relacionar y de capitalizar el trabajo de todos y cada uno de los integrantes de la organización.

La importancia que reviste la distancia del poder y el tipo de comunicación que debe ejercer el líder resulta una pieza clave en el éxito de su gestión y, paralelamente, en la conformación de relaciones de calidad con los colaboradores. Trascender mediante la creación de valor simbólico o económico para una organización a través del ejercicio del liderazgo, saber utilizar el poder para conformar una cadena virtuosa para el bien común a través de la organización y realizar todo ello a través de la comunicación es la aportación más importante que tiene un líder.

## Fuentes

- Arévalo, R. (2019). *Comunicación integral para las organizaciones: Liderazgo y creación de valor*. Salamanca, España: Comunicación Social, Ediciones y Publicaciones.
- Barret, D. J. (2008). Leadership Communication. *IABC Luncheon* (p. 1-9). New York: McGraw-Hill.
- Dewan, T., & Myatt, D. P. (2008). The Qualities of Leadership: Direction, Communication, and Obfuscation. *The American Political Science Review*, 102(3), 351-368.
- Foucault, M. (1992). *Microfísica del poder*. Madrid: Las Ediciones de La Piqueta.
- Foucault, M. (1999). *El orden del discurso*. Barcelona: Tusquets.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. United States: McGraw-Hill
- Macik-Frey, M. (Mayo de 2007). Communication-centered approach to leadership: The relationship of interpersonal communication competence to transformational leadership and emotional intelligence. *Tesis Doctoral*. Arlington, Texas: Universidad de Texas.
- Muñoz, D., Sebastián, A. y Núñez, M. (2019). La cultura corporativa: Claves de la palanca para la verdadera transformación digital. *Revista Prisma Social*, 25, 439-463. Recuperado de: <https://revistaprismasocial.es/article/view/2675>
- Ocampo-Salazar, C., González-Miranda, D. y Gentilin, M. (2015). El discurso en el estudio de las organizaciones. Una revisión de la literatura. *Cuadernos de Gestión*. 16 (1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274343396001.pdf>
- Sánchez-Hervás, D. y Subiela-Hernández, B-J. (2020). Organizaciones nativas responsables: La RSC en la cultura de las startups digitales españolas. *Revista Prisma Social*, 29, 138-154. Recuperado de <https://revistaprismasocial.es/article/view/3579>
- Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D. (2006). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Herder Editorial