

# Los “campos” de la comunicación organizacional: Perspectivas Latinoamericanas y Norteamericanas

ADRIANA ÁNGEL BOTERO<sup>1</sup>

Diversos artículos (ver, por ejemplo, Ashcraft, Kuhn & Cooren, 2009; Jablin & Putnam, 2000; Mumby & Stohl, 1996; Taylor & Van Every, 2011) muestran la manera como el campo de la comunicación organizacional ha emergido y se ha desarrollado en Norteamérica. No obstante, académicos en otros países también han teorizado y han estudiado el rol de la comunicación en las organizaciones. Su trabajo, sin embargo, carece de sistematización y de revisiones históricas. Es más, son pocos los estudios recientes en el contexto latinoamericano que comparen y expongan las teorías, métodos y contextos que los investigadores de estos países han empleado para tener una mayor comprensión de la comunicación organizacional (ver, por ejemplo, Salas 2011).

Una exploración preliminar de la literatura sugiere que hay un desconocimiento mutuo del trabajo que los académicos de la comunicación organizacional han hecho a lo largo de las últimas décadas en Norteamérica y Latinoamérica. Esta

carencia de comunicación y de interacción entre ambas tradiciones genera interrogantes interesantes tales como: ¿Hay solo un campo de la comunicación organizacional o hay tantos como regiones en el mundo? ¿Cuáles son las consecuencias de la falta de comunicación entre ambas tradiciones? ¿Cuáles son los principales problemas de investigación que los académicos norteamericanos están estudiando en comparación con sus colegas del Sur? ¿Cómo están contribuyendo ambas tradiciones al campo de la comunicación organizacional?

Este artículo ofrece ideas generales y preliminares con el fin de pensar algunas respuestas plausibles a estas preguntas. En ese sentido, este documento presenta una exploración preliminar de las principales tendencias investigativas que los académicos latinoamericanos han usado para definir y estudiar el campo de la comunicación organizacional. También comparamos estas tendencias principales con aquellas empleadas en Norteamérica en aras de sugerir maneras en las que las corrientes investigativas de ambas geografías se complementen. Nuestro principal objetivo es iniciar un diálogo entre estas dos tradiciones de modo que el campo de la comunicación organizacional se enriquezca con diferentes temas, perspectivas, teorías, métodos y contextos. Para analizar la producción académica de Norteamérica

1 Comunicadora Social y Periodista. PhD en Communication Studies en Ohio University, USA. Profesora del Área de Formación Básica y Disciplinar, y de Investigación del Programa de Comunicación Social de la Universidad de Manizales. angeladri@hotmail.com

y de Latinoamérica no se adapta acá un enfoque progresista, a través del cual se examinaría cuál tradición está más desarrollada o avanzada que la otra. Por el contrario, los resultados académicos reflejan el contexto en el que se produjo pues es el resultado de necesidades, aproximaciones y problemas específicos.

La producción académica contemporánea acerca de la comunicación organizacional reivindica la importancia de incluir al Otro, reconociendo la diferencia y dándole una voz (Cheney, 2000; Deetz, 2001; May & Mumby, 2005). Los académicos coinciden en pensar que el campo necesita estudiar asuntos de género, raza y de la globalización en el marco organizacional. Aunque los académicos de Estados Unidos se han comprometido en adoptar dicha diversidad, su producción académica no refleja ese compromiso si consideramos que los académicos que no son estadounidenses apenas son estudiados y citados en sus investigaciones. Como lo demuestran Broadfoot y Munshi (2007) en *New Handbook of Organizational Communication* publicado en 2001 por Jablin and Putnam, “solo dos de los treinta autores que colaboran y únicamente tres de los treinta y cinco reseñadores se ubican fuera de los Estados Unidos” (p.259). La mayor consecuencia de esta desconexión entre los estudiosos de la comunicación organizacional alrededor del mundo es que continúa “reafirmando y legitimando una forma particular de raciocinio y, en la práctica, lleva hacia subsecuentes colonizaciones, subordinaciones y opresiones de formas nativas/autóctonas/alternativas de entender u organizar el campo disciplinar” (Broadfoot & Munshi, 2007, p. 249).

Finalmente, es importante aclarar que se entiende la noción de campo en el

mismo sentido en que lo hace Bourdieu (1984, 1995, 2000), es decir, como un espacio de posiciones estructuradas en el cual se crean relaciones de fuerza entre los agentes que compiten por un objeto en juego con base en unas reglas compartidas. La comunicación, al ser un campo académico, se define en términos de su tradición académica y los capitales cultural, simbólico, y social de sus profesionales. Tal como lo afirma Paláu (2007), el campo de la comunicación puede también definirse a través de la articulación de 3 subcampos específicos, “el de la producción de conocimiento o subcampo de



la producción académica, el de la reproducción del conocimiento o subcampo de la formación universitaria, y el de la aplicación del conocimiento o subcampo de la tradición” (p. 189).

Para comparar la producción académica sobre la comunicación organizacional en Norteamérica y Latinoamérica se analizaron de forma sistemática más de 120 textos contemporáneos que incluyen ensayos conceptuales, reflexiones académicas y artículos de investigación que han sido publicados en algunas de las más importantes publicaciones periódicas de Latinoamérica. Así como ocurre en Estados

Unidos, son pocas las publicaciones periódicas en Latinoamérica que

se dediquen exclusivamente a publicar artículos referentes a la comunicación organizacional. Por esta razón, se examinaron publicaciones sobre comunicación y, específicamente, los artículos que se enfocaban en cualquier tema relacionado al campo de la comunicación organizacional.

Se examinaron cinco publicaciones: a) *Diálogos*, revista de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social; b) *Razón y Palabra*, revista iberoamericana especializada en comunicología; c) *FISEC-Estrategias*, revista académica del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de la Comunicación; d) *Signo y Pensamiento*, revista de la Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Pontificia Universidad Javeriana, Colombia; e) *Anagramas*, revista de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Medellín, Colombia. Estas no solo son las revistas más leídas en Latinoamérica, sino que también son las mejor calificadas en la región, según los índices internacionales de producción científica.

Para cada uno de los artículos sobre comunicación organizacional publicados en estas revistas, se examinó la aproximación de los autores al concepto de comunicación organizacional, los problemas de investigación estudiados y las metodologías empleadas. En el análisis se siguieron los pasos que por lo general se usan en las reseñas sistemáticas cualitativas, con algunas modificaciones dada la naturaleza de este estudio (Hemingway & Bereton, 2009). Estos pasos incluyen: la definición de un interrogante apropiado y relevante, la identificación y la reseña de la literatura relevante, la valoración de los textos a analizar y el análisis de los resultados teniendo en cuenta contextos y categorías específicas.



Siguiendo estos pasos se analizaron gran parte de los artículos publicados durante las dos últimas décadas en las cinco revistas latinoamericanas antes mencionadas. En efecto, hay pocas publicaciones sobre comunicación organizacional antes de los años noventa, no solo porque este campo se fortaleció únicamente hasta ésta década, sino porque además la mayoría de estas revistas tienen una corta trayectoria y no tenían publicaciones anteriores a los noventa. Esto puede ser una limitación en la medida que algunos artículos publicados en los años sesenta, setenta y ochenta fueron excluidos, pero está claro que la mayoría de la producción académica latinoamericana dentro del campo de la comunicación organizacional ha surgido en los últimos veinte años.

También es importante manifestar las limitaciones de esta revisión. En primer lugar, otros académicos en otros continentes también están llevando a cabo investigaciones en este campo; se reconocen sus contribuciones, pero por razones metodológicas se decidió excluirlos (Salas, 2011)<sup>2</sup>. En segunda instancia, la propia naturaleza de esta revisión es riesgosa en la medida en que se empeña en mostrar una imagen fiel de un campo que es diverso y que crece significativamente rápido. En tercer lugar, no toda la producción académica latinoamericana sobre la comunicación organizacional ha sido publicada en estas revistas. No sólo algunas contribuciones al campo han sido publicadas en revistas nacionales o locales, sino que una gran parte ha sido presentada en conferencias, seminarios y otros eventos

académicos a los que es difícil acceder o, incluso, imposible. Finalmente, como se explicará más adelante, existe un cisma entre la teoría de la comunicación organizacional y la práctica profesional en una organización. Esta ruptura influye en la producción académica de la comunicación organizacional.

En los apartados que siguen se expondrán las tendencias que encontramos después de analizar artículos publicados en las cinco revistas escogidas en cuanto a temas estudiados, metodologías empleadas y la comprensión amplia de la comunicación organizacional. Luego, se comparan las tendencias latinoamericanas con las características generales de la tradición norteamericana de la comunicación organizacional. Por último, se sugieren maneras en las que ambas tradiciones pueden complementarse, así como ciertos fenómenos y teorías que podrían enriquecer la tradición latinoamericana.

### **Exploraciones sobre la investigación contemporánea de la comunicación organizacional en Latinoamérica**

Después de analizar más de 120 artículos publicados en cinco de las revistas más importantes de comunicación, se identificaron tres temas principales que han sido investigados y discutidos a lo largo de los últimos veinte años. En este apartado se expondrán esos tres temas así como algunos aspectos que caracterizan su estudio. Al final del apartado se mencionarán brevemente otros temas que han sido investigados en menor medida, pero que están

<sup>2</sup> Sin embargo, como se mostrará más adelante, hay una fuerte conexión entre los estudios latinoamericanos y los españoles en el sentido de que ambas tradiciones se influyen una a otra.

presentes en estas publicaciones. Es importante tener en cuenta que estas categorías no son mutuamente excluyentes en cuanto a que algunos artículos se refieren a varios temas al mismo tiempo. Más que proponer una clasificación cuantificable, se busca señalar los principales problemas examinados en el campo.

### Competencias comunicativas

La mayoría de los artículos publicados en estas revistas discuten o estudian el rol de los comunicadores en las organizaciones. Estos artículos se centran en aproximarse a la comunicación organizacional como un campo que prepara profesionales para manejar problemas de comunicación o procesos en instituciones públicas, empresas y otros escenarios organizacionales. Diversos artículos de esta categoría explican las diferentes funciones que los comunicadores deben ejercer en sus organizaciones. Algunas de estas funciones están relacionadas con el diseño de estrategias de comunicación, la valoración de la efectividad de la comunicación, la logística de eventos, el diseño de estrategias mediáticas y el diseño de estrategias internas de comunicación, entre otras tareas.

Como parte de esta descripción de actividades, estos artículos sugieren tipologías, pasos y estrategias concretas que el comunicador organizacional debe ejecutar. Algunos artículos, por ejemplo, explican los componentes básicos de las estrategias de comunicación, los elementos de la imagen corporativa, o las partes incluidas en los planes de comunicación (Guevara, 2003; González, 1996; Monclús, 2003). Otros autores ofrecen varias tipologías para evaluar la cultura, la comunicación o los agentes organizacionales (Ulloa, 1998).

La mayoría de estos artículos también discuten el rol de la comunicación en las organizaciones al afirmar que la comunicación organizacional no se limita a la producción de mensajes, sino también al diseño de estrategias que le permiten a las organizaciones ser más eficientes, evitar conflictos y tener un mejor clima laboral. Aunque algunos autores critican las perspectivas instrumentalistas de la comunicación, sólo algunos reivindican una constitución comunicativa de las organizaciones, es decir, la idea de que las organizaciones están constituidas gracias a la comunicación y que no pueden existir sin ella (McPhee & Zaug, 2009). Por el contrario, algunos artículos plantean la comunicación como una función específica que un agente en particular debe realizar. La comunicación no es la fuerza constitutiva de las organizaciones, sino un departamento a cargo de realizar tareas concretas que le ayuda a otros departamentos a estar interconectados y le permite a los agentes resolver problemas (Castillo, 2008; Sánchez, 1996).

Estas ideas sobre el rol de la comunicación en la organización han sido problematizadas y desarrolladas en una iniciativa iberoamericana llamada *DirCom*, cuyo propósito es crear una red para compartir conocimiento, investigaciones y experiencias de comunicación entre personas de catorce países que trabajan en diferentes organizaciones (Costa, 2007; Fuentes, 2007). En parte, como resultado de esta iniciativa, en los últimos años ha habido una pequeña transformación en la manera como son concebidos los comunicadores organizacionales. Muchos autores sugieren que más que comunicadores, es necesario referirse a nuevos estrategas, es decir, a profesionales responsables de los recursos intangibles de una empresa, del



riesgo de la reputación de la misma y de la investigación sobre el ambiente laboral, y de la representación de los intereses de los accionistas (Camacho, 2006; Ugarte, 2009).

Desde un punto de vista metodológico, es importante mencionar que aunque la mayoría de los artículos de las revistas están clasificados bajo esta categoría, son reflexiones y discusiones sobre las funciones del comunicador organizacional. Hay estudios que exploran los marcos actuales organizacionales en aras de investigar las expectativas de los empleados con respecto a los comunicadores organizacionales, así como las percepciones de los comunicadores sobre su trabajo (Botero, et. al, 2007; Cabra, 2008; Galvis & Botero, 2010; Marín, 1991). Sin embargo, puesto que la mayoría de artículos de esta categoría son discusiones más que investigaciones en sentido estricto, la naturaleza de estos documentos reduce la comunicación organizacional a una perspectiva funcional según la cual la comunicación es uno de los elementos en las organizaciones -entre muchos otros- que permite la conexión entre otros elementos. Como se examinará más adelante, esta naturaleza funcionalista de la comunicación reduce el campo a su dimensión más básica e instrumental. No obstante, como una ventaja, esta producción académica

está más cerca a la práctica profesional de los comunicadores. En otras palabras, las publicaciones académicas reflejan lo que los profesionales están haciendo en su experiencia cotidiana en las organizaciones.



## La naturaleza de la organización

En esta segunda categoría se incluyen todos los artículos que de alguna manera discuten o investigan la naturaleza de las organizaciones. Obviamente, estos artículos examinan el rol de la comunicación en las organizaciones. Sin embargo, aquí el énfasis se hace en el concepto de organización y, específicamente, en cómo la naturaleza de las organizaciones explica, determina o es consecuencia de la comunicación. En cierta medida, la manera como es abordado el concepto de

organización influye en la perspectiva que adoptan los académicos con respecto a la comunicación organizacional. Por ejemplo, académicos que estudian empresas u organizaciones con ánimo de lucro, se refieren al campo como “comunicación empresarial” y lo definen como “la integración de todas las formas de comunicación al interior de una organización con el propósito de fortalecer y promover su identidad y mejorar su imagen corporativa” (Galvis & Botero, 2010, p. 362). En este sentido, es importante anotar que muchos autores afirman que la idea de empresa se refiere a la inseparable e irreductible totalidad de un cuerpo, sistema u organización, lo cual hace el campo aun más complejo. Sin embargo, aunque ellos afirman que la perspectiva empresarial va más allá de los modelos orgánicos y capitalistas, continúan estudiando o utilizando ejemplos relacionados con organizaciones con ánimo de lucro que acumulan algún tipo de beneficios.

En un intento por incluir en sus estudios a organizaciones sin ánimo de lucro, la mayoría de los académicos se refieren al campo con el rótulo de “comunicación organizacional”. Sin embargo, el marco organizacional más estudiado sigue siendo el empresarial. En otras palabras, aunque los académicos usen el término “comunicación organizacional” -en vez de “comunicación empresarial”- muchos académicos estudian empresas y casi ninguno de ellos investiga a las organizaciones sin ánimo de lucro. Es difícil encontrar estudios que analicen la comunicación organizacional en movimientos sociales, en familias o incluso en instituciones públicas.

Una de las razones que explica la gran importancia que los académicos de la comunicación organizacional le han concedido al estudio y la discusión

sobre el concepto de organización parece explicarse al considerar la enorme influencia que han tenido las teorías de sistemas en pensadores latinoamericanos. El propósito exclusivo de muchos de los artículos es explicar la naturaleza de la organización -y su relación con la comunicación- al recurrir a alguna versión de la teoría de sistemas. En los comienzos de los años noventa, por ejemplo, algunos artículos definen organización al usar ideas del modelo cibernético y describen la comunicación al mencionar el modelo informacional de Shannon y Weaver (Francon, 1991; Marín, 1991). Desde este punto de vista, “la comunicación constituye el vínculo organizacional que es posible gracias al intercambio de señales” (Avila, 1998). Las organizaciones, como cualquier sistema en permanente relación con sus ambientes, debe luchar contra amenazas externas del ambiente a través del uso de información (Corona, 1996).

Otros autores a finales de los noventa y a comienzos del nuevo siglo, usan más ramas contemporáneas y aproximaciones de la teoría de sistemas, que resaltan la compleja naturaleza de los sistemas. Debido a que las organizaciones son abordadas como sistemas, son descritas en términos de antagonismo, orden-desorden, parte-totalidad, universalidad, particularidad y singularidad (Múnera, 2010). Las características de los sistemas se convierten en las características de la comunicación organizacional. Con base en las ideas de Luhmann, por ejemplo, Juárez (1998) afirma que la comunicación organizacional puede observar y puede generar observaciones sobre sí misma. El lenguaje de las teorías de sistemas se convierte en el lenguaje para explicar la comunicación organizacional. En esta medida, términos como ruido, complejidad creciente, organización

sistémica y organización adaptativa son empleados con frecuencia en muchos de los artículos estudiados (Bisquert, 2003; Hennessey, 2003; Pérez, 2007; Ulloa, 1998).

De hecho, una de las tendencias más recientes dentro del campo de la comunicación organizacional latinoamericana es la nueva teoría estratégica, que se basa en las ideas contemporáneas de las teorías de sistemas, específicamente en las del filósofo francés Edgar Morin. Esta aproximación considera necesario cambiar unos puntos de vista clásicos sobre la comunicación organizacional. Según la teoría, el individuo debe ser abordado como un ser relacional, en vez de como un actor relacional; la organización debe analizarse como un nódulo de innovación y de significación, y no como una unidad de producción; por último, la comunicación -en vez de la economía-, se convierte en la mejor disciplina para estudiar las organizaciones y las estrategias (Pérez, 2007). Tanto en España como en Latinoamérica, la nueva teoría estratégica de Pérez ha sido aplicada para estudiar las estrategias comunicativas empresariales en el sector educativo (Peñalver & Cegarra, 2006), las pequeñas empresas (Carrillo & Castillo, 2007), y la industria automotriz (Ramos, Delgado & Jiménez, 2007). Este punto de vista destaca el rol de lo que Pérez (2007) llama el *homo strategicus* y sus procesos estratégicos.

Como se discutirá más adelante, desde una perspectiva teórica, la principal consecuencia de estos acercamientos (estratégicos, cibernéticos o informacionales) es que continúan reduciendo el campo de la comunicación organizacional a una perspectiva funcionalista,

según la cual la comunicación es una función de un sistema complejo llamado organización. Aunque la llamada nueva teoría de la estrategia hace un llamado hacia una comprensión más profunda de la comunicación, la investigación producida bajo este paradigma no siempre muestra una ruptura genuina con respecto a las perspectivas clásicas de la organización y la comunicación. Por último, desde un punto de vista metodológico, se encuentra que la mayoría de artículos clasificados bajo esta categoría son también discusiones y reflexiones en torno a la naturaleza de las organizaciones y su relación con la comunicación. Sólo algunos artículos son el resultado de estudios de investigación que exploran este asunto en un marco real.

### Información y comunicación

Un gran número de artículos discuten o investigan la naturaleza, el proceso y las consecuencias de la comunicación en las organizaciones. Como se explicó al principio de este apartado, estas categorías de clasificación no son mutuamente excluyentes y diversos artículos se refieren a múltiples asuntos al mismo tiempo. No obstante, en esta categoría se incluyen aquellos artículos cuyo énfasis es la comunicación. Debería ser obvio que cualquier artículo sobre comunicación organizacional incluyera una reflexión sobre qué es la comunicación. Sin embargo, al revisar la literatura queda demostrado que la principal afirmación, argumento o interrogante investigativo de diversos artículos tiene que ver con la naturaleza misma de la comunicación. En la mayoría de los casos, estos artículos no son estudios de investigación, sino análisis teóricos del concepto de comunicación.

Como sucede con el concepto de organización, las ideas sobre la comunicación





han cambiado en las últimas décadas. Algunos artículos publicados durante los años noventa todavía definen la comunicación usando el modelo de Shannon y Weaver según el cual la comunicación es un proceso lineal de transmisión de información. Desde este punto de vista, la información es una herramienta para evitar la falta de entendimiento y busca alcanzar la eficacia. Como señala Fracon (1991): “Más allá del proceso de enviar o recibir un mensaje (...), la comunicación organizacional requiere de un proceso creativo para trasladar los conceptos de una mente a otra y obtener la aceptación de los emisores y los receptores” (p. 71). Algunos autores distinguen información de comunicación al afirmar que, a diferencia de la primera, la segunda requiere retroalimentación y hace posible el impacto social (Botero, et. al., 2007).

A finales de los años noventa, varios autores insisten en la necesidad de superar este modelo lineal y de darle a la comunicación un estatus menos instrumental (Nosnik, 2003). Es interesante anotar, sin embargo, que estos académicos continúan usando el mismo vocabulario para referirse a los procesos comunicativos tales como emisor, receptor, informa-

ción, retroalimentación, ruido, ambiente, etc. Esta aproximación informacional de la comunicación parece estar ligada con fuerza a las teorías de la administración “importadas” de los Estados Unidos, las cuales abordan la comunicación como un recurso en vez de considerarlo como la naturaleza propia de la humanidad y de la identidad cultural (Muñoz, 2002).

En la medida en que los académicos problematizan la definición de la comunicación, señalan que ésta también es responsable de la construcción de culturas organizacionales, identidades, imágenes y mensajes. La comunicación, en este sentido, va más allá de flujos de información y se convierte en una fuerza constitutiva de las organizaciones. Costa (2003), por ejemplo, argumenta que la identidad, las imágenes, las acciones y los mensajes son dimensiones inseparables y son resultados de la comunicación pues ésta es transversal a la organización. La comunicación no es sólo un instrumento, sino que también es la esencia de las organizaciones (Vallejo, 1995). Los investigadores han usado estas ideas para estudiar problemas como la identidad, la imagen y la marca (Fuentes, 2007).

Algunas de estas perspectivas comienzan a considerar la comunicación como la esencia constitutiva de las organizaciones. Vallejo (1995), por ejemplo, afirma que la comunicación y la cultura se construyen entre sí y ellas mismas crean organizaciones. Las ideas de Vallejo (1995) también son interesantes porque, a diferencia de la mayoría de aproximaciones sistémicas, le dan lugar al Otro como el núcleo de la comunicación. Siguiendo a Heidegger, Vallejo (2003) define comunicación como “co-permitir ver”, es decir, como un proceso de “encuentro con el Otro y estar con él”. A diferencia de muchos artículos que sitúan la comunicación organizacional como una oficina o departamento en una organización, este rechaza el carácter preceptivo de la comunicación e insiste en la necesidad de abordar una perspectiva dialógica. Desde un punto de vista antropológico, Manucci (2005) también aborda el rol de la narrativa, los símbolos, y las historias en la constitución de las organizaciones. Para él, la comunicación estratégica es un marco de símbolos compartidos que son importantes sólo si tienen significado para un grupo de personas. No obstante, pocos académicos abordan perspectivas como las de Vallejo y Manucci.

Hasta ahora se han explicado las tres categorías bajo las cuales podemos clasificar la producción académica latinoamericana contemporánea de la comunicación organizacional. Una vez más, es importante mencionar que puede parecer obvio que los artículos sobre este campo se refieran a temas como la comunicación, la organización y las funciones profesionales del comunicador organizacional. Sin embargo, lo que se ha encontrado es que estos son los temas centrales tratados en esos

artículos. Por supuesto, existen publicaciones que tratan otros temas, pero no son tan frecuentes como los temas incluidos en las tres amplias categorías mencionadas anteriormente. Estos temas son: la comunicación intercultural (Andrade, 1996; Himmelstern, 2007); la responsabilidad social empresarial (Costa, 2007b; Jarrín, 2007); el conocimiento organizacional (Arellano, 1998; Hennessey, 2003; Marín, 2007), y la crisis (Andrade, 1996; Bisquert, 2003; Corona, 1996; Ferráez & Ferráez, 1996). En todos los casos, los autores abordan estos temas basándose en una de las tres perspectivas ya señaladas.

En el siguiente apartado se discutirán algunas de las implicaciones de la producción académica al comparar la aproximación latinoamericana y la norteamericana al campo de la comunicación organizacional.

### **Latinoamérica vista desde Norteamérica**

Muchos autores afirman que la tradición latinoamericana de la comunicación organizacional está desorientada porque ha adoptado las ideas estadounidenses sobre la administración, en vez de enfocarse en generar sus propias teorías que respondan a las necesidades de los países de Centro y Sur América (Azevedo, 2002; Muñoz, 2002; Múnera, 2009). Según su punto de vista, el mayor efecto de esta “importación” de las teorías norteamericanas es que ha introducido una aproximación administrativa de la comunicación y la reproducción de las ideas de Fayol y Taylor. Este reclamo es interesante al considerar el hecho de que los académicos de Estados Unidos han insistido en distinguir la comunicación empresarial de la comunicación organi-

zacional. La tradición norteamericana se ha ampliado significativamente los últimos años y ha tratado de dejar atrás aproximaciones que reducen las organizaciones a un punto de vista mecanicista y la comunicación a una perspectiva informacional.

Es cierto que una de las raíces de la tradición de la comunicación organizacional en Estados Unidos es la administración; sin embargo, la producción académica de los Estados Unidos se ha diversificado enormemente en los últimos años. La influencia de estudios en administración fue especialmente importante en los años cincuenta, sesenta y setenta, cuando los académicos adoptaron aproximaciones como la administración científica, la teoría burocrática, la administración de recursos humanos y la teoría de sistemas para explorar el rol de la comunicación en las organizaciones (Numby & Stohl, 1996). Durante estas décadas, la comunicación y la cultura eran vistas como *algo* que estaba ocurriendo en las organizaciones, y no como sus elementos constitutivos (McPhee & Zaud, 2009). Como señalan Ashcraft, Kuhn y Koreen (2009), esas perspectivas clásicas muestran la comunicación como “lo que ocurre entre organizaciones y organizaciones como un espacio delimitado dentro del cual se da la comunicación. Dentro de esta metáfora del contenedor de raíz, escasamente se cuestiona el origen ontológico de la organización y la comunicación no ostenta un rol constitutivo” (p. 9). Todavía hay trabajos que adoptan estos puntos de vista, pero la mayoría son producto del campo de la administración y son publicados en revistas científicas interdisciplinarias como *Academy of Management Review*, *Business Communication* y *Academy of Management*.

Una reseña histórica de la producción académica norteamericana muestra cómo los autores han ido más allá de esta metáfora del contenedor para comprender la comunicación organizacional y cómo han adoptado perspectivas simbólicas, performativas, de múltiples voces y discursivas para entenderla. Así, las organizaciones han sido definidas como narrativas, acciones, coros de diversas voces y textos (Tompkins & Wanca-Thibault, 2000). Estas aproximaciones han enriquecido el campo así como han permitido a los académicos diversificar el rango de temas de estudio. La producción académica norteamericana sobre comunicación organizacional incluye temas como la socialización y la identificación (Waldeck & Myers, 2008)<sup>3</sup>; el control, la resistencia y la discrepancia (Mumby, 2005); la raza y el género en las organizaciones (May & Mumby, 2005); las organizaciones públicas y la deliberación (Black, 2008); y la pertenencia (Scott & Myers, 2010). Otros temas son el conocimiento organizacional, la tecnología, el liderazgo, el cambio, la sociedad civil, la espiritualidad, la globalización, las narrativas organizacionales, entre otros. Estos temas han sido estudiados desde una variedad de perspectivas teóricas tales como aproximaciones retóricas, la teoría crítica, la teoría posmodernista, los estudios feministas, el postpositivismo, el estructuralismo, el construccionismo social y la teoría de la globalización.

3 Por supuesto, muchos otros académicos aparte de Waldeck y Myers han estudiado el problema de la socialización. Nuestro propósito aquí no es ofrecer una lista completa de todos los autores que han estudiado el asunto y temas subsecuentes, sino mencionar aquellas temáticas y citar trabajos que se enfocan en revisar la literatura existente sobre cada uno.

De hecho, los temas, las teorías y los métodos usados en la tradición de la comunicación organizacional de Norteamérica son tan diversos que los académicos los han agrupado en un esfuerzo por entender cómo se ha desarrollado el campo en los últimos años. Deetz (2000), por ejemplo, ha diseñado un diagrama de dos ejes para comparar y contrastar las dimensiones y aproximaciones de la teoría de la comunicación organizacional. No hay suficiente espacio para explicar este modelo en detalle, pero a continuación se mencionan brevemente las cuatro perspectivas prescritas en este modelo: los estudios normativos que se aproximan a las organizaciones como formaciones discursivas complejas; los estudios discursivos que definen a la comunicación en términos de un proceso de creación de sentido; los estudios críticos que se centran en asuntos de crítica de la ideología y acción comunicativa; y los estudios dialógicos cuyo énfasis está en los temas de la fragmentación, la textualidad y la resistencia.

La revisión de la tradición de la comunicación organizacional de Latinoamérica muestra que la mayoría de académicos de la región pueden situarse en la primera perspectiva -estudios normativos- porque continúan discutiendo y estudiando

lo que Deetz considera los tres temas normativos; estos son, el diseño de mensajes estratégicos, la teoría de sistemas y las competencias comunicativas. Como se ha señalado, la mayoría de los artículos publicados en las revistas latinoamericanas están relacionados con estos tres asuntos de la investigación normativa. También se puede ver una tendencia emergente hacia los estudios dialógicos en aquellos académicos que se interesan por estudiar las consecuencias de la realidad posmoderna en el estudio de las organizaciones. Esta discusión, como se ha indicado, está influenciada por el uso contemporáneo de la teoría de sistemas.

Además, al usar las metáforas organizacionales de Tompkins y Wanka-Thibault (2000), la mayoría de investigadores de la comunicación organizacional latinoamericanos pueden incluirse en la llamada metáfora del enlace en la cual una “organización es vista como una red de relaciones múltiples y que se traslapan, y la comunicación es equivalente a conexiones e interdependencia” (p. XXVII). En el próximo apartado se discutirán algunas de las implicaciones de esta producción académica latinoamericana y sugeriremos algunas maneras según las cuales esta tradición puede crecer y contribuir al campo general de la comunicación.



## Invitaciones para académicos latinoamericanos y norteamericanos

Después de analizar los artículos publicados en algunas de las más importantes revistas de Latinoamérica en los últimos veinte años, se identifican los principales temas que los académicos latinoamericanos están estudiando dentro del campo de la comunicación organizacional. Estos temas, como hemos afirmado, son parcialmente diferentes de aquellos estudiados en Norteamérica. A diferencia de la academia estadounidense, los académicos latinoamericanos están fuertemente influenciados por la teoría de sistemas. La principal consecuencia de adoptar esta fuente teórica parece ser la comprensión funcionalista de la comunicación cuyo énfasis radica en las estructuras, partes, flujos de información y, por lo tanto, en los roles que la comunicación puede tener en las organizaciones.

Esta perspectiva sistémica ha marginado otras aproximaciones sobre la comunicación tales como el interaccionismo simbólico y las teorías dialógicas que le dan más importancia a los seres humanos y, por lo tanto, a la comunicación como un proceso de construcción de significado con los otros. No se puede negar que las aproximaciones sistémicas reconocen la importancia del rol de los seres humanos en los sistemas sociales, pero el énfasis está volcado hacia las estructuras. Tampoco se dejan a un lado las limitaciones que las estructuras le imponen al agente individual. Sin embargo, en un *continuum* teórico, los estudios latinoamericanos de la comunicación organizacional no le han dado suficiente importancia a las

dimensiones simbólicas y dialógicas de la comunicación puesto que han adoptado teorías sistémicas cuyo enfoque está puesto en las estructuras, la interconexión de elementos, las estrategias y los resultados. De hecho, después de revisar la bibliografía usada por los autores latinoamericanos en sus artículos, se encuentran pocos autores que abordan la comunicación de una manera que no sea sistémica.

Se sugiere que la futura investigación en este campo incluya estas y otras aproximaciones que resaltan las dimensiones simbólicas, textuales y dialógicas de la comunicación. Por ejemplo, aplicar las ideas de Bakhtin podría enriquecer nuestra comprensión de procesos dialógicos en las organizaciones. O usar una perspectiva feminista podría ayudar a entender los problemas de poder, expresión y deliberación en los marcos organizacionales. No se trata de decir que los académicos latinoamericanos deban cambiar de manera radical los paradigmas con los que conducen la investigación. Por el contrario, es importante continuar con la tendencia sistémica, pero al mismo tiempo es fundamental darle la bienvenida a otros paradigmas y vocabulario que les permita a los académicos explorar nuevos problemas de investigación, teorías y metodologías en el contexto latinoamericano.

La revisión de la literatura muestra los múltiples cambios por los que la tradición latinoamericana de la comunicación organizacional ha atravesado en los últimos años. Sin embargo, aunque las perspectivas cambian, el vocabulario permanece igual. En este sentido, vale la pena preguntarse hasta qué punto hay un cambio genuino de paradigma cuando los académicos continúan usando los mismos términos como flujo,



ruido, estrategias, emisor, receptor, etcétera. Como explica Burke (1996), los vocabularios funcionan como *pantallas terminológicas* que centran nuestra atención hacia realidades dadas. Para cambiar la manera en la que vemos la realidad, se requiere un cambio en el vocabulario que usamos para describir esa realidad.

Esta invitación es a no olvidar el vocabulario que los académicos latinoamericanos han usado y construido durante las últimas décadas, para así darle la bienvenida a nuevos términos e ideas que enriquecen el campo y que le permiten a los investigadores explorar la comunicación organizacional desde perspectivas diferentes. También se invita a los académicos a investigar más. Aunque las discusiones reflexivas y teóricas son extremadamente necesarias para el desarrollo de un campo académico, la investigación académica constituye la única alternativa no sólo para validar esas discusiones, sino también para descubrir nuevos problemas y desarrollar nuevas teorías sobre el fenómeno de la comunicación organizacional.

Una última invitación para los académicos latinoamericanos es a pensar sobre el hecho de que ellos no incluyen la comunicación para el desarrollo y el cambio social en el campo de la comunicación organizacional. En este sentido, es importante explicar que como resultado de las necesidades específicas de la región, los académicos latinoamericanos han construido una tradición muy sólida de la comunicación para el cambio social (Gumucio & Tufte, 2006) pero esa tradición parece estar separada radicalmente del campo de la comunicación organizacional. Esta escisión parece reproducir la idea de que mientras la comunicación organizacional se enfoca en el estudio de

las empresas y organizaciones con ánimo de lucro, la comunicación para el cambio social se concentra en organizaciones sin ánimo de lucro y en organizaciones de la sociedad civil.

La naturaleza de las organizaciones sin ánimo de lucro y con ánimo de lucro es obviamente diferente. No obstante, no deberían pertenecer a diferentes campos si el principal propósito del académico de la comunicación es analizar las dinámicas comunicativas de los grupos sociales o sistemas, sin tener en cuenta su naturaleza económica. Así, el campo de la comunicación organizacional podría volverse más fuerte si adopta diferentes problemas de investigación, grupos y contextos. La comunicación para el cambio social también puede suministrar la mirada crítica de la cual carece la tradición académica latinoamericana. Finalmente, esta convergencia diversificaría el marco de problemas de investigación más allá de asuntos como la identidad empresarial, las estrategias empresariales y la comunicación en el entorno de los negocios, para dar espacio a otros tales como la identidad social, el cambio social y el diálogo público. La sociedad civil, las instituciones públicas, los movimientos sociales son organizaciones que también necesitan estudiarse en el contexto latinoamericano.

Algunas de estas invitaciones también pueden extenderse a los estudiosos de la comunicación organizacional norteamericanos. La revisión de la literatura norteamericana muestra la profunda ignorancia y carencia de conocimiento sobre lo que sus colegas del Sur están estudiando. Ningún autor latinoamericano está citado en los libros y artículos que se tuvieron en cuenta para esta revisión. Los académicos estadounidenses

se refieren al campo de la comunicación organizacional como si no existiera por fuera de su país. Uno podría preguntarse cuáles son las ventajas de tener un campo académico tan cerrado como este, que ignora lo que otros académicos -que investigan los mismos temas- están haciendo fuera de los Estados Unidos. Al contrario, como Broadfoot y Munshi (2007) afirman:

“Separar el trabajo realizado por académicos nativos de su contexto, haciendo uso de sus formas nativas de conocimiento, diversifica el campo de la comunicación organizacional, así como el conocimiento producido y consumido allí, proveyendo a los miembros de la comunidad académica de una gama más rica de conceptos, métodos, formas y perspectivas desde las cuales pueden

entender nuestra realidad cada vez más compleja y globalizada” (p. 264).

La tradición de la comunicación organizacional norteamericana necesita superar esta ignorancia para que el campo no corresponda sólo a geografías, sino que responda a ideas, problemas y teorías. Somos conscientes de que cualquier región geográfica tiene diferentes problemas para estudiar, pero la frontera de un país no puede ser la frontera de una disciplina. Ojalá un futuro intercambio de ideas permita a los académicos de Norteamérica y Suramérica, así como a investigadores de otros continentes, mejorar el campo de la comunicación organizacional con la meta de tener una mejor comprensión de la comunicación para el beneficio de nuestras sociedades.

## Referencias

- Andrade, H. (1996). El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. *Razón y Palabra*, 4. Tomado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.html>
- Arellano, E. (1998). La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones. *Razón y Palabra*, 3. Tomado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.html>
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R., & Cooren, F. (2009). Constitutional amendments: “Materializing” organizational communication. *The Academy of Management Annals*, 3, 1-64.
- Avila, X. (1998). De la cibernética a la organización comunicante. *Razón y Palabra*, 3. Tomado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.html>
- Azevedo, J. J. (2002). Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição. Ponencia presentada en el XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 1-15.
- Black, L. W. (2008). Deliberation, storytelling, and dialogic moments. *Communication Theory*, 18, 93-116.
- Bisquert, A. (2003). La comunicación organizacional en situaciones de crisis. *Razón y Palabra*, 32. Tomado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.html>
- Botero, L. H. (2007). Comunicación para lo estratégico o comunicación para lo humano? *Hologramática* 6(3), 3-26.
- Botero, L. H.; Montoya, H.; Sánchez, J.; Acevedo, C.; Galvis, V. & Zapata, V. (2007). Más mediados que comunicados. *Anagramas*, 6, 19-35.
- Bourdieu, P. (1984). *Cuestiones de sociología*. Madrid, España: Itsmo.
- Bourdieu, P. (1995). *Respuestas: Por una antropología reflexiva*. Ciudad de México, México: Grijalbo.
- Bourdieu, P. (2000). *Las estructuras sociales de la economía*. Buenos Aires, Argentina: Manantial.

- Broadfoot, K.J. & Munshi, D. (2007). Diverse voices and alternative rationalities: Imagining forms of postcolonial organizational communication. *Management Communication Quarterly*, 21, 249-267.
- Burke, K. (1966). *Language as symbolic action*. Los Angeles, United States: University of California Press.
- Cabra, N. (2008). Las voces de la organización. *Signo y Pensamiento*, 52, 165-177.
- Camacho, Magdalena. (2006). El director de comunicación, perfil de una nueva figura. *FISEC-Estrategias*, 5(2). Tomado de: <http://www.fisec-estrategias.com.ar>
- Capriotti, P. (2007). La responsabilidad social corporativa de las empresas españolas en los medios de comunicación. *Zer*, 23, 61-74.
- Carrillo, M.V. & Castillo, A. (2007). El desarrollo de las estrategias de comunicación y de imagen en las pymes: El caso de Extremadura. *FISEC-Estrategias*, 6(7). Tomado de: <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>
- Castillo, A. (2008). Estudios sobre el uso de las tecnologías de la comunicación en la comunicación interna. *Anagramas*, 12, 93-75.
- Cheney, G. (2000). Thinking differently about organizational communication: Why, how, and where? *Management Communication Quarterly*, 14(1), 132-141.
- Colciencias. (2011). Sistema Nacional de Indexación y Homologación de Revistas Especializadas de CT+I. Colciencias. Retrieved from <http://201.234.78.173:8084/publindex/>
- Corona, M. A. (1996). La comunicación en tiempos de crisis, una visión panorámica. *Razón y Palabra*, 4. Tomado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.html>
- Costa, J. (2003). Creación de la imagen corporativa: El paradigma del siglo XXI. *Razón y Palabra*, 34. Tomado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.html>
- Costa, J. (2007a). Red DirCom. *Signo y Pensamiento*, 51, 188-189.
- Costa, J. (2007b). El lado humano de la empresa. *Signo y Pensamiento*, 51, 11-12.
- Deetz, S. (2000). Conceptual foundations. En: F.M. Jablin & L.L. Putnam, (Eds), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (3-46). Thousands Oaks: Sage.
- Ferráez J. & Ferráez, R. (1996). Comunicación en caso de crisis, un juego de percepciones, no de realidades. *Razón y Palabra*, 4. Tomado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.html>
- Fracon, S. (1991). "Briefing teams": Una aplicación de la comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, 19, 71-76.
- Fuentes, S. (2007). Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o una marca país. *Signo y Pensamiento*, 51, 80-97.
- Galvis, C. A. & Botero, L. H. (2010). El comunicador corporativo y su accionar en las pymes de Medellín. *Signo y Pensamiento*, 56, 356-375.
- González, T. (1996). La comunicación social... También en crisis? *Razón y Palabra*, 4. Tomado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.html>
- Guevara, L. (2003). Imagen corporativa y gestión de las relaciones con la prensa. *Razón y Palabra*, 32. Tomado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.html>
- Gumucio-Dragon, A. & Tufte, T. (Eds.). (2006). *Communication for social change anthology: Historical and contemporary readings*. New Jersey: Communication for Social Change Consortium.
- Hemingway, P & Bereton, B. (2009). What is a systematic review? 2009. *Evidence Based Medicine* Tomado de: <http://www.medicine.ox.ac.uk/bandolier/painres/download/whatis/Syst-review.pdf>

- Hennessey, G. (2003). El proceso enseñanza-aprendizaje de la comunicación organizacional. *Razón y Palabra*, 32. Tomado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.html>
- Himmelshtern, F. (2007). Las organizaciones de hoy son multiculturales. *Signo y Pensamiento*, 51, 68-79.
- Jablin, F.M & Putnam, L.L. (Eds.). (2000). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, United States: Sage.
- Jarrín, A. (2007). Cultura organizacional y reincursión empresarial: De la ciencia a la conciencia. *Signo y pensamiento*. 51, 161-167
- Jiménez, G.; Delgado, M.T.; Ramos, M. (2006). Clinique; el medio gráfico como estrategia publicitaria en el sector de la perfumería y la cosmética. *FISEC-Estrategias*, 5(7). Tomado de: <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>
- Juárez, D. (1998). Atisbos y abismos para investigar la comunicación organizacional desde una perspectiva ecológico-existencial. *Razón y Palabra*, 3. Tomado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.html>
- Manucci, M. (2005). Narraciones corporativas: Comunicación, estrategia y futuro en las organizaciones. *Razón y Palabra*, 43. Tomado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.html>
- Marchiori, I. (2009). ¿Por qué hoy en día precisamos una comunicación organizacional? *Diálogos de la Comunicación*, 78, 1-20.
- Marín, A. (1991). La comunicación organizacional en busca de nuevos espacios. *Signo y Pensamiento*, 19, 9-16.
- Marín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: De la gestión de la información a la creación de conocimiento organizacional. *Signo y Pensamiento*, 51, 52-67.
- Matiello, A. (2009). El Nuevo "estratega." *FISEC-Estrategias*, 12(3). Tomado de: <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>
- May, S., & Mumby, D. K. (2005). *Engaging organizational communication theory & research: Multiple perspectives*. Thousand Oaks, United States: Sage.
- McPhee, R. D., & Zaug, P. (2009). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. En: L. L. Putnam & A. M. Nicotera (Eds.), *Building theories of organization: The constitutive role of communication* (pp. 21-47). NY, United States: Routledge.
- Múnera, P. (2009). Entre practicismo e intelectualismo: Hacia un auténtico pragmatismo en la formación de comunicadores organizacionales, una propuesta para Latinoamérica. Ponencia presentada en el XIII Encuentro Latinoamericano de Facultades de Comunicación Social, Cuba.
- Múnera, P. (2010). Hacia una axiología compleja de la organización. *FISEC- Estrategias*, 14, 145-179
- Muñoz, R. (2002). Paradigmas organizacionales y gestión humana: Por una nueva ética de la relación laboral. *Revista Universidad Eafit*, 27, 9-17.
- Mumby, D. K., & Stohl, C. (1996) Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10, 50-72.
- Mumby, D. K. (2005). Theorizing resistance in organization studies: A dialectical approach. *Management Communication Quarterly*, 19, 1-26.
- Paláu, M. S. (2007). Aproximaciones académicas al campo de la comunicación en América Latina. *Comunicación y Sociedad*, 8, 187-232.
- Peñalver, A.J. & Cegarra, J.G. (2006). Estrategias de comunicación para la cooperación interempresarial y colaboración medioambiental con la Universidad. *FISEC-Estrategias*, 5(7). Tomado de: <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>

- Pérez, R.A. (2007). Las 7 señas de identidad de la nueva teoría estratégica. *FISEC-Estrategias*, 7(6). Tomado de: <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>
- Ramos, M., Delgado, M.T. & Jiménez, G. (2007). Las nuevas estrategias de comunicación en el sector automovilístico: Razón y emoción en la campaña de Audi. *FISEC-Estrategias*, 6(7). Tomado de: <http://www.fisecestrategias.com.ar/>
- Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y Pensamiento*, 26, 91-96.
- Restrepo, M. (2003). Comunicación, filo de la organización. *Razón y Palabra*, 34. Tomado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.html>
- Roveda, A. (2005). Las facultades de comunicación social y periodismo de Colombia: entre las incertidumbres de la cientificidad y la claridad de las prácticas. *Revista Lasallista de Investigación*, 2(2), 70-74.
- Roveda, A. (2007). ¿Es posible la formación de un pensamiento estratégico en las escuelas de comunicación y de periodismo? *Signo y Pensamiento*, 51, 98-107.
- Salas, C.P. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Singo y Pensamiento*, 59, 234-246.
- Sánchez, S. (1996). El trabajo del comunicador organizacional. *Razón y Palabra*, 4. Tomado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.html>
- Scott, C., & Myers, K. (2010). Toward an integrative theoretical perspective on organizational membership negotiations: Socialization, assimilation, and the duality of structure. *Communication Theory*, 20, 79-105.
- Silvestrin, C., Godoi, E. & Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, 51, 26-37.
- Suárez, A. M. (2007). Necesidad de comunicación: ¿Cuáles son las necesidades de comunicación que manifiestan los empleados, directivos y relacionistas de las compañías más importantes de Medellín? *Anagramas*, 10, 81-90.
- Suárez, A. M. (2009). Estrategias de comunicación para crear alianzas. *Anagramas*, 14, 93-104.
- Tompkins, P. & Wanca-Thibault, M. (2000). Organizational communication: Prelude and prospects. En: F.M. Jablin & L.L. Putnam, (Eds), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (xi-xxxi). Thousands Oaks, United States: Sage.
- Ugarte, A. (2009). El nuevo estrategia habita la frontera: Rasgos comunicativos y psicosociales del nuevo profesional de la estrategia. *FISEC-Estrategias*, 12(2). Tomado de: <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>
- Ulloa, A. (1998). La comunicación, más que una habilidad para el trabajo en grupo. *Razón y Palabra*, 3. Tomado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.html>
- Valle, M. (2003). La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. *Razón y Palabra*, 32. Tomado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.html>
- Van Riel, C. (2003). Nuevas formas de la comunicación organizacional. *Razón y Palabra*, 34. Tomado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.html>
- Vásquez, M. (1998). Una década de la comunicación organizacional en México. *Razón y Palabra*, 3. Tomado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.html>
- Villegas, Dino (2006). Estrategar para un mercado dialogante. *FISEC-Estrategias*, 4(2). Tomado de: <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>
- Waldeck, J. H., & Myers, K. K. (2008). Organizational assimilation theory, research, and implications for multiple areas of the discipline: A state of the art review. En: C. Beck (Ed.), *Communication Yearbook*, 31, (pp. 322-367).