

La organización desde las teorías de la comunicación.  
Entre tradiciones y metáforas  
*The Organization from the Communication Theory's Standpoint.  
Between Traditions and Metaphors*

Tanius Karam\*

Universidad Autónoma de la Ciudad de México

Dr. García Diego núm. 168, Col. Doctores, C. P. 06720,  
Ciudad de México

[tanius@yahoo.com](mailto:tanius@yahoo.com), [tanius.karam@uacm.edu.mx](mailto:tanius.karam@uacm.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-1185-2685>

Editor: Rogelio del Prado Flores

Fecha de recepción: 26 de febrero de 2020

Fecha de aceptación: 1 de abril de 2020

<https://doi.org/10.36105/stx.2020n4.02>

## RESUMEN

El objetivo de este texto es explorar las aportaciones que la teoría de la comunicación humana puede hacer al estudio de las organizaciones. Para ellos utilizamos el método siguiente: la definición de organización en lo general desde los niveles de la comunicación humana, la explicación de la relación comunicación-organización desde las tradiciones de la comunicación académica definidas por Robert Craig y luego comentadas por Littlejohn, Foss.

En la segunda parte examinamos algunas de las metáforas convencionales para definir las organizaciones y, desde ellas, analizamos el concepto de comunicación. Finalmente, dentro del espectro existente de teorías aplicadas resumimos la teoría estratégica de Sandra Massoni, quien de alguna manera parte de una idea de comunicación organizacional como meta-comunicación.

**Palabras clave:** Epistemología de la comunicación, comunicación estratégica, tradición de la comunicación académica, hermenéutica, metateoría de la comunicación.

---

\* Profesor Investigador Academia de Comunicación y Cultura. Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Complutense de Madrid. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel 2, colaborador en la revista *Zócalo*, autor de decenas de textos sobre teorías de comunicaciones y aplicaciones de los estudios semiótico-discursivos al análisis de los mensajes de los medios y nuevas tecnologías de información.

## ABSTRACT

This article aims to explore the contributions that the Theory of Human Communication can make to the study of organizations. We approached this question as follows: we first examined the definition of organization in general terms, from the various levels of human communication; then we looked at how the communication-organization relationship is explained by the academic communication traditions defined by Robert Craig and further refined by Littlejohn and Foss.

The second part of the article explores some of the metaphors conventionally used to define organizations and, based on these, examines the communication concept. Finally, from the range of existing applied theories, we summarize the strategic theory put forward by Sandra Massoni which builds upon the idea of organizational communication as meta-communication.

**Keywords:** Epistemology of communication, strategic communication, academic communication traditions, hermeneutics, meta communication theory.

## I. LA ORGANIZACIÓN DESDE LOS NIVELES DE LA COMUNICACIÓN HUMANA

La organización es un objeto de estudio de la comunicación. El campo de las teorías de la comunicación abarca, principal, aunque no únicamente, a la comunicación humana. De acuerdo con Margaret Defleur, Patricia Kearney, Timothy Plax y Melvin Defleur (2005), la comunicación humana tiene para fines analíticos seis grandes niveles: a) interpersonal, b) grupal, c) institucional, d) intercultural, e) social y f) nuevos medios.<sup>1</sup>

En este artículo nuestro objetivo es acotar el concepto de comunicación organizacional o más propiamente de las relaciones teóricas entre teorías comunicativas y teoría de la organización. Este texto es un ejercicio que busca estrategias para definir el concepto de organización y los problemas comunicativos que implica dicho corte. Para ello seguimos los siguientes pasos: a) Definimos el concepto de organización que manejan cinco de las siete grandes tradiciones de la comunicación académica propuestas por Robert Craig (1999) y que son aplicadas al ámbito organizacional por Stephen Littlejohn y Karen Foss (2010), lo

---

<sup>1</sup> No integramos ahora la discusión sobre el problemático concepto comunicación intrapersonal, que suele también ser visto como un nivel y que en otros textos hemos cuestionado, siguiendo la perspectiva de Martín Serrano *et al.* (1982); dicho nivel sí suele ser considerado, por ejemplo, por Bateson y Ruesch (1984 [1951]), quienes lo incluyen en su famosa matriz de la comunicación.

que nos da un segundo mapa un poco más preciso de la relación comunicación-organización y que resumimos en un gráfico para mostrar estas diferencias en las conversaciones académicas de la comunicación; b) Recordamos algunas metáforas que han servido para definir a las organizaciones, las que relacionamos con las tradiciones arriba señaladas; c) finalmente, presentamos una propuesta ejecutiva estratégica que combina el diagnóstico, la planeación y ejecución de un programa para optimizar lo que llamamos la “impronta del *communis*”, es decir, la restitución de las marcas de racionalidad comunicativa de acuerdo a la autora citada.

Cada uno de estos puentes puede implicar un tipo de metáfora que ayude a explicar no solamente el concepto de comunicación-organización sino objetos específicos de estudio que nos ayuden a superar los lugares comunes del tipo “todo es comunicación”, o *per se* afirmar que “organización es comunicación”. Las aplicaciones de este trabajo se pueden observar sobre todo en el campo curricular de aquellos programas que les preocupa la relación comunicación-organización como algo más que el sentido evidente de su relación y puede ayudar al diseño de programas, materias, orientaciones en tesis de grado para fundamentar las decisiones curriculares que se tomen.

Así, al ser comunicación y organización términos muy amplios, es necesario acotarlos semántica y metodológicamente. Por ejemplo, un caso que nos muestra la necesidad de acotar es ver cómo los niveles de la comunicación humana arriba citados con Margaret Defleur *et al.* (2005) nos devuelve una serie de preocupaciones particulares de la organización de acuerdo con la definición en estos niveles. ¿Qué significa el concepto *organización* desde cada uno de estos niveles?:

- a) A nivel interpersonal podemos reconocer la organización como conjuntos de relaciones e interacciones cercanas, cara-cara, que guardan relación con el entorno donde se encuentran y donde se intercambian una serie de mensajes con distinta materialidad. Cabe señalar que nos referimos a díadas de comunicación más próxima y cercana que, si bien en las organizaciones tienen un espacio acotado, es posible que existan algunas y jueguen un papel en algunos procesos.
- b) A nivel grupal definimos una organización como las interacciones de un conjunto de grupos, con relaciones formales-informales que tiene características particulares en sus públicos internos y externos. Es decir que la vida de las organizaciones se caracteriza por las relaciones intergrupales que tienen.
- c) A nivel intercultural definimos los bagajes, saberes, marcos interpretativos que se ponen en juego en la dinámica organizacional. Es la relación entre lo macro (los marcos culturales de los que no siempre somos del todo conscientes) con lo micro

(los rituales y pautas del tipo de relación que tenemos condicionados o comprendidos desde esos saberes, creencias, etc.). Este nivel no se agota en el concepto de *cultura organizacional*, igualmente amplio y a veces poco claro y para el cual quizá convenga estudiarlo desde nociones importantes para la comunicación intercultural como *identidad sociocultural*, *etnia*, *raza*, *frontera*. La lengua, el bagaje cultural, los valores pueden ser un factor en la adaptación, productividad o eficiencia.

- d) A nivel de comunicación social la descripción convencional pasa por el *marketing* y publicidad, que son formas de comunicación externa. Una de las expresiones más simples es, por una parte, la relación tradicional de la organización con los medios masivos (prensa, cine, radio, TV); la presencia de la organización, sus públicos, sus intereses, sus valores en los medios, y, por otra parte, la manera como estos medios, sus mensajes, sus actores entran a la organización.
- e) A nivel de los nuevos medios, éstos han adquirido protagonismo y de alguna manera las organizaciones se están redefiniendo en torno a estas posibilidades, en el *marketing*, los medios digitales que modifican las formas de coordinación y transmisión de información y que implican situaciones hoy vitales como la necesidad del teletrabajo, interacciones del espacio público y privado, el alto valor del *e-learning*. Ciertamente hablar de nuevos medios no se agota con tener un *community manager* que gestione algunas redes sociales a nombre de la organización.

## 2. ACOTAR LO HIPOCODIFICADO DESDE LAS TRADICIONES DE LA COMUNICACIÓN ACADÉMICA

En 1999 apareció publicado el famoso metamodelo pragmático de Robert Craig (1999), que intentó hacer un resumen no solamente de las tradiciones más importantes en la comunicación académica, sino cómo estas siete grandes tradiciones presentes en la comunicación académica y científica pueden dialogar y lidiar un poco como algo que el propio Craig quiso resolver respecto a la enorme fragmentación de las teorías de comunicación y del porqué hay tantas teorías en comunicación (Craig, 1993). Hacer la pregunta desde la tradición pone el acento no tanto en la especificidad de la comunicación como en una respuesta pragmática que mira lo que ese autodenominado *campo comunicativo* ha tomado dentro del umbral semántico para definir la comunicación. Estamos aquí en el plano de la comunicación general y básica, donde tenemos abordajes amplios desde esas famosas siete tradiciones que son retórica, semiótica, fenomenología, cibernética, socio-psicología, sociocultural y enfoques críticos. Con esto, más que resolver ahora problemas específicos, vemos distintos acentos

conceptuales en la relación comunicación- organización de acuerdo con estas siete maneras de resolver dicho vínculo.

La obra de Stephen Littlejohn y Karen Foss (2010) nos ayuda a desglosar un poco las implicaciones del metamodelo pragmático de Craig (1999) aplicado al estudio de las organizaciones, lo que da por resultado una matriz interesante que, de hecho, es el criterio organizador de este manual. En el caso del capítulo que Littlejohn y Foss dedican a la organización, toman cinco de estas tradiciones que nos dejan como ejes, los cuales acotan el estudio específico de la organización desde una tradición comunicativa y que veremos a continuación.

### **Tradición socio-psicológica**

Las teorías sociopsicológicas de las organizaciones se han centrado mucho más en el estudio de los rasgos del individuo y el grupo que, propiamente, en los patrones comunicativos. Empero, tanto la sociología como la psicología han tenido un impacto considerable en la organización; esta tradición se hace más evidente a principios del siglo xx, después del surgimiento del industrialismo y la burocracia de la manera que las estudió Max Weber. Conforme las organizaciones se complejizaron, la comunicación fue vista como la transmisión efectiva de información para mantener a la organización en funcionamiento. Desde allí se modeló una ingeniería preocupada por el control y, dentro de ella, las teorías intentaron establecer métodos para una comunicación efectiva que aumentara la productividad y eliminara los obstáculos y desgloses en el flujo de la información, así como ese conjunto de rasgos psicológicos y sociológicos que alteran esa comunicación y parecen ser el gran objetivo de las aplicaciones de esta tradición. Littlejohn y Foss dan importancia a la teoría clásica burocrática de la organización de Weber, que define la estructura de una organización en términos de dónde se ubican las personas en una jerarquía y los tipos de autoridad y roles que se les asignan en tanto miembros de la organización, como susceptibles de insertarse en esta tradición y que se asocia como veremos más adelante con la “metáfora de la máquina”.

### **Tradición cibernética**

A diferencia de la centralidad de procesos interpersonales dentro de la estructura jerárquica de la organización, las teorías cibernéticas ven la estructura como emergiendo de los patrones de interacción dentro de la organización. Es posible que pueda especificar una forma organizacional que fuerza ciertos patrones de interacción.

Desde una perspectiva de comunicación: se establecen muchas formas y estructuras en la interacción humana. Las teorías cibernéticas han sido poderosas en mostrar las relaciones entre interacciones como una estructura (vista como un sistema). Fieles a la centralidad de la idea de información-retroacción, estas teorías colocan a la comunicación en primer plano como el proceso clave por el cual se logra la estructura organizacional, en contraste con las teorías sociopsicológicas que la ven como una sola variable. Consideran que hay tres teorías (el proceso de organización según Weick, la Escuela de Montreal y la teoría de la Red) como ejemplos de aplicación. Veamos muy brevemente la de Weick, para quien las organizaciones no son estructuras hechas de posiciones y roles, sino de actividades comunicativas; es más apropiado hablar de “organizando” (*organizing*) que de “organización” porque las personas construyen organizaciones a través de procesos continuos de comunicación. Cuando las personas realizan sus interacciones diarias, sus actividades dan sentido a la organización. Los comportamientos se entrelazan, ya que el comportamiento de una persona depende del de los demás y se ajustan sistémicamente. Los comportamientos individuales no tienen sentido sino cuando se ajustan y adaptan unos a otros. En ese sentido, Weick cree que toda interacción es una doble-interacción, y a partir de este proceso de revisar lo hecho y su consecuencia es que atribuimos significado a las acciones. La finalidad de este proceso es reducir el umbral de incertidumbre que en una organización es igual a efectividad y a cumplir la tarea que persiguen la información y la interacción. Más adelante, en la explicación de la organización, asociaremos esta tradición con la “metáfora del cerebro”.

### **Tradición retórica**

Si la tradición cibernética destaca la estructura de las correcciones en la interacción vista a través de múltiples influencias y redes resultantes de interacción organizacional como un sistema general en sí mismo, en la tradición retórica se exploran los significados y entendimientos que se establecen dentro de estas conexiones y el valor del control, lo que permite ver una interpretación de esta vieja tradición basada en la persuasión y convencimiento justamente como formas de garantizar más efectivamente una acción coordinada con los responsables de realizar ciertas tareas en la organización. De las teorías citadas se menciona la de Phillip Tompkins y George Cheney, quienes se han interesado en los caminos en que la comunicación ordinaria establece el control sobre los empleados; este control se ejerce en una serie de procedimientos: el primero de ellos es el uso directo del poder; el segundo es el control técnico a través del uso de dispositivos y tecnologías; la tercera es la forma burocrática que implica el uso de procedimientos mediante reglas formales (entrega de manuales al trabajador); el cuarto es el control cultural que descansa en las prácticas compartidas y en

los valores. Estos controles inducen a los miembros de la organización a suscribir los valores organizacionales y establecer relaciones en torno a las ideas e intereses comunes.

### **Tradición sociocultural**

Estas teorías están menos preocupadas por las estructuras y las formas de control entre los individuos y se orienta más en los significados compartidos y las interpretaciones que se construyen desde las redes y las implicaciones de estas construcciones para la vida organizacional. Al carácter de una organización frecuentemente se le nombra como *cultura*, la cual consiste en una serie de reglas, normas, valores y prácticas compartidas que son extensamente usadas y aceptadas dentro de la organización. Dentro de las teorías sociales que ejemplifican esta tradición, Littlejohn y Foss recuerdan el concepto de *estructuración*, que es el proceso en el cual las consecuencias no deseadas de la acción crean normas, reglas, roles y otras estructuras sociales que restringen o afectan acciones futuras. Marshall Scott Poole y Roberto McPhee han aplicado esta idea de comunicación organizacional; para estos autores *estructura* es una manifestación y producto de la comunicación en la organización. La estructura formal de una organización, en un manual institucional, en el organigrama, en las políticas facilita dos tipos de comunicación: la primera, es una forma indirecta de hablar a los empleados acerca de la organización (sus valores, procedimientos, métodos); la segunda, es la manera en que los miembros pueden hablar acerca de la comunicación dentro de su organización. *Estructura organizacional* y *clima* se construyen diariamente a través de las interacciones de sus miembros, pero las personas generalmente no son conscientes de las consecuencias que tiene esa “estructuración”. La gente no asocia lo que hace con estructuras más extensas que luego explican el porqué hacen lo que hacen. Alguien podrá no darse cuenta de que la autoridad de la estructura organizacional es algo en lo que participa diariamente reproduciendo esa autoridad en sus interacciones con sus superiores y subordinados. Esto lo podemos asociar con lo que más adelante explicaremos como la “metáfora del teatro”.

### **Tradición crítica**

La tradición crítica en la comunicación organizacional también tiene que ver con la cultura, pero más específicamente con las relaciones de poder y las ideologías que surgen en la interacción organizacional. Los académicos de esta tradición reconocen que la investigación organizacional convencional, que trata con los privilegios de las estructuras organizacionales, administra intereses como la productividad y la efectividad. Para Dennis Mumby, uno de los principios de esta tradición es que las organizaciones no son sitios neutrales de formación

de significado, sino que producen-reproducen luchas entre grupos de interés que compiten entre sí por los sistemas dominantes de representación. Los académicos de esta tradición se han preocupado más por el estudio del poder y la gestión de sus intereses como grupo por distintos niveles del dominio dentro de las organizaciones. Básicamente se trata de ver cómo el poder funciona ideológicamente dentro de las organizaciones, como lo ha estudiado Mumby. Otros enfoques críticos son el de Stanley Deetz, quien habla de la teoría de la colonización corporativa; también las perspectivas feministas han hecho aportes críticos al concepto del poder en las organizaciones, siempre con esa perspectiva teoría-praxis que viene del marxismo clásico.

Comenzamos hablando del metamodelo pragmático de Craig. En el Cuadro 1 sintetizamos una relectura de algunos aspectos del esquema presentado por Craig, alimentado por la rápida explicación que hicimos de Littlejohn y Foss. De las siete tradiciones, solamente mencionamos las cinco ya comentadas.

CUADRO 1.  
METAMODELO PRAGMÁTICO DE CRAIG

	SOCIO-PSICOLOGÍA	CIBERNÉTICA	RETÓRICA	SOCIOCULTURAL	CRÍTICA
La organización es...	El conjunto de procesos y rasgos psicosociales (conducta, actitud, cognición) que hay en las personas y grupos de una institución.	Un sistema de partes que se afectan mutuamente y de cuya relación depende el control de la totalidad.	La práctica de un discurso, un orador que a través de recursos y con manejo de emociones mueve a un auditorio dentro del espacio público.	Estructura de significados compartidos e interpretaciones que se construyen desde las relaciones sociales y las implicaciones de estas construcciones para la vida organizacional.	Reflexión sobre las relaciones de poder y las asimetrías socio-económicas, políticas, así como los sistemas ideológicos que sirven para tal propósito.
La comunicación organizacional se puede concebir como:	La organización como un conjunto relacional entre personas y grupos sociales que se coordinan para lograr fines.	La organización como sistema cibernético con capacidad de regulación y autorregulación para llegar a su fin.	Conjunto de discursos cuya principal finalidad es informar y persuadir a públicos internos y externos para coordinar más efectivamente las acciones.	La organización como una estructura de producción de sentido donde los marcos culturales explican la dinámica y efectividad de la organización.	La organización como una serie de luchas y conflictos a su interior; el estudio de la organización; la descripción de los procesos para resolver dichos conflictos.

	SOCIO-PSICOLOGÍA	CIBERNÉTICA	RETÓRICA	SOCIOCULTURAL	CRÍTICA
Palabras clave	Comportamiento Variable Efecto Jerarquía Tipos de autoridad Roles Emoción Percepción Cognición	Patrones de interacción Sistema organizacional Red	Discurso Audiencia Lugar común Lógica Emoción Persuasión Control	Sociedad Estructura Ritual Socialización Cultura organizacional Identidad organizacional	Ideología Dialéctica Conciencia de grupo Resistencia Emancipación Problemas de género

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE CRAIG (1999, P.133).

### 3. METODOLOGÍA. LA ORGANIZACIÓN Y SUS METÁFORAS

Dentro de la metodología interpretativa que seguimos para estudiar la relación teoría organizacional y teoría comunicativa usamos un poderoso recurso que ha sido objeto de amplias reflexiones en las perspectivas hermenéuticas como es la metáfora. Cada metáfora es un tipo de interpretación, un sesgo en lo que sin duda vemos o dejamos de ver de la complejidad organizativa; un tipo de imitación, para recordar a Paul Ricoeur y la idea de la imitación del mundo como “puesta en escena”; metáforas también asociadas a interpretar dicha “puesta”, aun cuando, como el mismo autor lo dice, una verdadera metáfora de alguna manera es intraducible. En ese sentido, cada metáfora nos acerca de un modo particular a cada objeto, aunque también hay algo que nos impide ver: la metáfora no es para dominar el mundo, sino para comprender algunas facetas y aristas. En la metáfora hay algo de real y de figurativo. De esta manera, y con esa advertencia, nos acercamos metodológicamente a este micro ejercicio teórico que perseguimos para ver los diálogos entre los dos espacios teóricos que nos proponemos.

La idea de interrogar a la organización desde las metáforas dista de ser original. Rojas de Escalona (2005) ha dedicado un extenso ensayo para hablar sobre el tema. La autora venezolana cita a Sackman, quien exploró la manera como los ejecutivos de una empresa usaban ciertas metáforas para redefinir procesos de pensamiento que incidieran en la realidad organizacional, por ejemplo, la aplicación de la “metáfora del jardín” (cortar, podar, abonar) con la idea de llevarla al estudio del cambio en las organizaciones. Rojas de Escalona recuenta varias de las metáforas para referirse a la organización en lo general: la máquina,

la organicista, la del cerebro, la cultura misma que comentamos y criticamos, y a las cuales sumamos una más en consonancia con nuestro objetivo: un punto de vista comunicativo para interrogar los procesos organizacionales. Añadimos a estas cuatro una más, también comentada por Littlejohn y Foss en el apartado que sobre teoría de la comunicación dedican a las organizaciones y que ya hemos comentado en extenso.

#### **a) La organización como máquina**

En la historia de las organizaciones (Fayol, Taylor y Mayo) hay un claro concepto de la *organización como máquina*, perfecta o no, precisa o no, pero es el deseo de sinergia perfecta que redundando en optimización, eficiencia y en la satisfacción equilibrada de todos. La idea entre procesos y resultados se ve de manera secuencial y a veces ideal en cuanto a la forma en que los conflictos sociales penetran a la organización. Rojas de Escalona (2005) explica el funcionamiento de la “metáfora de la máquina” y cómo deja ver una perspectiva estática, con claro acento en lo formal, en cumplir las cosas. Permea el imaginario racional del método científico-decimonónico en cuanto segmentar tareas dentro de líneas de mando para lograr ese éxito, como es ampliamente conocido en los enfoques clásicos.

Esta metáfora es quizá la más criticada de todas, la que con mayor perspectiva puede verse, ya que corresponde al intento de comenzar a formalizar científicamente la dinámica de las organizaciones dentro del capitalismo industrial en la segunda mitad del siglo XIX. Sin duda una de esas críticas no viene tanto de la ciencia como de las artes audiovisuales. Charles Chaplin, en *Tiempos modernos* (1936), difundida poco antes del inicio de la Segunda Guerra Mundial, nos muestra a ese individuo enajenado en tareas repetitivas, rutinarias y monótonas; a nivel psicológico vemos un individuo disociado entre sus trabajos, exterior, material, y sus sentimientos. Esta es la metáfora que, en parte, el pensamiento clásico de la comunicación colectiva nos enseñó a estudiar y contra el que nos alertaron enfoques clásicos en la comunicación social como la Escuela de Frankfurt y toda la crítica cultural contra las sociedades industrialmente avanzadas, sobre todo. También se vincula con esa idea de la organización como control perfecto sobre los procesos, las personas, los tiempos, los espacios.

#### **b) La organización como organismo**

La segunda metáfora la propone Morgan (citado por Littlejohn y Foss, 2010, p. 293). Como una planta o animal toda organización nace, crece, tiene funciones, se adapta a los cambios del medio ambiente y eventualmente puede morir. La aplicación de esta metáfora biológica

es muy antigua en las ciencias sociales; la usaron los primeros sociólogos en el siglo XIX, a falta de marcos explicativos acudieron a las ciencias dominantes de la época, a la física, pero sobre todo a la biología para extraer las primeras metáforas que ayudaran a comprender los grandes cambios de las sociedades europeas en la industrialización de ese siglo. No es exagerado llamar a estos sociólogos, biólogos sociales, que influidos por las innovaciones de la teoría de las especies de Charles Darwin aplicaban principios para explicar esos rápidos cambios de las sociedades rurales a las industriales y urbanas.

Las estructuras organizacionales nunca permanecen estáticas, pero están constantemente en cambio. La idea general de aprendizaje organizacional, que mantiene la flexibilidad en un mundo de flujos y cambios, hace énfasis en la necesidad de adaptarse constantemente a un entorno cambiante. Por eso las organizaciones también encarnan una idea de flujos y transformaciones porque se ajustan y cambian con base en algo que mencionamos en la siguiente metáfora respecto a procesos de acción y retroacción.

### c) La organización como sistema y como cerebro

La tercera metáfora es la “organización como sistema” y “como cerebro”, mismas que podríamos haber separado pero que preferimos integrar en una sola. Rojas de Escalona (2005) quiere ver esta metáfora como una relación entre la “metáfora organicista” y la perspectiva de la organización como cerebro, como una gran procesadora de información. El centro nodal es del pensamiento del biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, quien en los años sesenta publicó su *Teoría general de sistemas*. En realidad, el concepto organicista data del siglo XIX, y fue incluso señero en la naciente teoría social encabezada por biólogos sociales, quienes para comenzar a lidiar con el nuevo objeto (la sociedad) acudieron a las dos disciplinas más fuertes de la época (física y biología) en busca de esas nociones no existentes aún en la teoría social y que llevó a hacer diversas asociaciones entre los organismos vivos y la sociedad como una forma de comenzar a estudiar las complejidades sociales. No es impreciso asociar esta metáfora a la idea del cerebro y, dentro de éste, a la centralidad de la información como Wiener nos enseñó en la cibernética respecto a todos los sistemas y máquinas concebidas centralmente desde esa entidad medible, regulable, como es la información, los procesos de retroacción, procesos de entropía y neguentropía dentro de una larguísima jerga fundamental en la teoría clásica de la organización.

La teoría de sistemas y la organización como sistema no se reducen únicamente a la relación compleja de las partes y el todo; este principio ha aparecido en algunos paradigmas como el “estructuralista”, que también establece relaciones y concibe al todo como mucho más que la suma de las partes con la diferencia de que el estructuralismo tuvo un particular

acento en la lingüística y en el valor del lenguaje como mecanismo organizador en los sistemas de significación (la cultura, el inconsciente, los medios masivos). La organización tiene una finalidad, hay principios de sinergia y depende del procesamiento de la información. Así como Wiener apelaba a la creación de máquinas inteligentes autorreguladoras, igualmente en esta metáfora se considera la idea de un colectivo que puede aprender y, a través de éste, autorregularse, auto-organizarse para lograr sus metas. No todo es lineal ni mecánico como en la metáfora anterior, sino que aquí las fuertes relaciones con el contexto, el aprendizaje de los propios errores como parte del aprendizaje, los problemas de regulación y autorregulación son dinámicas diferenciadas de la “máquina”.

Apelar a la imagen del cerebro no es algo menor. Nuestro conocimiento de este órgano en los últimos 30 años ha sido mayor al que la humanidad tenía de esta especie de “caja negra” que hoy podemos conocer y que lo mismo genera mucha literatura de autoayuda como investigaciones fascinantes sobre cómo somos y funcionamos los seres humanos. Las llamadas “ciencias de la felicidad”, que son criticadas por no pocos neurofisiólogos, son un campo justo para reconocer la importancia que tiene el cerebro para acciones, características y demás procesos que seguimos a fin de adaptarnos al medio ambiente, cumplir nuestras metas y desarrollar una sensación de realización. El cerebro es un órgano con funciones diferenciadas, red múltiple compleja y sofisticada que puede llorar por cualquier cosa y, al mismo tiempo, comprender el universo. Daños mínimos en algún sector que pueden impactar la vida de una persona, o bien misterioso órgano que ayuda a explicar o comprender las más extremas sociopatías. La diferencia del cerebro con la máquina es que aquí hay procesos que no son mecánicos, que tienen un margen de libertad y creatividad aun dentro de patrones específicos y estables. El procesamiento de información puede ser muy diverso y, por ejemplo, los rasgos que hace 40 años llevaban a decir que una persona era más inteligente, ahora no son los mismos, porque, así como tenemos dos hemisferios, hay varios tipos de inteligencia,<sup>2</sup> como la ha descrito Howard Gardner. El cerebro aprende, ajusta y de hecho puede subsanar deficiencias de otra parte, como las personas que, al no contar con un sentido (el oído o la vista), desarrollan mayor sensibilidad en otro que los ayuda a compensar.

#### **d) La organización como un teatro**

Esta metáfora no es exclusiva de la organización y permea al tema de la vida social. El sociólogo canadiense Erving Goffman, entre otros, adaptó y difundió esta metáfora para la

---

<sup>2</sup> Se refiere a: lingüístico-verbal, lógico-matemática, viso-espacial, musical, corporal-cinestésica, intrapersonal, interpersonal y naturalista.

explicación de la vida social, en la que los individuos actúan roles y representan personajes, usan “máscaras” a partir de marcos sociales preestablecidos que generalmente respetan aun cuando no se den cuenta de ello. La vida social es un teatro, presenta los encuentros y las relaciones entre individuos como rituales en los que los mecanismos de identificación, fidelidad y reconocimiento obedecen a una gramática implícita. Lo importante aquí es la interiorización del personaje y los cambios que de hecho dentro del mismo escenario puede haber; el juego con el espacio público y privado, que en la metáfora se traduce en el escenario, bastidores, camerinos. Cada individuo posee una imagen de sí mismo que se esfuerza por hacer que se acepte durante todo encuentro. La vida social y organizacional se parecen a un repertorio de situaciones-tipo y los interlocutores buscan representar ese papel; no se trata de plegarse pasivamente a las normas de la organización. Las conversaciones, sean éstas formales o banales, constituyen pequeñas luchas simbólicas por representar eficazmente el papel que se espera para obtener los resultados deseados.

#### e) La organización como cultura

Esta metáfora también es considerada por Rojas de Escalona, y probablemente sea la más problemática de cuantas mencionamos. Por principio el término *cultura*, a veces asociado con *identidad*, es una de las nociones más explotadas en las humanidades y ciencias sociales. *Cultura, identidad, procesos culturales* fueron parte de un diccionario con el que muchos gustaban empalagarse al creer que estaban explicando realidades muy profundas. El contexto inmediato de esta metáfora es un movimiento de antropologización de las humanidades y ciencias sociales, que, como el caso de la metáfora anterior, se convierten en discursos académicos populares que permean a quienes miran o estudian las organizaciones.

La “metáfora cultural” se asocia a la pregunta sobre cultura organizacional. Iván Mendoza (2019) pregunta sobre si la cultura organizacional va asociada a la identidad. El autor resume esa idea de “cultura” como listados inmensos de “percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones”. Como muchas cosas en estas terminologías, decir que la organización es cultura puede no ser falso del todo, pero ilustra escasamente la manera en que opera la cultura organizacional y la influencia específica que tiene. En los estudios organizacionales fue Edgar Shein (en Pedraza-Álvarez, Obispo-Salazar, Vásquez-González y Gómez-Gómez, 2015) quien señaló que este concepto está formado por tres niveles de conocimiento: las creencias adquiridas en relación con la empresa, el trabajo, las relaciones humanas; los valores que se presentan en principios, normas y modelos de comportamiento dentro de la organización, y los artefactos o resultados. La *cultura organi-*

*zacional* incluye la realización y el efecto de expresiones. Es la manera como distintos niveles de producción material y simbólica afectan la vida, la dinámica de los grupos en el proceso de realizar sus objetivos.

Las aplicaciones del estudio cultural son diversas: por ejemplo, un antropólogo de origen japonés asentado en Monterrey (México) es contratado por transnacionales de su país para estudiar lo que se conoce como migración corporativa y todos los procesos vinculados a la ubicación de ejecutivos en entornos muy distintos. Éste es un nivel de comprensión antropológico, pero luego viene la particularidad de los saberes culturales para ver cómo un grupo, incluso del mismo bagaje cultural, comparten, gestionan y viven valores, o usan creencias, para resolver problemas dentro de las organizaciones. Edward Hall habla de culturas de “alto” o “bajo” contexto de acuerdo a si la presuposición de ciertas reglas es mayor, por tanto, se tienen que explicitar y aclarar (*alto contexto*), o bien por el contrario, respecto a que no es necesario hacer dicha explicación (*bajo contexto*) y que habrá que preguntar cómo afecta esta condición a la línea de mando, al proceso de girar instrucciones o bien a las relaciones específicas entre un supervisor y su grupo.

La cultura no es algo intrínseco, esencial y únicamente inmaterial; es a fin de cuentas un proceso de construcción, que tiene una dimensión consciente, estratégica, y otras quizá menos perceptible pero no “inconsciente”. Esta idea de “cuestiones ocultas” o “menos perceptibles” como parte de la misma cultura (Montiel, 2016) sería un enunciado impreciso. Hay elementos más objetivos, cada uno de los cuales pide explicaciones porque se usan conceptos en un sentido distinto al que suelen tener en áreas más especializadas como el caso de “filosofía de la empresa”, en la que se quiere incluir misión-visión y valores. Sin duda cualquier filósofo no estaría de acuerdo con esta síntesis del término *filosofía*, que en esta disciplina tiene un sentido más racional, metódico y vital, y no puede usarse como sustantivo genérico.

Finalmente, la idea de identidad suele vincularse con la cultura. La *identidad* es un concepto esquivo, muy abierto, también “hipocodificado”, el cual aparenta dar cuenta de cierta “esencia” poco clara, como aquellas definiciones que quieren atribuir un componente “inconsciente” o una idea de “profundidad” que poco dice o poco ayuda a comprender las cuestiones específicas de la organización y de su comunicación. En realidad, la identidad es un conjunto de procesos, algunos de los cuales pueden ser menos perceptibles al sujeto que siempre se ha movido dentro de un entorno particular, pero otros rasgos y signos sí pueden ser claramente reconocibles en patrones, comportamientos, estilos de relación. Un concepto inmanente y abstracto de identidad parece poco útil, como también hablar de “cultura” en lo general; en cambio verlos como procesos de construcción de sentido, prácticas sociales en las que regulan su relación y generan efectos sobre sus comportamientos

puede ayudarnos un poco más. La comunicación interna y su plan justamente trabajan sobre la “identidad”, entendida aquí como cohesión, como la construcción de condiciones más favorables y satisfactorias; de esta manera la identidad es lo que permite reconocernos como parte de un grupo y la forma en que dichas percepciones o sentimientos tienen un efecto sobre el desempeño organizacional. El concepto de *identidad* también se usa en un plano gráfico y expresivo; son esos signos a través de los cuales una organización desea proyectar valores, principios, rasgos. Dicha identidad gráfica se traduce en “manuales de identidad”, en los que se homogeniza el uso de los signos corporativos con la idea de orientar la comunicación gráfica, dar un sentido de homogeneidad y evitar dispersión en los mensajes de la organización.

#### 4. LA ORGANIZACIÓN COMO MATRIZ META-COMUNICATIVA Y UNA PROPUESTA OPERATIVA

La idea de comunicación como matriz cultural quizá fue desarrollada inicialmente por Gregory Bateson en un célebre escrito en conjunto con el psiquiatra Jurgen Ruesch (1984 [1951]). Desde un contexto muy lejano a los medios masivos, primero desde una preocupación psiquiátrica, cibernética, que luego se fue decantando al campo de las relaciones humanas. La comunicación se define como la urdimbre con la cual se pueden asociar varios asuntos culturales desde los distintos niveles comunicativos. Esta definición permite una reconsideración de la idea del contexto como lo enseñaría la Escuela de Palo Alto a propósito de las relaciones familiares.

El término *matriz*<sup>3</sup> se refiere a un sistema científico general del cual son parte psiquiatra-paciente, pero que en el sistema de la interacción no les atañe inmediatamente. Este juego de sistemas interconectados será de vital importancia para el concepto de comunicación y la metáfora que proponemos. Los autores sugerían el empleo de un sistema único para la comprensión de los múltiples aspectos de la conducta humana y consideraban, al momento de escribir el texto, que “el de la comunicación” es el único que les permitía explicar aspectos físicos, intrapersonales, interpersonales y culturales de los sucesos dentro de un mismo sistema. ¿Qué sentido tenía esta preocupación? Eliminar la diversidad y permitir una nueva comprensión sobre el fenómeno a partir de superar justamente estos vocabularios particu-

<sup>3</sup> Resulta casi imposible no dejar de recordar la famosa película *Matrix* de las hermanas Wachowski. Las implicaciones del término son sugerentes en su relación explicativa, entre la imagen difundida por la cinta y el hecho mismo de ver a la comunicación como un instrumento que permite la configuración de eso que de manera arbitraria (o ciega) llamamos realidad.

lares. Además, permite problematizar no sólo los niveles de la comunicación, sino también su interrelación en el estudio de otros fenómenos culturales como fue el contexto familiar que estudiaron Ruesch y Bateson, y, en nuestro caso, las organizaciones.

El principio de la matriz es pertinente en la idea de comunicación estratégica y en los sistemas de intervención para mejorar la comunicación de una organización. Uno de los planteamientos de mayor difusión es el que hace la profesora argentina Sandra Massoni (2013, pp. 20–22), que afirma que la comunicación no es sólo información, sino también meta-comunicación, es decir, una especie de operador transversal que atraviesa los niveles de la comunicación dentro de la organización y que demanda también un replanteamiento de comunicación organizacional como *comunicación enactiva*. Con esta perspectiva quiere transitar del esquema convencional de comunicación organizacional (CO) y estratégica que, por ejemplo, no pone el énfasis en la circulación de mensajes, sino en los procesos de alteridad y diferencia. En el concepto tradicional de CO se busca transformar, modificar o eliminar lo que está mal; en cambio, en la propuesta de Massoni se reconoce a las distintas otredades como formas que los actores han encontrado funcionales de habitar el espacio. El foco del enfoque tradicional son los productos y resultados, aquí en cambio se ven los procesos en sus dinámicas por más contradictorias que éstas parezcan. La comunicación tradicional se ve como línea de montaje, circulación de mensajes; en cambio, aquí se observa la perspectiva meta-comunicativa, la comunicación como un nexo articulador, o bien, una “matriz de comprensión” que permite interrelacionar los niveles de la comunicación humana, no restringida solamente a los mensajes o canales.

El enfoque de Massoni persigue una epistemología comunicativa, es decir, ver los problemas en la dinámica de la organización centralmente desde la comunicación (o de la relación integral entre actores, mensajes, canales, representaciones y contextos), para lo cual se construyen “matrices de análisis” que la autora y su grupo han publicado en sus muy diversos textos.

A nivel de método lo primero es concretar una *versión técnica comunicacional* (VTC), que tiene la peculiaridad de que no es algo decidido verticalmente por el consultor o especialista sino que parte de una situación diagnóstica (Massoni, 2013, pp. 29–31), la cual incluye también una perspectiva diferenciada de su entorno, al menos en dos planos: las causas *básicas* (aspectos estructurales que causan la situación problemática) y las causas *próximas* (aspectos colindantes que originan la situación problemática), para desprender de ahí la construcción del problema o, dicho de otra manera, aquello que obstaculiza la transformación que se busca con el proyecto, lo que ha roto los flujos, las interacciones, los canales y los entornos.

Todo problema organizacional es multivalente, en otras palabras, obliga a desplegar asuntos que pueden ser medioambientales, económicos, socioculturales. De la misma ma-

nera es importante diferenciar el síntoma (efectos del problema) del problema en sí, algo que de alguna manera la escuela de Palo Alto desarrolló en el estudio de sus micro-sistemas familiares, del cual señalaron su importancia en el estudio de los contextos y los efectos comunicativos de esos signos que a veces se ven como causas, cuando en realidad son reacciones que retroactúan sobre el sistema y lo van colapsando. El problema comunicativo se conoce por lo que arroja, por las consecuencias que genera; el ejemplo clásico que citaba Palo Alto era el del paciente sintomático en una familia frecuentemente señalado como la causa de un conflicto familiar, cuando en realidad dicho paciente era el efecto derivado de las características de un contexto particular, así, lejos de “pacientes alcohólicos” en una familia, habría que referir “contextos alcohólicos”, aunque sea un miembro el que presente este signo. De la misma manera como muchas situaciones comunicativas en los sistemas que se ven como problema, en realidad son reacciones y efectos que el analista tiene que identificar y el consultor debe facilitar los recursos del grupo para atenderlo. La idea tradicional y positivista causa-efecto es sustituida por una sistémico-cibernética efecto-síntoma. Massoni no dialoga directamente con la tradición sistémico-cibernética, pero recupera una idea integral de matriz meta-comunicativa que le acerca a un principio más “ecológico” que estudia los contextos desde una forma más dinámica con las prácticas específicas dentro de las organizaciones.

Uno de las ideas más importantes en la propuesta metodológica de Massoni usa el concepto de *marcas de racionalidad comunicacional* (2013, p. 66), que son dimensiones del problema comunicativo y que operacionaliza en una serie de vectores, que llama “dimensiones”, y son cuatro:

- a) *Dimensión informativa*, de los hechos, de los mensajes, de lo que se dice, de lo que se difunde, del entorno superficial comunicativo. Las marcas de racionalidad, o lo que explica esta dimensión, es la linealidad, lo operativo, la instrucción, la norma, los oficios y los memorándums, los calendarios y sus fechas de cumplimiento. Los manuales de comunicación organizacional establecen dos grandes tipos de información en las organizaciones: la horizontal (entre pares, simétrica dentro de relativa igualdad de obligaciones-responsabilidades), la vertical (autoridad-s subordinado); los géneros de la información organizacional toman como matriz esta división básica, que no tiene una barrera.
- b) *Dimensión ideológica*, los presupuestos, los juicios, las visiones del mundo que se ponen en juego dentro de las relaciones sociales al interior de una organización. Lo ideológico es recuperado desde una noción más gramsciana, aunque ciertamente Massoni no lo explica así (“noción del mundo”) sino con las preconcepciones, re-

presentaciones y prejuicios que forman parte de la cotidianidad en las instituciones. Lo ideológico en la organización es algo más que “lucha de clases”, como la teoría clásica llegó a considerar, y se refiere a esas tensiones respecto al trabajo, a los otros, a las cuestiones técnicas y a la propia organización en su conjunto.

- c) *Dimensión interaccional*, son las motivaciones, las relaciones, las interacciones grupales. Marcas: interacción de sujetos, lo que opera dentro de un tipo de relación interpersonal, los estereotipos y las dificultades para transmitir y recibir información; es ese mundo complejo de las afinidades y desavenencias, de las filiaciones y las fobias que penetran en la dificultad de la coordinación para lograr tareas. Con frecuencia el problema no es la razón técnica del *know how* para hacer una tarea, sino el de la coordinación dentro de los equipos de trabajo para lograrlo. El mundo de la docencia cotidiana es rico, a manera de ejemplo, en mostrar cómo los estudiantes tienen dificultades en trabajos de equipo, así como también en la dinámica organizacional, en el arte no solamente del reclutamiento individual, sino además de la conformación de equipos de trabajo y de su animación, papel en el que los procesos de liderazgo son fundamentales e igualmente complejos.
- d) *Dimensión de encuentro sociocultural* o la idea de comunicación como articulación social, que corresponde al campo de lo fluido, es decir, del *communis*, de restablecer lo fracturado. Comunicación como encuentro, que a nivel organizacional quiere decir sinergia y confluencia de recursos para lograr metas y objetivos. Hay algo también en este “encuentro” de la idea de la comunicación como utopía, que estaría dentro de ese imaginario del *communis*, de la puesta en común y del horizonte del encuentro. A fin de cuentas, toda intervención social con perspectiva en comunicación busca esa restitución a través de conectar a los grupos con sus potencialidades.

Dentro de la perspectiva comunicativa una de las operaciones básicas en cualquier diagnóstico organizacional es la caracterización de *actores*, vistos por Massoni como *matrices socioculturales* en torno al problema construido de análisis. Aun cuando no lo explica de esa manera entendemos por matriz una serie de esquemas y procedimientos, de vínculos entre distintos niveles a la manera quizá como el propio Bateson y Ruesch colocaron la comunicación cultural como cono invertido en el que los niveles de la comunicación se encontraban interconectados. Una *matriz*, de acuerdo con el célebre diccionario de la Real Academia Española, es un molde que da forma a algo; es una entidad que genera a otra (lengua matriz); la última de las acepciones la define como “escritura o instrumento que queda en el oficio o protocolo para que, con ella, en caso de duda, se cotejen el original y las copias”. Ver así cada

actor como “matriz” es verlo en tanto molde constitutivo (de esos elementos psicosociales que ahora explicamos) y al mismo tiempo generador de algo. Cada actor interpreta la problemática y la reproduce o actúa conforme dichos significados (Massoni, 2013, pp. 87–89). El actor es con quien se necesita interactuar en el entorno de la estrategia comunicacional. Las relaciones entre éstos devienen en el centro del proceso. Una vez que ubica cada actor, y dentro de lo que Massoni llama *matriz*, por cada actor en relación con su problemática se realizará un registro (Massoni, 2013, pp. 84, 87–89).

La matriz es la manera que describe cómo funciona un grupo (Massoni, 2013, pp. 84, 94), y para ello su diagnóstico básico incluye cuatro componentes psicosociales que son las *expectativas*, los *saberes* o conocimiento acerca de cada uno de los aspectos del problema (modalidades, formas de hacer las cosas, miradas), los *intereses*, que también conecta con esa parte más utilitaria y básica que, lejos de ser un obstáculo, forma parte de nuestro ser social en el que buscamos, por ejemplo, obtener lo más por lo menos, o resolver primero nuestras necesidades antes que las del grupo. Y, finalmente, las *necesidades* que van de lo corporal a lo espiritual.

Toda estrategia comunicativa busca generar “cambio comunicativo”, en los términos que lo hemos explicado, es decir, transformaciones en los niveles de procesos de comunicación (Massoni, 2013, p. 85). Esta autora ubica cuatro tipos de intervención que corresponden luego de haber estudiado las marcas de racionalidad entre los actores y que son: a) el nivel de la sensibilización que aporta a la motivación y lleva a darse cuenta de la realidad para poder transformar o tener una mejor actitud; b) el nivel de la información, es decir, cómo operan los datos y permiten orientar más claramente la acción como, por ejemplo, el diseño de instrucción o la capacitación; c) el nivel de participación, que está asociado con las relaciones con los otros y facilita apropiación, empoderamiento, y, finalmente, d) el nivel del encuentro sociocultural que es esa especie de estado deseado de la comunicación donde se restituye la idea del *communis*, de las acciones y sentidos compartidos con otros y que naturalmente existen como plano ideal de sincronía, que es el mejor de los estados posible para poner en marcha cambios a los problemas previamente situados.

El último eslabón metodológico de Massoni es la construcción de lo que llama “árbol de soluciones”, que es esa herramienta que resuelve la hipótesis inicial de trabajo establecida en la versión técnica comunicacional. La imagen (metáfora) del “árbol” parece pertinente en este proceso porque nos permite preguntarnos sobre la idea de “raíz”, “tronco”, “ramas”, “follaje”, “frutos” dentro de la comunicación organizacional. No estamos ante algo lineal, mecánico ni secuencial; tampoco es solamente procesar información, ni únicamente procesos culturales o identitarios. Se trata de resolver las relaciones entre lo macro y lo micro, lo subjetivo y lo objetivo, lo vinculante y lo desvinculante.

Si tuviéramos que traducir esta propuesta a una metáfora estamos, nos parece, ante un sistema autointeligente, una especie de “cerebro comunicacional”, en el que es posible obtener retroacción para mejorar las relaciones, los mensajes, los canales, las representaciones, las interacciones en cada nivel. La idea es operacionalizar esta “matriz meta-comunicativa” no como un elemento abstracto, sino como un plan de acción que haga sentido a los actores participantes y permita conexiones ahí donde se habían dado fracturas o rompimientos generalmente traducidos en mayor tiempo, esfuerzo, malestar y otro tipo de consecuencias que generalmente son las que llevan a las organizaciones a abrirse a procesos de asesoría o consultoría.

A nivel de comunicación aplicada tenemos a este *coach*, estrategia de alto valor que no da consejos, sino que facilita que el grupo (los grupos dentro de las organizaciones) identifique y opere soluciones integrales y actualice sus recursos internos, aprenda nuevas formas de verse a sí mismo y al otro para que dé paso al siguiente nivel en la consecución de sus objetivos. Por otra parte, ésta es nuestra reflexión en el plano de la comunicación básica, tenemos una aplicación en el campo del diseño curricular que puede partir ahora de los problemas estudiados por las teorías en las tradiciones analizadas como formas de hacer un énfasis distinto en lo que ciertamente es un objeto muy amplio como es la relación comunicación-organización.

Este texto, si bien ha pretendido cerrar un poco el umbral de discusión de los conceptos importantes, también deja pendientes aspectos como, por ejemplo, describir las implicaciones operativas de aplicar las cinco metáforas arriba relacionadas y la manera como las teorías en cada una de las cinco tradiciones arriba explicadas pueden aportar elementos para complejizar y problematizar los problemas comunicativos de las organizaciones. En todo caso hemos aclarado la manera como los “sentidos comunes”, de los cuales a veces se parte (por ejemplo, decir “comunicación = organización”), son imprecisiones que siempre es necesario acotar, delimitar, operacionalizar con recursos teóricos o estratégicos para avanzar, para mirar más integralmente los cambios comunicativos de las organizaciones, que es lo que hemos pretendido en este trabajo.

## REFERENCIAS

- Bateson, G., y Ruesch, J. (1984 [1951]). *Comunicación. La matriz social de la psiquiatría*. Barcelona: Paidós (Psiquiatría, psicopatología y psicodinámica, 30).
- Craig, R. (1993). Why are there so many communication theories? *Journal of Communication*, 43(3), 26–33. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01273.x>

- Craig, R. (1999) Communication theory as a field. *Communication Theory*, 9(2), 119–161.
- Defleur, M.; Kearney, P.; Plax, T.; Defleur, M. (2005). *Fundamentos de comunicación humana*. 3ª ed. México: McGraw Hill.
- Littlejohn, S., y Foss, K. (2010). *Theories of human communication*, 10a. ed. Long Grove: Waveland.
- Martín Serrano, M.; Piñuel Raigada, J.L.; Gracia Sanz, J. y Arias Fernández, M.A. (1982), *Teoría de la comunicación*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Massoni, S. (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro socio cultural*. Rosario / Sta Fe: Homo Sapiens.
- Mendoza, I. (2019). Editorial. Cultura organizacional. *Blog UTEL Universidad*, disponible en <https://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/identidad-y-cultura-organizacional/> (Consulta: 10 de febrero de 2020).
- Montiel, S. (2016). 7 claves para definir la identidad corporativa en una empresa. *Deusto Formación*. Disponible en <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/7-claves-para-definir-identidad-corporativa-empresa> (Consulta: 10 de enero de 2020).
- Pedraza-Álvarez, L.; Obispo-Salazar, K.; Vásquez-González, L., y Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(7), 17–25. <https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliomerica/article/view/1462>
- Rojas de Escalona, B. (2005). El análisis de las metáforas: una estrategia para la comprensión y el cambio en el contexto organizacional. *Sapiens*, 6(2), 53–62. Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1317-58152005000200005&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152005000200005&lng=es&tlng=es) (Consulta: 20 de febrero de 2020).