

# Comunicación organizacional

Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en  
constante construcción en América Latina

## Organizational communication

History, development and perspectives of a concept in  
constant development in Latin America

## Comunicação organizacional

História, desenvolvimento e perspectivas de um  
conceito em constante construção na América Latina

DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>

► OMAR EDUARDO CONTRERAS DELGADO

omarcontreras78@yahoo.com - Universidad Autónoma de  
Zacatecas, México.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1649-045X>

► NADIA GABRIELA GARIBAY RENDÓN

nadia\_garibay@hotmail.com - Universidad Autónoma de Zacatecas,  
México.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3123-1093>

**CÓMO CITAR:** Contreras Delgado, O. E. & Garibay Rendón, N. E. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>

Fecha de recepción: 15 de marzo de 2020

Fecha de aceptación: 10 de septiembre de 2020

### RESUMEN

La *comunicación organizacionales* es un concepto que ha estado en constante construcción académica y profesional desde dos aspectos: la comunicación misma y los diferentes estudios organizacionales. El artículo presenta una investigación documental que implica un recorrido general por las principales fuentes, autores y enfoques que abordan dicha cuestión e ilustran la evolución del término en América Latina, con especial énfasis en su desarrollo en México. Se detalla la importancia que adquirió el concepto a partir de 1990, cuando se convirtió en un objeto de diferentes investigadores del área y los factores comunes que han contribuido al desarrollo de nuevos marcos de referencia para la investigación. El artículo describe las principales características de los estudios sobre la comunicación en las organizaciones e identifica las zonas de coincidencias para futuras investigaciones

empíricas, desde cinco perspectivas y abordajes, particularmente mexicanas y argentinas.

**PALABRAS CLAVE:** *comunicación en las organizaciones, comunicación estratégica, comunicación corporativa, ingeniería en comunicación social, posiciones teórico-filosóficas.*

#### ABSTRACT

*Organizational communication* is a concept that has been in constant academic and professional construction from two aspects: communication itself and the different organizational studies. The article presents a documentary investigation that implies general overview of the main sources, authors and approaches that address this phenomenon, in order to illustrate the evolution of the term in Latin America, with special emphasis on the development of *communication in organizations* in Mexico. It details the importance that the concept acquired from 1990, when it became the object of interest of different in the field, as well as the common points that have contributed to the development of new reference frameworks for research. The article describes the main characteristics of the studies on organizational communication and presents the possible coincidences for future empirical research from five different perspectives, particularly, Mexican and Argentine.

**KEYWORDS:** *communication in organizations, strategic communication, corporate communication, engineering in social communication, theoretical-philosophical positions.*

#### RESUMO

A *comunicação organizacional* é um conceito em constante construção acadêmica e profissional a partir de duas vertentes: a comunicação mesma e os diferentes estudos organizacionais. O artigo apresenta uma pesquisa documental que fornece um panorama geral das principais fontes, autores e enfoques que abordam este fenômeno para tentar ilustrar a evolução do termo na América Latina, com especial ênfase no desenvolvimento da *comunicação nas organizações* no México. Detalha-se a importância que o conceito assumiu a partir de 1990, quando passou a ser objeto de interesse de diversos pesquisadores da área e os pontos comuns que têm contribuído para o desenvolvimento de novos quadros referenciais de pesquisa. O artigo descreve as principais características dos estudos sobre comunicação organizacional e apresenta as possíveis coincidências para futuras pesquisas empíricas a partir de cinco propostas de abordagem, particularmente mexicana e argentina.

**PALAVRAS-CHAVE:** *comunicação nas organizações, comunicação estratégica, comunicação corporativa, engenharia em comunicação social, posturas teórico-filosóficas.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso dinámico, cambiante e interminable que ha acompañado al ser humano desde sus orígenes. El sujeto ha evolucionado y se ha integrado en diferentes grupos sociales, y la comunicación en sí misma –como proceso– y como herramienta indispensable de los intercambios humanos ha sufrido también transformaciones en todos sus ámbitos de estudio y desarrollo tecnológico.

En ese marco, el campo organizacional ha reflexionado sobre el uso eficaz de la comunicación tanto para el avance de los sectores productivos como laborales. Esta fusión entre comunicación y organización contribuye a la formulación de objetivos, la toma de decisiones y el establecimiento de rutas de acción, entre otras actividades que se ponen en juego en los ámbitos corporativos cada vez más complejos.

En este artículo se presenta una investigación documental de tipo bibliográfica sobre los cambios y adecuaciones que ha sufrido el concepto *comunicación organizacional*<sup>1</sup>, con el objetivo de ayudar a comprender y clarificar sus fundamentos, dimensiones y alcances, para identificar el vínculo que establece con otros términos relacionados y, sobre todo, pensar sus aplicaciones en la vida social y laboral actual a través de diversas líneas de estudio emergentes.

El contenido de lo que aquí se desarrolla es un recurso para aquellos que están interesados en conocer la historia de la comunicación organizacional en América Latina, con la innegable influencia de líneas de trabajo que exceden las fronteras continentales y han marcado, en determinados momentos, las pautas para la construcción de dicha área de estudios. Además, se busca contribuir a la comprensión de la *comunicación en las organizaciones* en el contexto actual; que se presenta cada vez más profesionalizada y atravesada por criterios éticos y estratégicos, y que, a diferencia de lo planteado en sus inicios, va más allá de los aspectos internos y administrativos relacionados con la productividad de las organizaciones.

## 2. LOS ORÍGENES PRÁCTICOS

La comunicación organizacional como área académica sitúa un comienzo posible en la publicación del artículo “Speech and human relations” de Charles Redding en 1937 (Palacios, 2015). Un año más tarde, y tal como refiere Rodríguez (2002), Chester Barnard, uno de los pioneros en estudios organizacionales, comenzó a poner el foco de atención sobre la comunicación en empresas de gran escala, considerando esta actividad “el medio por el cual las personas están mutuamente vinculadas en una organización, con el fin de lograr un propósito central” (2002, p. 504).

1 Nota del editor: a lo largo del artículo se puede encontrar un uso indistinto de comunicación organizacional y comunicación en las organizaciones.

En los comienzos, el comunicador organizacional apareció ligado a tareas de nivel más bien operativo, técnico o instrumental, limitándose a desarrollar las acciones solicitadas por la gerencia para cumplir con los objetivos y programas de corto alcance. Desarrolló metodologías y teorías de trabajo que con el tiempo le permitieron ser reconocido como un profesional, componente integral, estratégico y esencial para que las organizaciones de cualquier sector pudieran alcanzar el éxito en el largo plazo.

Esta construcción teórico-metodológica, por un lado, y de tipo técnica-operativa, por el otro, ha sido un proceso constante debido a la permanente transformación en los paradigmas conceptuales sobre comunicación, organización, empresa y, obviamente, producto de los cambios tecnológicos, sociales, económicos y políticos del mundo.

### 2.1. Los inicios de la conceptualización

Se ha afirmado que los profesionales de la comunicación organizacional, principalmente en México, donde se centra la mirada, pasan por una suerte de *adolescencia científica* en la que se debate la identificación o el reconocimiento de una disciplina claramente diferenciada, su forma de tornarse operativa y el desarrollo de estrategias de comunicación que las organizaciones demandan a los profesionales del área (Guillén, Padilla & Espinosa, 2017). Entre la conceptualización y la práctica de la comunicación en las organizaciones se encuentra la formación profesional escolarizada de aquellos que buscan desempeñarse en esta área (Montoya, 2018).

Los primeros registros formales mexicanos sobre comunicación profesional en la organización se generaron en empresas extranjeras que iniciaron operaciones en la década de 1930 (Arévalo & Guillén, 2017). Es decir, como concepto surgió primero en la práctica y después en la educación formal, y recién después de insertarse en la academia comenzó a complementarse con diferentes nociones e ideas que se refieren de manera genérica a la comunicación organizacional.

Según Fernández (2001), en la década de 1940 se inicia la investigación en el área y, tal como refieren Arango y Pulgarín (2011) para el caso de las empresas colombianas, se comienza a invertir en medios impresos internos con el objetivo de mejorar precisamente la comunicación interna y el contacto con los empleados. Por su parte, la década de 1950 estuvo marcada por la inquietud acerca del sentido y los alcances de la comunicación en las organizaciones. Las investigaciones giraron en torno a la *comunicación descendente*, las *redes organizacionales* y la actitud y sensibilidad de los empleados ante la comunicación empresarial. En tal sentido, los estudios incluyeron variables como la efectividad de la comunicación descendente, el estado de ánimo y la satisfacción en el empleo (Arango & Pulgarín, 2011).

En 1960 en México se fundó la Federación Interamericana de Asociaciones

de Relaciones Públicas. La misma dio lugar a la discusión sobre la conformación del área, los abordajes conceptuales y la promoción de eventos académicos sobre el tema. Asimismo, la Asociación Mexicana de Relaciones Públicas (PRORP) también impulsó el crecimiento de la comunicación organizacional (Arévalo & Guillén, 2017) y, a finales de la década, su estudio se integró en la estructura curricular de algunas universidades mexicanas. Por ejemplo, entre 1967 y 1968 se impartieron seminarios avanzados de administración de personal en el Departamento de Relaciones Industriales del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) (León, 2006). Esto además dio lugar a la idea de *desarrollo organizacional*, entendido como un sistema o teoría de la organización que promueve un cambio estructural partiendo de un diagnóstico general de la organización y una meta de alcance preciso (Estavillo, 1999; Andrade, 2002). Asimismo, durante ese periodo primaron los aportes teóricos aplicados a las grandes empresas mexicanas, quedando en un segundo plano los estudios de las micro, pequeñas y medianas organizaciones (Andrade, 2012).

Mientras tanto, el impulso de las tecnologías, la modernización empresarial y los nuevos paradigmas teóricos a la hora de reflexionar sobre los entornos comunicativos nutrieron al campo, poco a poco y a escala mundial, de enfoques que buscaron renovar la comunicación en las organizaciones trascendiendo el análisis de los ambientes y las redes de comunicación interna (Arango & Pulgarín, 2011). En tal sentido, se publicaron trabajos académicos que marcaron algunas pautas, como el libro de Charles Redding de 1972 (Palacios, 2015; León, 2002) o el trabajo de Gerald Goldhaber publicado en 1974, *Comunicación organizacional*, que ofrecen una de las más influyentes definiciones de comunicación organizacional, entendiendo que el flujo de mensajes comunicativos tiene lugar “dentro de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, 1989, p. 23). Por su parte, en 1977 Joan Costa (2005) publica *La imagen de empresa. Métodos de comunicación integral*, perspectiva que es retomada por Don Schultz en *Comunicaciones Integradas de Marketing*, un libro de 1992 en el que la construcción y la experimentación de modelos conceptuales que incorporan la dimensión cultural ya se encuentra consolidada (Arango & Pulgarín, 2011). Para entonces, la aparición de otros referentes, como Mariluz Restrepo (1995) en Colombia, sirve para entender que la transmisión de mensajes no es un proceso lineal, sino que se despliega como una red multidimensional que impone pensar a las organizaciones desde la comunicación.

## 2.2. La especialización en México: asociaciones y academia

En México, la *comunicación organizacional* estuvo ligada en sus inicios con lo que hoy se entiende como comunicación interna, un dato que se refleja en la evolución de las asociaciones gremiales y profesionales. En 1973 se fundó la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas A.C. (AMCI), que en

1986 pasó a llamarse Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional A.C. (AMCO), en tanto incluye el estudio de la comunicación externa y la comunicación integral (Llano, 1996; León, 2006). Un tercer momento de esa institucionalización data de 1996, cuando un nuevo cambio de nombre señala o pone énfasis en los perfiles profesionales de los egresados de las licenciaturas en comunicación y disciplinas afines (Montoya, 2018). Por entonces comenzó a llamarse Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales A. C. (AMCO). Finalmente, en 2003 vuelve a reformularse como Asociación Mexicana de Comunicadores A. C. (AMCO), para integrar a todos aquellos que colaboran con la disciplina, incluso ejecutivos de comunicación de empresas, instituciones educativas y gubernamentales, consultores, docentes y todos aquellos relacionados con la comunicación en las organizaciones (AMCO, 2020; Montoya, 2018).

En el marco de ese recorrido, también debe mencionarse que en 1976 surge en México el Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación (CONEICC), con la intención de reunir a las instituciones educativas que contaban con programas o escuelas de comunicación (CONEICC, 2020). Y en 1979 se crea la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (AMIC) (Fuentes, 1989).

Esas décadas, con mayor profundización en los años 80, estuvieron marcadas por la preocupación de entender a las organizaciones como sistemas, lo cual marcó un momento central en los estudios de las organizaciones, ya que se comenzó a explorar a la comunicación como un proceso en el que cobra especial valor la creación y la recreación de significados por parte de los integrantes de las organizaciones. En la misma época, en Brasil, Khrohling-Kunsch trabajaba sobre el concepto de *comunicación organizacional integrada*, que será retomado después por el Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) de la Universidad Anáhuac de la Ciudad de México (Rebeil & Arévalo, 2018).

Casi llegando a la década del 90, instituciones educativas como el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y la Universidad Autónoma de Aguascalientes, además de empresas como IBM y XEROX de México, reconocen la importancia de la comunicación organizacional como área del conocimiento (Vázquez, 1998; Contreras, 2005). Y se generan e incorporan referencias académicas sobre el tema y las implicancias de la comunicación organizacional. Por nombrar algunas, el libro de Luc Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*, publicado en Francia en 1983 y en México en 1987, y la obra coordinada por Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik bajo el título *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*, publicada en 1988, son algunas de las referencias que contribuyeron a la especialización de la disciplina y a la diferenciación de los objetos de estudio.

### 2.3. La conceptualización a partir de 1990

Para 1990, el concepto *DirCom* de Joan Costa se extiende y expande incluso fuera de Europa (Zapata, 2011). La comunicación organizacional evolucionó hacia términos que se entendía que podían contribuir al logro de los objetivos de las organizaciones; bajo esta óptica, se privilegiaba la productividad (básicamente económica) y la colaboración en torno a las metas de la organización (Rebeil & Arévalo, 2017, 2018). En esos mismos años las investigaciones académicas se incrementan y empiezan a formalizarse (Arévalo & Guillén, 2017). Por entonces, Carlos Ramos Padilla escribe *La comunicación, un punto de vista organizacional*, en 1991, y Carlos Fernández Collado coordina la primera edición de *La comunicación en las organizaciones*, revisado en 2002. En esa etapa, también marcada por la profesionalización, resaltan textos académicos en el contexto internacional como el de Annie Bartoli, quien en 1992 publica, en Francia, *Comunicación y organización; la organización comunicante y la comunicación organizada*.

Por su parte, Horacio Andrade (1991) publica un trabajo titulado “Hacia una definición de la comunicación organizacional”, donde plantea que la comunicación organizacional constituye un campo formado por tres aspectos: por un lado, es un *fenómeno natural*, propio de la tendencia humana a conformar un grupo o habitar un espacio común, en este caso, de trabajo. Asimismo, plantea que puede entenderse como una *disciplina* cuyo objeto de estudio está enmarcado en el flujo, la dirección y los propósitos de los mensajes que se generan en una organización, y entre ésta y su medio. Finalmente, se presenta con un sentido más instrumental, como *conjunto de técnicas y actividades* que busca profesionalizar el diseño de los mensajes con un propósito efectivo dentro de los grupos de trabajo (Andrade, 1991, 2002; Contreras, 2015).

Otro hecho que señala la importancia creciente de la comunicación en las organizaciones es la aparición de un número especial de la revista *Razón y Palabra*, publicado en septiembre de 1996 bajo el título “La comunicación positiva y el entorno organizacional”. En 1998, María Antonieta Rebeil Corella y Celia Ruíz Sandoval Reséndiz coordinan *El poder de la comunicación en las organizaciones* y, en 1999 Joan Costa publica los trabajos *Imagen Corporativa en el siglo XXI* y *Comunicación es acción*, obras que continúan en la línea de subrayar la importancia del fenómeno comunicativo en el contexto organizacional. Por su parte, como resultado de la gestión de Eulalio Ferrer (citado en Galindo, 2010), la Real Academia de la Lengua Española define en 1992 *Comunicología* como la “ciencia interdisciplinaria que estudia la comunicación en sus diferentes medios, técnicas y sistemas” (2010, p. 13), término que Costa (2005) ya utilizaba junto a la idea de *Praxeología*.

En México, mientras tanto, Ferrer ya había propuesto o identificado tres tipos de comunicación en las organizaciones, cuya clasificación data de 1992 (León, 2002, 2006) y marcó las definiciones posteriores sobre el tema:

- A. *Interna o intrainstitucional*: clasifica la trayectoria de los mensajes en vertical, descendente o ascendente, y horizontal de acuerdo a los niveles jerárquicos de los participantes.
- B. *Externa o interinstitucional*: comunicación que se establece entre organizaciones públicas o privadas y otras organizaciones vinculadas a ella.
- C. *Comercial*: la comunicación que tiene como propósito informar a usuarios o clientes potenciales sobre las características de la organización y los productos o servicios que ofrece.

Esta clasificación propuesta por Ferrer alude a tres tipos de comunicación que operaban en tres áreas distintas o departamentos encargados de la función que, según se entendía, debía desarrollarse en el marco de la comunicación organizacional, corporativa o institucional, lo que propiciaba el desperdicio de recursos y la aplicación de criterios diferentes y dispares ante los diversos públicos, además de inconsistencia entre los mensajes que la organización debía emitir (León, 2006).

Hay que tener en cuenta que, para entonces, las Relaciones Públicas habían clasificado a los *públicos* en internos y externos (Amado y Castro, 2002), noción que en los años 90 se expresaba con el término *stakeholder*, proveniente de la literatura anglosajona, en referencia a un grupo o individuo que puede tener efectos o verse afectado por una organización (Freeman, 1984), concepto complementario al de *público*, y ocasionalmente utilizados –ambos– como sinónimos (Míguez, 2007). Por su parte, desde la mercadotecnia, Kotler identificó a dichos términos como elementos de la red mercadológica con los que las organizaciones mantienen relación para el logro de sus objetivos (Cardozo, 2007).

Ahora bien, y en términos más generales acerca de la función del comunicólogo como aquel que planifica y gestiona las relaciones entre la organización y sus públicos (internos y externos), el autor holandés Van Riel (1997, 2003) desmenuzó a comienzos del nuevo milenio los componentes de la llamada *comunicación corporativa*, y la categorizó a partir de tres elementos básicos:

- *Comunicación de dirección*. Apoyo y herramienta indispensable para que cada integrante de la organización esté convencido de que las metas de la organización son deseables. Este tipo de comunicación debe transmitir cooperación y no sólo autoridad en todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe servir para que los integrantes de la organización compartan la visión sobre su empresa.
- *Comunicación organizativa*. Incluye las relaciones públicas, relaciones con administraciones públicas (aparatos gubernamentales), relaciones con inversionistas, comunicación con el mercado de trabajo, publicidad



corporativa, comunicación ambiental y comunicación interna. Está dirigida a los públicos con los cuales la organización mantiene una relación interdependiente.

- *Comunicación de marketing*. Comprende las actividades de publicidad, promoción de ventas, marketing directo, patrocinio, ventas personales y otros elementos de comunicación externa, generalmente con fines comerciales.

En tal sentido, la comunicación corporativa propondría el uso integral de la comunicación interna y externa, utilizada de manera consciente y armonizada para crear una base de relaciones con los *stakeholders* para dar credibilidad a los mensajes (Cardozo, 2007).

En 2002, Michael Ritter creó el círculo de DirComs y dos años después el concepto *DirCom* ya contaba con espacios consolidados: una red Iberoamericana integrada por 15 países y la formación superior en el Máster Internacional Dircom (Costa, 2011). Al tiempo que en el área de la comunicación en las organizaciones las denominaciones se iban consolidando de acuerdo al ámbito de la actividad: *comunicación organizacional*, *comunicación interna* y *comunicación institucional*, focalizadas en el ámbito interno; *comunicación externa* y *relaciones públicas*, centradas en el ámbito externo; y nociones de índole transversal como *comunicación integrada*, *global*, *corporativa* e *institucional*, se sumaban a las anteriores (Saladrigas, 2005). De allí surge también el concepto comunicación integral para las organizaciones (Rebeil & Arévalo, 2017), como una de las alternativas que buscan integrar los diferentes tipos de acción o actividad comunicativa y ampliar su alcance más allá del aspecto interno.

A partir de entonces se identifica a la comunicación en las organizaciones desde tres perspectivas integradas:

- *Comunicación institucional/corporativa* (imagen), busca lograr la identificación de los empleados y líderes con la visión, valores y cultura organizacional;
- *Comunicación interna* (gestión), encauzada en mejorar la calidad del entorno laboral y la interrelación entre sus miembros, elevando la dignidad de cada uno de ellos; y
- *Comunicación mercadológica* (ventas), se propone orientar a la organización hacia sus oportunidades económicas y sociales en congruencia con su corazón ideológico, ofreciéndole mejor potencial de crecimiento o rentabilidad (Rebeil & Arévalo, 2017, 2018).

Asimismo, se reconoció el peligro de que estas tres áreas operaran de manera fragmentada (Van Riel, 1997).

En relación a las clasificaciones, van surgiendo otras que refieren a las dimensiones abarcadas por la disciplina (Krohling-Kunsch, 2012; Félix, 2014):

- La *dimensión humana*; optimiza la comunicación interpersonal y busca el respeto y el entendimiento entre las personas, tanto en el ámbito interno como externo de la organización, en tanto la comunicación debe contribuir a la humanización de las organizaciones en un mundo complejo y desigual como el actual.
- La *dimensión estratégica*; la comunicación es indispensable para añadir valor a las organizaciones, pues a través de ella la organización se posiciona en el mercado planificando las acciones para lograr con sus públicos estratégicos (*stakeholders*) y está alineada a los objetivos, principios de la organización establecidos en la misión, visión y valores.
- La *dimensión instrumental*; centrada en los instrumentos y herramientas utilizadas para transmitir información.

Un tiempo después, Krohling-Kunsch (2014) complementa la propuesta haciendo referencia también a la *dimensión cultural*, ya que la comunicación en las organizaciones no ocurre aislada de la cultura organizacional, dimensión que debe considerarse en sinergia con las otras tres dimensiones.

En ese marco, la Tabla 1 sintetiza algunas de las caracterizaciones y elementos a partir de los cuales se ha pensado la comunicación en las organizaciones:

Tabla 1. Comunicación en las organizaciones

COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES			
Elementos (Andrade, 1991)	Fenómeno natural	Disciplina de estudio	Conjunto de técnicas y actividades
Dimensiones Kusch (2012; 2014) y Félix (2014)	Humana	Estratégica	Instrumental
	Cultural		
Tipos (Ferrer, 1992; León, 2002; 2006)	Interna o intrainstitucional	Comunicación externa o interinstitucional	Comunicación comercial
Componentes (Comunicación corporativa) (Van Riel, 1997; 2003)	Comunicación de dirección	Comunicación organizativa	Comunicación de marketing
Como actividad (Saladrigas, 2005)	Comunicación interna	Comunicación externa y relaciones públicas	Comunicación integrada, global, corporativa e institucional
Dimensiones (Rebeil & Arévalo, 2017; 2018)	Comunicación interna (gestión)	Comunicación institucional/corporativa (imagen)	Comunicación mercadológica (ventas)

Fuente: Elaboración propia.

## 2.4. Nuevas corrientes: siglo XXI en América Latina

La comunicación contemporánea en las organizaciones en América Latina tuvo una influencia importante en las escuelas administrativas norteamericanas –Administración por Objetivos– y en las escuelas asiáticas –Calidad Total y el Kaizen– (Aguilera 2007; Aravena, 2007). En el marco de esta doble matriz, la comunicación en las organizaciones, dentro del campo más amplio de la comunicación, es considerada propia de las relaciones humanas, el desarrollo organizacional, la psicología social, la sociología y la administración (Saladrigas, 2005). Esta perspectiva se inscribe, por un lado, en la idea de que la comunicación supone un *hacer operativo*, un recurso técnico, y, por el otro, reconoce una impronta centrada en la racionalidad, preferentemente crítica, que estudia las dimensiones significativas de las prácticas comunicativas (Andrade, 2012).

En México, desde la década de 1990, las grandes empresas propusieron la creación de una gerencia o área de comunicación organizacional integral que concentrara los recursos humanos y económicos para la gestión de la comunicación tanto interna como externa, incluyendo a la publicidad, algo que va de la mano con los estudios y reflexiones sobre la *comunicación integral* de los años posteriores (León, 2006).

A partir de 1998 se comenzó a reconocer que la comunicación podría orientarse a instituciones educativas, cooperativas, organizaciones y dependencias gubernamentales, más allá de organizaciones privadas o lucrativas a las que se había orientado en su origen (Rebeil y Arévalo, 2017). Por su parte, Costa (2005) propuso en 1999 la idea de la *comunicación estratégica* ya que la noción de comunicación integrada coordinaba *identidad, imagen, cultura, comunicación interna y relaciones institucionales*, mientras que el desarrollo de estudios y la realización de foros académicos (Pérez, 2015) terminaron de configurar una trama compleja de conceptualizaciones y la identificación del área con lo estratégico, global, integral e integrado, entre otras categorizaciones.

En los años de la transición descrita también tuvo lugar la re-funcionalización de los modelos de gestión y los modelos de administración, incluso se abusó del término *planeamiento estratégico* en temas como el manejo de recursos, negocios, mercados o gestión organizacional; todo con un tinte administrativo y económico heredado de escuelas de negocios (Macías & Cardona, 2007). Dicho término implica la formulación de objetivos a largo plazo, lo cual requiere comunicar decisiones y rutas de acción a todos los públicos y hace de la comunicación una pieza indispensable. La comunicación comenzó a verse como estratégica porque además de hacer más productiva y eficiente a la organización, esta perspectiva implicó también considerar las necesidades de la audiencia social y corporativa (Rebeil & Arévalo, 2017, 2018). Aunque en muchos casos el énfasis atribuido a lo estratégico como plan de negocios (Cardozo, 2007) hizo que se privilegiaran las funciones administrativas, gerenciales y económicas, dejando de lado muchas veces al factor humano como

centro de la discusión (Macías & Cardona, 2007), génesis de nuevas propuestas y matrices teóricas.

Lo que sigue es una revisión de algunas teorizaciones que, centradas principalmente en los casos de México y Argentina, permiten puntualizar algunos de los desafíos planteados en el marco del recorrido realizado.

### 3. LA COMUNICOLOGÍA Y LA INGENIERÍA EN COMUNICACIÓN SOCIAL (MÉXICO)

*Ingeniería social* es un concepto utilizado en la ciencia política que enmarca los esfuerzos para influir en las actitudes y en las relaciones sociales, incluso puede desarrollar programas o conservar los que existen creyendo que los comportamientos, valores, creencias, moral y objetivos provienen de programas preestablecidos y aprendidos por generaciones. En la ingeniería social surge la *comunicometodología* como ingeniería social de la comunicación (Cardona, 2016).

En la década de 1990 se desarrolló en México un proyecto de Ingeniería Comunicológica Social que ha pasado por diferentes fases: surgió como un programa de Ingeniería Social y Comunicometodología del Grupo de Acción en Cultura de Investigación (GACI), y un tiempo después, en 2001, se transformó en un programa de epistemología sobre la construcción de una ciencia de la comunicación desarrollado por el Grupo hacia la Comunicología Posible (GUCOM). Finalmente, se convirtió en un programa constructivo sobre diversas ingenierías posibles en comunicación social cuya referencia es el Grupo hacia la Ingeniería en Comunicación Social (GICOM), encabezado por Luis Jesús Galindo Cáceres.

Esta propuesta académica ve todo fenómeno social desde una perspectiva de comunicación sistémica y constructivista. Por lo tanto, este desarrollo ingenieril en comunicación puede intervenir cualquier configuración social, identificando dentro de sus áreas de aplicación técnica macro-social a la publicidad, la mercadotecnia y, en escala micro-social, a la comunicación en las organizaciones, por mencionar sólo algunas (Galindo, 2010, 2012, 2014).

En 2003, el entonces llamado GUCOM retomó la definición de comunicología esbozada por Eulalio Ferrer y profundizó sus alcances entendiendo que encierra el “estudio de la organización y composición de la complejidad social en particular y la complejidad cosmológica en general, desde la perspectiva constructiva-analítica de los sistemas de información y comunicación que las configuran” (Galindo, 2010, p. 13). La comunicología busca así ser la base teórica para entender los procesos de comunicación humana, mientras que la *comunicometodología* se entiende como la perspectiva tecnológica de construcción de lo posible. Por una parte, la comunicología enseña que ponemos en común lo que nos configura como entidades socioculturales y, por otra, a partir de ese aprendizaje, podemos intervenir las formas de esa construcción y configurar

otras, alterar las que tenemos, confirmar y reforzar nuestros procesos de configuración (Macías & Cardona, 2007).

En este contexto, también se propone el concepto *comuniconomía*, formado por *comunicación*, como prefijo que refiere al objeto de conocimiento –comunicación como la puesta en común en una interacción expresiva– y el sufijo *nomos*, que indica el estudio o tratado del objeto referido. Comuniconomía es entonces “el estudio de las constantes que se establecen en común durante las interacciones expresivas cuando los sujetos comparten información, con el fin de corregir, ampliar, transformar o redireccionar la comunicación para promover la comprensión entre los actores” (Macías & Cardona, 2007, p. 34).

En definitiva, el programa metodológico de la Ingeniería en Comunicación Social, tal como lo explica Galindo (2012), consistiría o involucraría los siguientes elementos:

- La percepción del problema.
- La observación de la situación y el diálogo con los agentes de ésta.
- El diagnóstico de la situación problemática entre el ingeniero y la percepción de los agentes involucrados.
- El diseño de una propuesta de solución.
- La selección de aplicaciones de posibles soluciones.
- La aplicación de las tecnologías de solución.
- Y, por último, la evaluación de la situación resultante.

Asimismo, en dicha propuesta también aparece el término *fluxus comunicacional*, entendido como la multiplicidad de interacciones y afectaciones que se detonan a partir de un mensaje en diferentes niveles del sistema, anacrónica o sincrónicamente. A diferencia de la palabra flujo, que remite a un desplazamiento unilateral y lineal, en el *fluxus comunicacional* la información impacta tridimensionalmente en un sistema social y altera los nodos que toca (Macías & Cardona, 2007). Estos conceptos se aplican a diferentes situaciones comunicológicas y contribuyen a desarrollar encuadres teóricos para el estudio de la comunicación en las organizaciones.

#### 4. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN PRODUCTIVA (MÉXICO)

Los avances tecnológicos, organizacionales y sociales producidos llevan implícito un avance en la concepción y el estudio de la comunicación. Desde los llamados modelos lineales (informativos), pasando por los procesos dinámicos (retroalimentación), hasta la propuesta de la *comunicación productiva* de Abraham Nosnik (1996, 2001). Esta última perspectiva busca continuar con el desarrollo de los estudios en comunicación más allá de la retroalimentación,

teniendo en cuenta lo global y la exploración de nuevas formas de organización y procesos productivos.

La comunicación productiva, según Nosnik (2001), plantea:

Un conjunto de esfuerzos concretados en procesos de generación o transmisión, difusión o distribución y uso de información realizados colectivamente por un grupo humano que busca generar riqueza y beneficios a partir de cumplir con una serie de propósitos, objetivos o cometidos que son, de hecho, los que los definen como grupo en una primera instancia. Estos grupos pueden ser formales o informales; pequeños, medianos o grandes; comunidades o sociedades enteras, e incluso organismos internacionales, transnacionales o globales. Es decir, la comunicación productiva pretende crear plataformas de productividad, de ahí su nombre, para beneficio de todo tipo de grupos que buscan lograr todo tipo de objetivos (p. 147).

De allí que la comunicación productiva sea entendida, básicamente, como

la transformación y mejora de cualquier sistema para beneficio de todas las partes que lo integran (emisores y receptores) a partir de la retroalimentación del público o públicos (conjunto de receptores) al propio sistema (emisor o grupo de emisores que actúan como representantes del sistema porque tienen la autoridad formal y el poder necesarios que así lo acreditan), y de la evidencia empírica disponible que el cambio efectuado por y en el sistema beneficia a todos los que lo integran (Nosnik, 1996, p. 32).

Dentro de esta teoría, el llamado *corazón ideológico* toma un papel central en el rumbo y personalidad que adopte el sistema productivo que se estudie, ya que, según Nosnik (1996), una organización es un sistema normativo si cuenta con dicho estímulo vital ideológico y un conjunto de reglas que permitan alinear su operación a dicho corazón. El término es tomado por Collins y Porras, quienes lo llamaban ideología nuclear o *core ideology*, y tiene a la *misión*, la *visión de largo plazo* y a los *valores* como virtudes corporativas (Nosnik, 2002). De allí que la Teoría de la Comunicación Productiva exija que la organización tenga ese corazón ideológico como representación de los valores y principios del sistema organizacional, los cuales deben ser comunicados a todos los públicos del sistema (León, 2006).

De acuerdo con Nosnik (2002), en la *misión* la organización expresa su vocación de contribuir a la sociedad por medio de su actividad especializada con sus respectivos productos o servicios. La *visión de largo plazo* expresa la voluntad de la organización de construir un futuro social deseable. Mientras que los *valores*, como virtudes corporativas, manifiestan las conductas ideales como parte del logro de la misión y visión de largo plazo. El autor señala que cuando estos tres elementos están presentes, muestran congruencia y orientan el proyecto operativo de la organización, funcionan como guías para que ésta descubra nuevas acciones que le exigen aprender de su propia funcionalidad.

Además, Nosnik (2002) puntualiza la idea de que el sistema u organización es *normativo* si cuenta con el corazón ideológico, lo comunica a sus públicos, y si establece reglas para ser *congruente*, *coherente*, *consistente* y habilita retroalimentación y formas de mejora que aseguren dichos elementos. La *congruencia* se entiende como el grado en que la operación de la organización coincide con el propósito y los valores que expresa en el corazón ideológico; la *coherencia* organizacional es el nivel de credibilidad del sistema en sus públicos, resultado del nivel de satisfacción de necesidades de información, y sirve para evaluar la calidad de la comunicación. Si la organización favorece la información en beneficio de todos sus públicos, entonces el sistema es coherente.

Respecto a la gestión comunicativa, la coherencia es resultado de lo que llama “las tres íes de la comunicación organizacional”: comunicación *íntegra*, *integral* e *integrada*:

- La comunicación íntegra debe ser completa y veraz.
- La comunicación integral debe permitir que los principios de la comunicación íntegra (totalidad y veracidad) contemplen a todos los públicos de la organización.
- La comunicación integrada se refiere a las condiciones de infraestructura y clima organizacional o liderazgo para que autoridades y receptores contribuyan al cumplimiento del corazón ideológico.

Finaliza con la explicación sobre la *consistencia*, entendida como el grado en que cada miembro de la organización expresa voluntad para cumplir –desde su lugar de actuación– con lo que especifica el corazón ideológico.

Los criterios normativos –que comunican la ética o moralidad organizacional– de toma de decisiones y desempeño se refieren a lo que Blanchard y Peale llamaron en 1989 las tres preguntas de verificación éticas (Nosnik, 2006):

- La decisión que se tomó o la acción que se emprendió, ¿es legal?
- La consecuencia tanto de la decisión como de la acción, ¿es equilibrada: promueve la equidad y la justicia distributiva entre las partes involucradas?
- ¿Qué estado provoca la decisión o la acción en el ánimo de quien tomó la decisión o actuó de cierta manera? ¿Provoca orgullo de pertenencia?

Nosnik (2006) complementa su propuesta explicando que el primer criterio normativo se refiere al grado de *institucionalidad* de las decisiones y las acciones de una organización. Entendiendo la institucionalidad como el respeto a las leyes, considera que cualquier organización debe inhibir que un individuo, equipo o área se vea tentado a anteponer sus intereses por encima de los de la organización. Busca que prevalezcan la legalidad y la legitimidad en todas las

interacciones entre las partes productivas de la organización, que los conflictos existentes sean mediados por el espíritu de ley y la moralidad individual de los participantes, debiendo resultar en relaciones pacíficas y productivas en el corto, mediano y largo plazo.

El autor explica que la segunda pregunta planteada constituye el reto de promover la *justicia distributiva*, entendida como interés, calidad y cantidad de beneficios compartidos que asumen las partes como consecuencia de una decisión o acción organizacional. Finalmente, en la tercera pregunta Nosnik destaca la *dimensión motivacional* involucrada en las consecuencias de las decisiones o acciones correctas y efectivas: puede ser alta o baja autoestima. Influye directamente en los sentimientos de “orgullo de pertenencia” a una organización con base en las decisiones que emprende. Si se respeta la dignidad y los intereses legítimos entonces habrá ganancias y se logrará que los involucrados se sientan orgullosos de sí mismos y de la conducta que la organización les demanda.

Esta propuesta teórica entiende a las organizaciones como sistemas productivos y ve a la comunicación como una herramienta para mejorar el entorno individual, organizacional y social.

## 5. LA NUEVA TEORÍA ESTRATÉGICA (ARGENTINA)

Hasta las primeras décadas del siglo XX el término *estratégico* no tenía sentido fuera del ámbito militar. El primer texto que vinculó estrategia y comunicación fue un libro de Hopkins, publicado en 1923 bajo el título *La publicidad científica*. Su desarrollo surgió de la práctica (Pérez, 2015), reúne diferentes niveles de uso y ya entrado el siglo XXI constituye un nodo importante con la conformación, en 2003, del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), espacio que reúne a académicos, investigadores y profesionales de diferentes disciplinas interesados en el estudio de la comunicación estratégica para aplicar modelos y planes de comunicación en donde exista interacción (Macías & Cardona, 2007). Fue en este marco que tomó relevancia la Nueva Teoría Estratégica (NTE), propuesta por Rafael Alberto Pérez, y que dio inicio al grupo de estudios sobre “Estrategias de la comunicación corporativa”.

La NTE propone la comunicación como un campo de estudio multidisciplinar que debe partir del paradigma de lo complejo para reflexionar sobre la comunicación en las organizaciones (Valle, 2014). La organización ya no es un sistema de producción, sino un sistema de innovación y significación: un sistema superpuesto de signos sobre un sistema de objetos y actos. En ese marco, se ha buscado que la comunicación estratégica se oriente a reconfigurar y mejorar la trama relacional de nuestras vidas en un mundo ya no estático, sino fluido, complejo y muchas veces, caótico (Galindo, 2012). La complejidad de las estructuras organizacionales y la comunicación estratégica como fenómeno



poliédrico promueven así la observación y promoción de alternativas desde sus diferentes ángulos y dimensiones (Pérez, 2015).

En esa línea fue que Rafael Alberto Pérez propuso que la comunicación estratégica supone la coordinación de todos los recursos comunicacionales, internos y externos, procurando diferenciarla de la comunicación de otras organizaciones y supone lograr la llegada coherente a los públicos interesados (Bozzetti, 2016). Asimismo, la dimensión estratégica de la comunicación en las organizaciones plantea incorporar una visión más compleja que valora los aspectos humanos y sociales, más allá de un punto de vista técnico y de la racionalidad económica que mueve al mundo empresarial (Pérez, 2015).

### 5.1. Teoría general sobre la comunicación estratégica

De manera paralela y complementaria a la NTE, Sandra Massoni, docente e investigadora de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina, aboga por una Teoría General sobre la Comunicación Estratégica, cuya propuesta recae en la comprensión de la comunicación centrada en la práctica, en la vida social misma.

Para Massoni (2016), la comunicación es un fenómeno complejo, situacional y fluido, y es también estratégico porque en la comunicación ocurre el cambio social conversacional (Galindo, 2012, 2015). En tal sentido, se busca abordar la comunicación alejándose de enfoques sociológicos y semiológicos clásicos en tanto que no procura explicar o describir lo social, sino propiciar cambios deseables y posibles. Para ello es necesario que la investigación y el trabajo de los comunicadores estratégicos se reconozca operando en la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional, en cuyo marco la diversidad (Galindo, 2012) y el desempeño en espacios y situaciones concretas requieren articular las acciones de diferentes grupos y sectores.

Como parte de estos recorridos, y en el marco del despliegue de planeamientos estratégicos y el diseño de formas de interpelar la dinámica social de manera crítica, en 2003 se desarrolló en Quito el Primer Congreso Iberoamericano de Comunicación Estratégica para Organizaciones, evento del Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL), y en 2005 se realizó el Segundo Congreso Iberoamericano de Comunicación Organizacional en Cali, Colombia, auspiciado por el mismo organismo internacional, donde se abordaron los conceptos de comunicación integral y estrategias de comunicación (Buenaventura, 2007).

## 6. COMUNICACIÓN INTEGRAL PARA LAS ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES (MÉXICO)

En 2004 se funda el Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA), encabezado por María Antonieta Rebeil Corella e Illiana Arévalo. Allí se retoman los aportes de la llamada Comunicación Constitutiva de las

Organizaciones (CCO), que asegura que el verdadero origen de la organización es la comunicación como flujo de la vida y de la actividad social. Para eso se tiene en cuenta la teoría de la complejidad y se retoma el concepto de *comunicación integrada* (Rebeil, 2018; Rebeil & Arévalo, 2018).

En 2005 se creó el grupo de investigación especial para la comunicación organizacional, que luego pasó a llamarse: Grupo de Investigación 8 Comunicación Integral para las Organizaciones (GI8) (Arévalo & Guillén, 2017), formado por investigadores de la Asociación Mexicana de Investigadores en Comunicación (AMIC). Dicho espacio define al área como:

La tríada integrada por comunicación interna (de la propia organización), comunicación mercadológica (publicitaria) y comunicación corporativa (imagen y relaciones públicas) en el contexto de tres distintos tipos de organizaciones: privadas, públicas y sociales y que contempla el estudio de las estrategias y las herramientas de la comunicación, así como el impacto de la misma y los procesos de retroalimentación (Guillén, Padilla & Espinosa; 2017, p. 49).

Por su parte, la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO) y la Asociación Latinoamericana de Investigadores en Comunicación (ALAIIC) llegaron a un acuerdo y definieron a la comunicación organizacional como subdisciplina. Y pese a la variedad de enfoques y definiciones posibles, reconocen especificidades y plantean algunos rasgos generales acerca de las funciones, pero no en cuanto a los límites del área (Guillén, Padilla & Espinosa, 2017).

Asimismo, la valorización de la ética empresarial se convirtió en un factor clave; dejó de ser la mera aplicación de códigos legales que regulan la conducta o actividad de los trabajadores (Hidalgo, 2006), para convertirse en un factor que potencia la reflexión sobre la comunicación integral para las organizaciones socialmente responsables: es decir, “orientar la organización hacia sus oportunidades económicas y sociales atractivas y congruentes con su misión, visión, valores, ofreciéndole un potencial de crecimiento o rentabilidad” (Rebeil & Arévalo, 2018, p. 24).

En esa línea, el colectivo del CICA propuso que la Comunicación Integral para las Organizaciones e Instituciones (CIOI) se caracterice por considerar a la ética y su derivado, la Responsabilidad Social Organizacional (RSO), como un elemento que sirva para potenciar la humanización de la organización en todos sus niveles y que permita afianzar el respeto de la diversidad, los valores solidarios y la participación teniendo como fin el bien común (Rebeil & Arévalo, 2018).

Como parte de estas apuestas, en 2006 se publicó en México el libro *Comunicación estratégica en las organizaciones*, coordinado por María Antonieta Rebeil Corella, que concentra investigaciones y ensayos sobre la evolución, conceptualización, estrategias y la cuestión ética en las organizaciones. En 2008, la Asociación Brasileira de Investigadores en Comunicación Organi-

zacional y Relaciones Públicas realizó el II Congreso Brasileiro Científico de Comunicación y Relaciones Públicas, que compiló las ponencias presentadas en *La comunicación en la gestión de la sustentabilidad de las organizaciones* (Krohling-Kunsch, 2015). También desde esta óptica, en 2017, se publicó *La comunicación para las organizaciones en México*, coordinado por Rebeca Illiana Arévalo Martínez & Griselda Guillén Ojeda. La Tabla 2 sintetiza este recorrido:

**Tabla 2.** Principales conceptos en las propuestas para abordar la comunicación en las organizaciones

PROPUESTAS PARA ABORDAR LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES			
Ingeniería en comunicación social	Comunicología Comuniconomía Comunicometodología	Comunicación social, sistémica y constructivista	Fluxus comunicacional
Comunicación productiva	Corazón ideológico	Sistema normativo: congruente, coherente y consistente	Comunicación: íntegra, integral e integrada
Nueva Teoría Estratégica (NTE)	Comunicación como campo multidisciplinar. Comunicación estratégica.	Organización como sistema de innovación y significación	El comunicador coordina todos los recursos comunicacionales
Teoría general sobre comunicación estratégica	Comunicación como fenómeno complejo, situacional y fluido. Comunicación estratégica	Comunicación estratégica como cambio conversacional	El comunicador respeta la diversidad
Comunicación Integral para las Organizaciones e Instituciones (CIOI)	Teoría de la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones (CCO). Comunicación estratégica	Comunicación Integral para las Organizaciones (CIO)	Responsabilidad Social Organizacional (RSO)

**Fuente:** Elaboración propia.

Años después, también en México, surgió la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales de Comunicación Organizacional A.C. (AMIPCO), creada en 2015, luego del Tercer Congreso Internacional de Desarrollo Empresarial, promovida por académicos de la Universidad Autónoma de Baja California y de la Universidad Anáhuac. De acuerdo con sus estatutos, AMIPCO busca el ejercicio apropiado de la comunicación organizacional como actividad profesional y disciplina científica (AMIPCO, 2016).

Es importante señalar además los esfuerzos que se hacen en Ecuador en favor del estudio de la comunicación en las organizaciones. El Grupo Gestión de la Comunicación Estratégica, creado en Loja, se centra en la investigación académica y profesional sobre recursos comunicativos, internos y externos de las organizaciones y en la propuesta sobre formas de gestión de comunicación que permitan alcanzar objetivos de las organizaciones. El grupo busca contribuir a

la investigación académica sobre la gestión de la comunicación estratégica en Iberoamérica a partir de la sistematización de prácticas de comunicación que desarrollan los gestores del área. En 2019, el grupo publicó un compilado de más de 40 trabajos de ese tenor, realizados por investigadores principalmente de España y Ecuador (Paladines & Abendaño, 2019).

### 6.1. Posiciones teórico-filosóficas de la comunicación en las organizaciones

Paralelo a este recorrido histórico se identifican también cuatro matrices teóricas (Saladrigas, 2005) o corrientes filosóficas (Guillén, Padilla & Espinosa, 2017) para el estudio del proceso de comunicación en las organizaciones, desde marcos conceptuales provenientes de diferentes disciplinas (Ávila & Schiaffini, 2012):

- A. *La posición funcionalista (empírico-analítica)*: estudia la función de la comunicación dentro de la organización, vista como una variable que influye en la productividad de la organización o sistema social, a partir de su relación con la motivación de los individuos. Concibe su objeto de estudio desde lo concreto; es decir, las organizaciones son *máquinas* u *objetos* que son estudiados con los conceptos y los métodos tradicionales de las ciencias sociales. La comunicación organizacional es objetiva y observable: puede ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales. El investigador revisa las estructuras de comunicación (formales e informales), las prácticas de comunicación y su relación con la producción, satisfacción del personal, mantenimiento e innovación de la organización. Adopta una perspectiva externa a la organización, con el fin de detectar y corregir las prácticas de comunicación que impiden o limitan la producción y la eficiencia organizacionales. Se dice que esta postura favorece a los intereses de la dirección de la empresa, también llamados estudios normativos (Ávila & Schiaffini, 2012).
- B. *La posición interpretativa*: enfatiza el papel de la construcción simbólica. Sus matrices teóricas se encuentran en la Antropología Sociocultural y la Psicología Social, que ven a la cultura como característica básica de una sociedad: se sostiene que las personas construyen sus ideas sobre el entorno físico, cultural o social, y que la conducta humana es simbólica y autorreflexiva. Las organizaciones se ven como “culturas” que tienen creencias, lenguaje y valores reflejados en ritos, metáforas, símbolos, historietas, sistemas de relaciones y contenido de las conversaciones. La organización es un fenómeno subjetivo porque es una realidad socialmente construida mediante la comunicación; por eso es más importante comprender las prácticas de comunicación que cambiarlas. Se centra en el significado y las

producciones comunicacionales de la organización y en cómo se originan y desarrollan estas producciones comunicacionales. Su objetivo fundamental es determinar las reglas de la comunicación. Sustituye el interés en la explicación, predicción y control por la comprensión y significación, y se ha desarrollado como herramienta para la imposición y control en la vida cotidiana desde la visión del *management*.

- C. *La posición teórico crítica*: se ocupa de estudiar la forma en que las prácticas de comunicación en la organización pueden ser sistemáticamente distorsionadas para servir a los intereses propios de quienes tienen una posición de poder dentro de ella. La vida organizacional tiene un interés político como componente principal. El poder juega un papel importante, desde la centralidad del mismo asumida por una persona o grupo; el interés del poder como doctrina ideológica impuesta a los demás; el ejercicio de poder mediante el control organizacional y la utilización de formas simbólicas legítimas a través de la comunicación; el uso hegemónico de la comunicación para mantener las relaciones de poder y la prioridad a lo humano encima de las utilidades de la organización. Asume que las relaciones dentro de las organizaciones siempre son asimétricas, mediadas por el poder de quienes tienen el control y la propiedad de las instituciones. Tiene cierta afinidad con el modelo interpretativista en cuanto al uso de los símbolos, el lenguaje, significados e interpretaciones creados por el discurso, aunque el interpretativismo ignora las discrepancias de poder y los privilegios en la organización y hace una interpretación superficial de los símbolos y sus significados. El modelo teórico crítico no reduce los fenómenos culturales a un reflejo ideológico de intereses de clase. Los objetivos de este modelo buscan descubrir qué prácticas comunicativas son distorsionadas por la retórica organizacional y simbólica, revelar los intereses creados y formar conciencia que rechace la dominación y opresión dentro de la organización. Las estructuras, procesos y lenguajes organizacionales son dispositivos de dominación que promueven y legitiman un orden económico injusto y socialmente irracional (Ávila & Schiaffini, 2012).
- D. *La posición poscrítica*: reconoce la exigencia funcional de la comunicación en las organizaciones, orientada a obtener los resultados prácticos que se han propuesto. La comunicación es la fuerza estructurante de la vida organizacional y un fenómeno de primer orden para la transformación de estos espacios sociales regulados de modo formal (Ávila & Schiaffini, 2012).

En resumen, la relación de la comunicación con la productividad se articula con la posición funcionalista, mientras que el interpretativismo agrega la cuestión cultural y la postura crítica agrega el estudio del poder. Por su parte, la perspectiva poscrítica aboga por la comunicación como forma de

transformación social. Existen matices entre posturas gerenciales o administrativas, antropológicas o simbólicas, aunque sin duda la comunicación cobra cada vez más importancia para el estudio de las organizaciones en un mundo cambiante. Su cuerpo teórico se construye para emplear metodologías de diagnóstico e intervención que puedan hacer más eficiente la vida social y productiva.

## 6. CONCLUSIONES

Tal como se planteó en el recorrido realizado, las primeras etapas históricas ligadas a la producción de teorías en el área de la comunicación en las organizaciones centraron el interés en las relaciones públicas, la comunicación interna y el clima organizacional. Actualmente, el área disciplinar –a la par de cambios epistemológicos, organizacionales, culturales y tecnológicos– permite la ampliación de su campo de acción y la dinámica integral y estratégica dentro de la lógica corporativa. Por eso es indispensable conocer el desarrollo histórico y, fundamentalmente, los enfoques de la comunicación en las organizaciones para poder diseñar propuestas de investigación adecuadas a los distintos tipos de organizaciones y espacios de funcionamiento social.

En ese marco, al menos en las investigaciones mexicanas sobre comunicación, ha existido una tendencia a la reflexión filosofía o al ensayo, dado que los estudios no se han centrado en diseñar y aplicar modelos en investigaciones empíricas que arrojen resultados que promuevan la generación de programas de investigación más amplios (Macías & Cardona, 2007). Aunque el desarrollo tanto de la Ingeniería en Comunicación Social, como de la Comunicación Productiva o la Comunicación Integral para las Organizaciones e Instituciones, al igual que el desarrollo de la Nueva Teoría Estratégica y la Teoría de la Comunicación Estratégica descrita sobre la producción en Argentina, ofrecen herramientas para estos modelos de investigación.

En estos esfuerzos por reconocer el carácter interdisciplinar de la comunicación en las organizaciones, confluyen diferentes enfoques mercadológicos, antropológicos o administrativos y distintas perspectivas comunicativas o comunicológicas que buscan teorizar, diagnosticar, intervenir y pronosticar el funcionamiento del área, siempre con un enfoque normativo y ético que tiene en cuenta la responsabilidad social que exige la disciplina (o subdisciplina, como suele estar consensuado en el marco general de la comunicación).

La elaboración de mensajes o las propuestas de interacción y expectativas de buen funcionamiento de la organización requieren estudios sobre los públicos, la comparación de resultados con los objetivos organizacionales y el posicionamiento alcanzado por la organización, incluyendo en ello la esfera interna, pero también la cuestión corporativa, institucional, estratégica y comercial o mercadológica (Macías & Cardona, 2007).

Desde la academia y la investigación se deben aplicar metodologías e instrumentos que permitan conocer la realidad humana, social y económica de las organizaciones (Andrade, 2012). En tal sentido, la comunicación como fenómeno, disciplina y conjunto de técnicas y actividades se ha abordado como objeto de estudio desde perspectivas interesantes en todo el continente, sin olvidar los aportes norteamericanos y europeos sobre estudios organizacionales y el proceso comunicacional.

Esto contribuye al reconocimiento y a la especialización teórica y profesionalización del área para producir conocimiento y generar condiciones óptimas para el logro de objetivos organizacionales con un sentido más humano. En tal sentido, los cambios constantes en el mundo socio-cultural exigen adecuaciones teóricas y estudios de casos empíricos permanentes en el área de la comunicación en las organizaciones, algo que se logra con el diseño planificado y estratégico de la comunicación para asumir a las organizaciones, a las personas y a los públicos como sujetos con necesidades, intereses y realidades particulares. Tarea que desde hace años se ha ido consolidando en diferentes países de América Latina.

## REFERENCIAS

- Aguilera, J. (2007). El aquí y el ahora de la comunicación en la empresa. *Revista de comunicación*, (1), 26-28.
- Amado, A. & Castro, C. (2002). *Comunicaciones públicas, el modelo de la comunicación integrada*. México: Océano.
- Andrade, H. (1991). Hacia una definición de la comunicación organizacional. En Fernández, C. (comp.), *La comunicación en las organizaciones* (pp. 29-34). México: Trillas.
- Andrade, H. (2002). Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. En Fernández, C., *La comunicación en las organizaciones* (pp. 88-97). México: Trillas.
- Andrade, J. A. (2012). El campo de estudio de la comunicación organizacional en México, sus relaciones institucionales y la generación de conocimiento. En De la Peña, G. & Gervasi, F. (coords.), *Memoria: XXIV Encuentro nacional AMIC La investigación de la comunicación y su incidencia social: análisis sobre la construcción del campo de estudio y la producción de conocimiento* (pp. 1064-1070). México: Universidad Autónoma de Coahuila y AMIC.
- Arango, F. A. & Pulgarín, L. F. (2011). *Origen y evolución de la comunicación en Antioquía, a partir del testimonio de algunos de sus protagonistas*. Antioquía: Corporación Universitaria Lasallista.

- Aravena, S. (2007). La comunicación organizacional es algo más que una moda. *Revista RE-Representaciones: periodismo, comunicación y sociedad* (3), 111-120.
- Arévalo, R. I. & Guillén, G. (2017). Introducción. En Arévalo, R. I. & Guillén, G. (Orgs.), *La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica* (pp. 17-21). México: S.C. Universidad Anáhuac México y Editorial Tirant Lo Blanch México S. de R. L.
- Asociación Mexicana de Comunicadores, AC. (AMCO) (2020), *Quiénes somos*. Recuperado de: <https://amco.com.mx/category/quienes-somos/>
- Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales de Comunicación Organizacional (AMIPCO) (2016). *Estatutos*. Recuperado de: <http://amipco.org/#about>
- Ávila, R. & Schiaffini, M. (2012). Sentido y cultura en el campo disciplinar de la comunicación organizacional. En *La investigación de la comunicación y su incidencia social. Análisis sobre la construcción del campo de estudio y la producción de conocimiento. Memorias XXIV Encuentro Nacional de la AMIC* (pp. 1087-1097). México: Universidad Autónoma de Coahuila y AMIC.
- Bozzetti, S. L. (2016). Comunicación Estratégica. *RRPP net. Portal de Relaciones Públicas*. Recuperado de: <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm>
- Buenaventura, M. L. (2007). Ciespal, pionero en la comunicación organizacional. *Chasqui*, (97), 62-65.
- Cardona, D. (2016). Espacios de aplicación de la ingeniería en comunicación social. *Razón y palabra*, 21(916), 63-78. Recuperado de: <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/916>
- Cardozo, S. (2007). La comunicación en el Marketing. *Visión gerencial* (2), 196-206.
- Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación (2020). Recuperado de: <http://coneicc.customers.com.mx/index.cfm>
- Contreras, O. E. (2005). Cultura organizacional en el área administrativa de una institución privada de educación superior en Zacatecas. *Razón y Palabra*, (55). Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n55/ocontreras.html>
- Contreras, O. E. (septiembre, 2015). Comunicación organizacional y corporativa, las definiciones. *Revista DIRCOM* (108). Recuperado de: <http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/revista-dircom-108-comunicacion-organizacional>
- Costa, J. (2005). De la comunicación integrada al director de comunicación. *Chasqui*. (91), 56-63. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1348826>
- Estavillo, L. (1999). *ABC del desarrollo organizacional*. México D.F.: Trillas.
- Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del



siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*. 19, 195-210.

Fernández, C. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: Mc. Graw Hill.

Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshfield: Pitman.

Fuentes, R. (1989). Notas para una historia de la AMIC. *Boletín ALAIC* (1), 43-48.

Galindo, J. (2010). La Comunicología y su espacio de posibilidad. Apuntes hacia una propuesta general. *Razón y Palabra*, (72). Recuperado de: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N72/Monotematico/2\\_Galindo\\_72.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N72/Monotematico/2_Galindo_72.pdf)

Galindo, J. (2014). La comunicología histórica y la comunicología posible. Un apunte sobre las bases del pensamiento científico en comunicación. *Revista redes.com* (14). Recuperado de: <http://revista-redes.hospedagemdesites.ws/index.php/revista-redes/article/view/338>

Galindo, J. (2015). Comunicología e ingeniería en comunicación social del conflicto y la articulación: Apuntes para un programa trabajo en comuniconomía de la comunicación estratégica. En Galindo, J. & Islas, O. (coords.), *Ingeniería en Comunicación Social y Comunicación Estratégica. Cuadernos Artesanos de Comunicación* (pp. 31-64). Tenerife: Latina. Recuperado de: <http://www.revistalatinacs.org/067/cuadernos/2015/cac75.pdf>

Galindo, J. (2012). Comunicología e ingeniería en comunicación social del conflicto y la articulación. Apuntes para un programa de trabajo en comuniconomía de la comunicación estratégica. *Revista Intersticios Sociales*, (3), 3-35 Recuperado de: <http://www.intersticiosociales.com/index.php/is/article/view/22/22>

Goldhaber, G. (1989). *Comunicación organizacional*. México: Diana.

Guillén, G., Padilla, L. A. & Espinosa, S. (2017). Fortalecimiento del gremio de la comunicación organizacional en México. En Arévalo, R. & Guillén, G. (coords.), *La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica* (pp. 41-63). México: Universidad Anáhuac México - Editorial Tirant Lo Blanch.

Hidalgo, J. A. (2006). El coraje ético más allá de la cultura empresarial. En Rebeil, M. A. (Coord.), *Comunicación estratégica en las organizaciones* (pp. 131-148). México: Trillas.

Krohling-Kunsch, M. (2012). Las dimensiones humana, instrumental y estratégica de la comunicación organizacional: recorte de un estudio aplicado en el segmento corporativo. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 35(2), 267-289.

Krohling-Kunsch, M. (2014). Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *MATRIZES*, 8(2), 35-61.

- Krohling-Kunsch, M. (2015). La comunicación en la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 9-62.
- León, G. A. (2002). Convergencia global y comunicación organizacional en México. Apuntes Diagnósticos. *Revista Latina de Comunicación Social*, (52), 1-6. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/819/81952505.pdf>
- León, G. A. (2006). La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas de su desarrollo. *Análisi: Quaderns de comunicació i cultura*. (34), 287-304.
- Llano, S. (1996). La comunicación organizacional en México. Características y perspectivas. *Razón y Palabra* (4). Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/llano.htm>
- Macías, N. & Cardona, D. (2007). *Intervención social estratégica. Principios de Comunimetodología*. México: UIC.
- Massoni, S. (2016). *Avatares del comunicador complejo y fluido: del perfil del comunicador social y otros devenires*. Quito: CIESPAL.
- Míguez, M. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, “stakeholder” y “constituent” en el marco teórico de las relaciones públicas. *ZER-Revista de estudios de comunicación*, 12(23), 183-197. Recuperado de: <https://ojs.ehu.es/index.php/Zer/article/view/3654/3286>
- Montoya-Robles, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y Palabra*, 22, 778-795. Recuperado de: <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/rvp/article/view/1134>
- Nosnik, A. (2001). *Comunicadores y organizaciones: Planeación y gestión efectiva de su desempeño*. Recuperado de: <https://docplayer.es/88774635-Comunicadores-y-organizaciones-planeacion-y-gestion-efectiva-de-su-desempeno.html>
- Nosnik, A. (2002). El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después. En Fernández, C. (coord.), *La comunicación en las organizaciones* (pp.111-138). México: Trillas.
- Nosnik, A. (2006). *Culturas Organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. España: Netbiblio.
- Nosnik, A. (1996). Linealidad, dinamismo y productividad: tres concepciones de la comunicación humana y social. *Razón y palabra* (1). Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n1/nosnik1.html>
- Nosnik, A., Rincón, J. & Sierra, M. (2005). La investigación de la comunicación organizacional en México. En Valle, M. (coord.), *Comunicación organizacional. Abordajes y perspectivas de análisis* (pp.171-208). Quito: Quipus, CIESPAL.
- Palacios, J. A. (2015). Historia y avances en la investigación en comunicación

- organizacional. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(10), 25-46. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5301979>
- Paladines, G. F. & Abendaño R. M. (2019) (coords.). *Colección de Comunicación Estratégica 2019: Aportes a la comunicación interna y de crisis*. Ecuador: Ediloja Cía.
- Pérez, R. A. (2015). Comunicación estratégica organizacional. ¿Estamos los teóricos complicando la vida a los profesionales? En Galindo, J. & Islas, O. (comps.), *Ingeniería en comunicación social y comunicación estratégica* (pp. 263-302). Tenerife: Sociedad Latina de Comunicación Social.
- Rebeil, M. A. & Arévalo, R. I. (2017). Las organizaciones y sus procesos de comunicación: una visión integral. En Arévalo, R. I. & Gullén, G. (coords.), *La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica* (pp. 25-40). México: Universidad Anáhuac México - Editorial Tirant Lo Blanch.
- Rebeil, M. A. & Arévalo, R. I. (2018). Comunicación integral para las organizaciones e instituciones: conceptualización y enfoque con responsabilidad social. En León, G. A., Castillo, E., Montes, M. & Oliveros, L. A. (coords.), *Tendencias críticas y nuevos retos de la comunicación* (pp. 19-29). México: Qartuppi.
- Rebeil, M. A. (2018). Aportes a la teoría de la CCO desde la perspectiva de la comunicación integral. *Razón y palabra*, 22(100), 749-759. Recuperado de: <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1128>
- Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y pensamiento* 14(26), 91-96. Recuperado de: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3379>
- Rodríguez, J. (2002). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. México: Thomson.
- Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social* (60). Recuperado de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>
- Valle, M. M. (2014). La investigación en comunicación organizacional en Antioquía, Colombia. *Revista Luciérnaga-comunicación*, (7), 54- 65.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Van Riel, C. (2003). Nuevas formas de la comunicación organizacional. *Razón y Palabra* (34). Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/cvanriel.html>
- Vázquez, M. (1998). Una década de la comunicación organizacional en México. *Razón y palabra. Suplemento especial*. Recuperado de: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/supesp/decada.htm>

Zapata, L. (2011). Entrevista a Joan Costa: "El ADN del DirCom". *Imagen y Comunicación* (17), 18-27. Recuperado de: <https://es.calameo.com/read/003145373dd8e3a3d526a>

\* Contribución: El trabajo fue organizado de manera conjunta.

\* Nota: El Comité Editorial de la revista aprobó la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons-Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

#### IDENTIFICACIÓN DE LES AUTORES

**Omar Eduardo Contreras Delgado.** Doctor (Cand.) en Comunicación y Pensamiento Estratégico, Centro Avanzado de Comunicación Eulalio Ferrer (México), con especialidad en Tecnologías Informáticas Aplicadas a la Educación. Máster en Comunicación y Televisión Educativa y Licenciado en Comunicación Organizacional, Universidad Autónoma de Aguascalientes (México). Docente investigador, Universidad Autónoma de Zacatecas (México).

**Nadia Gabriela Garibay Rendón.** Doctora (Cand.) en Educación, Universidad Autónoma de Durango (México). Máster en Comunicación y Televisión Educativa y Licenciada en Ciencias de la Comunicación, Universidad Lasalle Bajío (México). Docente Investigadora Unidad Académica de Ingeniería Eléctrica, Universidad Autónoma de Zacatecas (México). \* Contribución: El trabajo fue organizado de manera conjunta.