

La comunicación organizacional en México

Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo

Gustavo A. León Duarte

Departamento de Ciencias de la Comunicación
Universidad de Sonora (México)

Resumen

El estudio centra su atención en analizar la situación actual de los espacios básicos de la comunicación organizacional en México a partir de abordar los tipos, diseños, problemas y cambios en la materia. También, en definir cuál es su situación actual con respecto a los procesos de capacitación, desarrollo e investigación así como los aportes teórico-conceptuales más recientes generados en este país.

Palabras clave: comunicación organizacional, cultura y estructura organizacional, investigación, México.

Abstract. *Organizational Communication in Mexico. Focuses, Designs and Problems in its Development*

This study centers its attention on analyzing the present situation of the basic spaces of organizational communication in Mexico through the study of the types, designs, problems and changes in the matter. It also defines the present situation with regard to training, development and investigation processes as well as the most recent theoretical-conceptual contributions generated in this country.

Key words: organizational communication, culture and organizational structure, investigation, Mexico.

Sumario

1. Introducción
2. Contexto
3. La comunicación organizacional
4. Espacios y supuestos básicos de la comunicación organizacional
5. Sobre los tipos, diseños y cambios de la comunicación organizacional
6. La comunicación organizacional y su relación con los procesos de desarrollo, capacitación e investigación
7. La comunicación organizacional y la transmisión e intercambio de información al interior de las organizaciones
8. Sobre los aportes conceptuales en la comunicación organizacional
9. Conclusiones
10. Bibliografía

1. Introducción

En México, como en el resto de Latinoamérica, el factor más significativo para instituir las bases del desarrollo en el campo académico de la comunicación deviene del subcampo de la reproducción de la comunicación, es decir, de las experiencias previas relativas al proceso de enseñanza. Esta primera característica aparece evidenciada fundamentalmente en las prácticas de enseñanza del periodismo, como práctica de primer tipo y momento en su constitución. A su vez, es esta práctica periodística la que presenta también horizontes abiertos de otras experiencias similares y de carácter anticipado para el subcampo de la investigación. La primera escuela de periodismo en este país es la Escuela Carlos Septién García, fundada en el año 1949. Le seguiría la Escuela de Periodismo de la Facultad Nacional de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México a partir de 1951 y, tres años más tarde, la Escuela de Periodismo de la Universidad Veracruzana (1954).

Sin embargo, en el ámbito específico de los estudios de la comunicación organizacional, la primera experiencia institucional especializada en México no se crea exclusivamente dentro de los procesos de enseñanza previamente constituidos. Una parte central de su matriz institucional se crea en 1973, tras la fundación de la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas (AMCI), cuyo objetivo principal fue impulsar la comunicación organizacional en este país¹. En México, las experiencias institucionales relativas al proceso de enseñanza de la comunicación organizacional son, sin duda, de las más recientes dentro del campo de estudios de la comunicación. Desde fines de los sesenta, el estudio de la comunicación organizacional en México fue integrado a la estructura curricular de algunas universidades e instituciones de enseñanza².

Uno de los desenlaces positivos y tangibles que traen consigo estas tres décadas de estudio de la comunicación organizacional en México es el hecho, aceptado generalmente, de que tanto el individuo como la empresa necesitan organizarse y comunicarse permanentemente, pese a las limitaciones epistemológicas (y, por tanto, teóricas-metodológicas) y práctico-profesionales que actualmente enfrenta en la realidad. En cambio, uno de los fatales resultados que aún hoy puede ser claramente advertido es la difícil comprensión del binomio organización/comunicación. Los términos en la práctica discursiva y profesional siguen teniendo el riesgo de estar o bien desconectados uno de otro o

1. En 1986, la AMCI se convierte en la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional (AMCO). Entre 1996 y 2004, la AMCO consolidará sus funciones y ampliará sus pertenencias disciplinares. Así, pasará en 1996 a denominarse Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales y, desde el 2004, Asociación Mexicana de Comunicadores.
2. Los primeros estudios que apuntan hacia esta definición fueron dados a conocer en México entre 1967 y 1968 durante los seminarios avanzados de administración de personal que impartía el Departamento de Relaciones Industriales del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), a cargo de John Farley y George Shapiro. En este mismo lugar surgiría, dos años más tarde, el primer seminario sobre comunicación en las organizaciones a cargo de William Haney y Frederic Herzberg (León Estavillo, 1999).

bien confundidos en esquemas simplificadores³. Por otro lado, pese a la espontaneidad y relativa disposición como temas de investigación en México, *organización* y *comunicación* siguen siendo dos vocablos inaprensibles porque, entre otras cosas, son términos con características estructurales de corte multidimensional y multidisciplinario. El reto que en México tiene el académico, el investigador y el profesional de la comunicación organizacional es no conformarse con esas ambigüedades si quieren contribuir a mejorar el funcionamiento de las organizaciones en los diferentes sectores productivos. Para ello, organización y comunicación merecen tanto reflexión y acciones productivas específicas como gestiones imbricadas y sinérgicas.

El propósito central del presente artículo centra su atención en tratar de describir y analizar la situación actual de los enfoques, diseños y problemas conceptuales de la comunicación organizacional en México durante la última década. Para lograr coherencia y un entendimiento lógico y claro del tema, el escrito presenta, a manera de contexto general del área de interés, un marco general de abordaje de los componentes básicos en el desarrollo y la comunicación en las organizaciones. A partir de aquí, el escrito centra su voluntad de saber en caracterizar los espacios básicos de la comunicación organizacional en México a partir de abordar los tipos, diseños y cambios en la materia, su relación con los procesos de capacitación, desarrollo e investigación así como los aportes teórico-conceptuales más recientes generados en este país. El tratamiento metodológico de la información que incorpora el presente artículo deviene de un análisis interpretativo de carácter sociohistórico hecho a diversas producciones sobre el tema y objeto de estudio⁴. Concretamente, el desarrollo de contenidos se efectúa a partir de la revisión de la literatura actual y especializada que sobre el tema existe en México. Principalmente, el estudio centra la atención en aquellos documentos que son productos de investigación en la temática abordada y que han sido publicados de una década a esta parte.

2. Contexto

Toda organización por pequeña que sea posee una estructura organizacional porque resultan de la aplicación de la racionalidad a la actividad social humana. Las estructuras organizativas se constituyen por subsistemas que se encuen-

3. No es de extrañar que en México, como en cualquier otra parte del mundo, los estudios puramente técnicos de la comunicación puedan llevar a esquemas rectores informáticos que a menudo explicitan nociones apresuradas de organización y sistemas de información. Inversamente, el estudio de la comunicación puede ser pensado sólo como un fenómeno psicológico sin vinculación directa con la organización, considerado por algunos como tecnicista y estructural.
4. Dichos análisis devienen de una propuesta metodológica más amplia que hemos incorporado en trabajos recientes (León, 2005, 2006, 2006a). Por nombre se distingue como Metodología de Identificación de las Prácticas Institucionales para el Campo Científico de la Comunicación (MIPICC). El objetivo de la estrategia metodológica es lograr el acopio de indicadores y categorías de información que permitan analizar el contexto institucional del campo académico de la comunicación en América Latina.

tran conectados entre sí: relaciones efectivas y reales, por procedimientos y programas de acción, por dispositivos de comunicación, información y coordinación, por sistemas de conducción, etc. Para Luhmann (1976: 17-32), quien define a la estructura de las organizaciones como uno de los tres tipos y componentes de sistema social, las organizaciones son sistemas sociales caracterizados por diversos elementos, donde destaca: a) La capacidad de unir a una motivación generalizada y la especificidad de comportamientos propios de la época contemporánea que se gestan a partir de la revolución industrial; b) Con el aumento de complejidad de la sociedad; y, c) Con la creciente demanda de los productos y la *monetarización* de la economía. Es el sistema organizacional precisamente el que responde y ofrece un determinado salario a cambio de trabajos enormemente especializados. Según Luhmann, gracias a esta característica del sistema organizacional se hace posible crear organizaciones, planificarlas, terminarlas y volverlas a crear (Luhmann, 1997).

Estas mismas posibilidades de creación y recreación deliberada de los sistemas organizacionales conduce a la necesidad de conocer su situación, evaluar sus condiciones internas y las condiciones generales en las que se encuentran, así como las alternativas que ofrecen para su solución de los problemas de la sociedad. Por esta misma razón, a principios de siglo, Max Weber (1947: 49) estudia las organizaciones burocráticas como producto de la racionalización y secularización experimentadas por el mundo occidental: la organización burocrática es la expresión del proceso racionalizador y continúa en el interior de este proceso de adecuación de medios a fines, la elección de formas más eficientes de conseguir determinados resultados. Para Weber, los méritos de la burocracia se fundamentaban en el control jerárquico, la formalización escrita, la definición del trabajo y de las responsabilidades. En este enfoque tradicionalista y en la época en general, la comunicación en las organizaciones sólo era concebida como información operativa y formal. Ciertamente, en el enfoque tradicionalista de la corriente racionalista que concibieron, por un lado, Taylor y, por otro, Farol, la información operativa y formal es llevada a una extrema especialización de tareas y funciones, basándose en el desarrollo de reglas y procedimientos escritos. Este principio concierne a todos los aspectos de la actividad de la organización o empresa: división de funciones, división de actividades de concepción, control, ejecución o división de tareas de ejecución⁵.

5. En la evolución de las teorías de la organización sobresalen los siguientes enfoques. Dentro del enfoque clásico o tradicionalista se inscriben la corriente racionalista clásica de principios de siglo, la cual centra su enfoque en la estructura y las funciones laborales de los individuos; aquí sobresalen los trabajos y aportes de Simon y Larose, Adam Smith y, principalmente, de Taylor, Fayol y Weber. El enfoque conductista o de relaciones humanas de la década de los treinta, con la experiencia de Hawthorne y la idea de los grupos autónomos de Dubreuil. Por otro lado destacan los enfoques recientes, cuyas raíces se hallan en la década de los setenta, donde se inscriben la Escuela de los Sistemas Sociales: el enfoque sociológico; el enfoque de la escuela gerencial, donde destacan los aportes de Mayo, Herzberg y Druker (con sus corrientes de problemas de información y decisión y organización y estrategia, respectivamente); el enfoque contingente de la organización; el enfoque de la

Progresivamente, los años setenta y ochenta mostraron la complejidad de relaciones dialécticas e interactivas entre la organización, estrategia, tecnologías, estilo de administración, cultura interna y fenómenos de poder. Ante tantas variables, todo parece indicar que ya no es cuestión de soñar con la solución de la organización ideal.

Efectivamente, como lo sugieren Gélínier y Mintzberg (1992: 31-92), lo anterior hace posible y preferible que las estructuras organizacionales se sustenten en la determinación de objetivos flexibles, descentralizados, medibles y negociados, y a partir de constituir en la organización cinco elementos claves: una *cúspide estratégica* que dirige el *centro operativo* mediante una *línea jerárquica*, en tanto que la *tecnestructura organizacional* y la *logística* proporcionan ayuda estandarizando el trabajo y ofreciendo servicios de búsqueda, pagos, relaciones públicas y comunicación productiva. Para estos investigadores, la eficacia organizativa proviene de la coherencia interna entre los parámetros de concepción (especialización del trabajo, formalización, sistemas de planeación y control, descentralización, etc.) asociados a situaciones descritas por factores contingentes (edad/envergadura, sistema técnico, medio, poder). Desde principios de la década de los setenta, una de las aplicaciones más difundidas dentro del análisis organizacional académico y productivo fue el desarrollo organizacional. Se trata de un proceso de cambio planificado de la organización, para el que es necesario, en primer lugar, conocer la situación por la que atraviesa la empresa u organización, para después evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados. El análisis que se hace para evaluar la situación, programas y proyectos de la organización, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnóstico organizacional (Rodríguez, 1999). El diagnóstico organizacional puede tener diversos orígenes. Entre otros, aquí destacamos: a) El proceso natural de crecimiento de la organización; b) El proceso natural de deterioro de la organización donde es posible ver envejecer a su personal, sus equipos, sus edificios; c) La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad; d) La organización ha sido sometida a cambios de importancia y requiere del diagnóstico para conocer el impacto y los cambios en los diferentes sectores y subsistemas en donde incidió para futuros planes o programas; y, e) La organización requiere conocer su propia cultura y desea mejorar su clima o el flujo de mensajes y procesos de comunicación dentro de la organización.

Para cualquier elección de las causas/origen anteriores, el diagnóstico organizacional busca una relación coherente entre organización y comunicación. Si bien organización y comunicación se basan en gestiones de administración, es preciso que sea de manera articulada y coherente. Por ejemplo, para Goldhaber (2003) es evidente que las definiciones, los métodos y las percepciones de la comunicación en las organizaciones están determinadas por los siguientes aspectos comunes: 1) La comunicación organizacional ocurre en un

flexibilidad organizacional; y, por último, el enfoque de la flexibilidad organizacional, donde los factores clave del éxito organizativo son la flexibilidad, la contingencia y la coherencia.

sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; 2) La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; 3) La comunicación organizacional implica personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades. En base a ello, Goldhaber define a la comunicación organizacional como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Esta percepción de la comunicación organizacional involucra cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones (Goldhaber, 2003).

La información que es percibida y a la que los receptores le dan un determinado significado recibe el nombre de *mensaje*. El flujo de mensajes entre personas sigue un camino denominado *red de comunicación*. Una red de comunicación puede existir tan sólo con dos personas, unas cuantas o toda la organización. La naturaleza de las relaciones sociales en la organización es interdependiente debido a que todas las partes del sistema (denominadas subsistemas) afectan y son afectadas mutuamente. Las implicaciones del concepto de interdependencia se centran en las relaciones existentes entre las personas que ocupan las diferentes posiciones de la organización. Por ello y porque las redes por las que fluyen los mensajes en las organizaciones están conectadas por personas es preciso estudiar las relaciones entre las personas⁶.

En cambio para Hodgetts y Altman (1999), el desarrollo organizacional y en particular la estructura organizacional debe centrarse en proveer de canales adecuados de comunicación interna y externa. Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es entendida como el proceso mediante el cual un individuo, o una de las subpartes de la organización, se pone en contacto con otro individuo u otra subparte. Retomando a Gordon y Goldberg (1977), ambos investigadores recuerdan que la comunicación en las organizaciones tiene una intención o propósito específico: enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al por qué son enviados y a qué funciones particulares sirven. Estos mensajes generalmente son difundidos como respuestas a los objetivos y políticas de las organizaciones. Respecto a la intencionalidad de los mensajes y el logro de los objetivos de la organización, Vargas (1993) sostiene que los mensajes deben de seguir caminos establecidos dentro del espacio organizacional, llamados redes de comunicación. Gran parte de estas redes, según Vargas, son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son líneas informales. Veamos brevemente cada una de ellas. La comunicación formal en una organización es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general estos mensajes fluyen de manera descendente,

6. De acuerdo con el análisis de Goldhaber (2003), la conducta de los mensajes debe ser examinada a través de la modalidad del lenguaje (verbal o no verbal), de los supuestos receptores (audiencias externas o internas), los métodos de difusión (oral, escrito, software, hardware) y el propósito del flujo (humano, de tareas y de mantenimiento). Otro elemento importante de análisis pasa por el flujo de mensajes, los cuales se analizan a partir de las relaciones humanas en la organización y con respecto al propio flujo y a la naturaleza del mismo.

ascendente u horizontal. La comunicación descendente sirve para enviar mensajes de los superiores a los subordinados. Su propósito común es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo (quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué). Por el contrario, la descendente, sirve para enviar mensajes del subordinado hacia los superiores.

El principal beneficio de este tipo de comunicación es constituirse en el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en estos ámbitos. La comunicación horizontal es otro tipo de mensajes dentro de las redes de comunicación en las organizaciones y se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. Su principal beneficio es la integración y coordinación del personal organizacional de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que la comunicación es informal. Comprende toda información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor. Sin embargo, para Bartolí (1992) lo más importante del mensaje en el proceso de comunicación organizacional es que debe tener la capacidad de ofrecer información coherente y articulada con los distintos elementos de la administración para aportar eficacia en la organización. Según Bartolí, la organización que pretenda ser comunicante debe presentar determinadas características: a) abierta, para comunicar con el exterior (medio), en emisión y recepción interactivas; b) evolutiva, ni rutinaria ni excesivamente formal; lista para manejar evolución y lo imprevisto; c) flexible, para permitir una dosis oportuna entre comunicación formal y comunicación informal; d) finalidad explícita, para proporcionar un hilo conductor a la comunicación formal; e) responsabilizante, para todos los miembros con el fin de evitar la búsqueda de poder artificial por parte de algunos mediante la retención de información; y, f) energética, para crear por sí misma, mediante información, formación y comunicación, potencialidades internas y para saber llevarlas a la práctica. En consecuencia, la organización comunicante no puede ser ni taylorista ni burocrática. Supone una organización de trabajo que favorezca la integración y el enriquecimiento, el espíritu de equipo, orientaciones claras y una cierta administración participativa.

Por otro lado, Jardillier (1992) establece que tener una organización comunicante no es suficiente. Jardillier refiere que las organizaciones que funcionan mal son aquellas en las que cada uno recibe las informaciones necesarias en el momento en que ya es demasiado tarde para utilizarlas. Es decir, no se trata de problemas de papelería, circuitos o correo, sino de estructuras. Según Jardillier, para que esté organizada, la comunicación en la organización debe presentar las siguientes características: a) debe tener finalidad, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto; b) debe ser multidireccional, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa; c) debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos, indicadores seleccionados en función de los objetivos; d) debe estar adaptada, integrando sistemas de información administrables, administrados y adaptados a las nece-

sidades específicas de cada sector teniendo siempre en cuenta la cultura del medio; y, e) debe ser flexible, para integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan. A partir de las definiciones de Bartolí y Jardillier, podemos concluir que la organización que pretenda ser verdaderamente comunicante y para que la comunicación esté suficientemente organizada no se debe dejar de lado la flexibilidad, la contingencia y la coherencia. La adaptación flexible y coherente a las especificidades del contexto constituye uno de los factores esenciales de la comunicación eficaz.

3. La comunicación organizacional

Volver la mirada hacia el campo de la administración de los recursos humanos en México, sobre todo cuando se hace con una óptica de calidad total, significa un paisaje estrecho, irregular y en buena medida solitario, aún cuando existe un consenso de que actualmente en México existe un esfuerzo de mediación sin precedentes en la historia de las organizaciones en el país. Es decir, en México hay una cierta visión de que las organizaciones mexicanas no parecen lugares propicios para el desarrollo de personal y profesional ni para la satisfacción derivada del logro, ni siquiera para una interacción gratificante con otros. Sin embargo, por otro lado, también hay un consenso académico y empresarial de carácter creciente, de que a través de los distintos medios a su alcance, las organizaciones en México están empezando a modificar la forma en como la gente en general, y sus miembros en particular, las entienden y dan significado a la vida de trabajo. De ahí, la revaloración que a nivel social están teniendo la empresa pública y privada y los roles del empresario, el ejecutivo y el funcionario.

En relación a la actual situación que se percibe en el ámbito del desarrollo organizacional en México, los especialistas y estudiosos del campo tienen como balance un renglón de asignaturas pendientes que abarca desde el concepto mismo del nombre y de la naturaleza del trabajo humano (insuficientemente elaborados) hasta la puesta al día de las herramientas técnicas, la determinación precisa de una serie de carencias, limitaciones, descuidos y negligencias cuyo detalle escapa a los objetivos de este artículo⁷. Elaborar un diagnóstico contextual a la situación que guarda la comunicación en las organizaciones en México apunta a definir en el presente estudio, en primer término, los espacios y los supuestos básicos en los que se encuentran tanto las grandes organizaciones privadas y sociales mexicanas por un lado y, por el otro, el modelo tradicional imperante en las estructuras organizativas burocráticas en México.

7. No obstante, se puede indicar que es indudable que el cuadro de anomalías adquiere mayor definición si a lo anterior se le suman algunos hechos «coyunturales», como los despidos masivos, que en muchos casos se llevan a cabo sin el menor tacto y consideración legal para con los liquidados, la sobrecarga de trabajo o la tangible vuelta al estilo administrativo autoritario, prepotente y controlador que en México se creía superado.

4. Espacios y supuestos básicos de la comunicación organizacional

Una primera característica que perméa el nacimiento y el desarrollo organizacional en México desde finales de la década de los sesenta es la presencia de organizaciones gigantescas. Desde las burocracias gubernamentales hasta las universidades, pasando por las empresas, asociaciones productivas, sindicatos e incluso hospitales y agrupaciones religiosas, es perceptible la tendencia al crecimiento, a veces fantásticas. Por ejemplo, en 2005 existían en México 37 empresas con más de 10.000 empleados, sin incluir a los bancos. El «gigantismo» organizacional se ha trasladado a los países latinoamericanos en general de dos maneras: en forma directa, a través de organizaciones multinacionales o, de manera indirecta, por medio de copias o adaptaciones de los modelos de operación propuestos por las organizaciones de la parte industrializada del planeta.

En México, la influencia de las grandes organizaciones ha generado en la práctica los siguientes supuestos productivos básicos: a) las grandes organizaciones ejercen una influencia importante en la vida de la sociedad (principalmente en la actividad política y económica) y la de los individuos; b) desde fines de la década de los ochenta, la globalización de la economía mexicana demanda a las organizaciones mexicanas, tanto públicas como privadas, una maximización extrema de recursos para poder sobrevivir en un ambiente de fuertes presiones económicas, financieras y de alta competencia; c) hacer compatibles y menos complejos los sistemas organizacionales y los procesos productivos donde interactúan nuevas tecnologías y personas; d) en consecuencia, y frente a los sistemas sociales y organizacionales inmensamente complejos (como las tecnologías de la información y la comunicación), han iniciado el cierre del siglo con la visión de hacer del proceso de comunicación organizacional una herramienta más productiva e importante a manejar para vivir el próximo siglo; y, e) finalmente, un elemento coincidente en las organizaciones mexicanas durante los últimos años es la búsqueda del «nuevo paradigma» y de los elementos claves (elevar productividad; elevar la calidad en la flexibilidad estructural; la orientación a la resolución de problemas; el fomento a la creatividad, la innovación y el uso de la intuición) con el objeto de lograr el éxito organizacional y el conocimiento humano⁸.

8. Este «nuevo paradigma» extendido en no pocas estructuras organizacionales mexicanas surge desde mediados de la década de los ochenta de un proyecto de extensión y vinculación universitaria generado al interior del Departamento de Negocios de la Universidad de Harvard (Boston, EE.UU.). El objetivo del proyecto fue conocer el desarrollo organizacional que tenían varias empresas japonesas. Dos décadas más tarde, el proyecto finalizó integrando la visión de miles de personas de todo el mundo. El objetivo inicial había sido transformado en describir el análisis y comprensión del papel que tiene la flexibilidad de las nuevas estructuras organizacionales del Japón, aportando con ello una nueva filosofía y teoría de la creación del conocimiento organizacional en ese país. Entre otras cuestiones, el estudio reveló por qué las compañías japonesas alcanzaron el éxito durante los setenta y ochenta y por qué aún se mantienen. Para mayor información, consúltese Nonaka y Takeuchi (1999).

Por otro lado, el modelo organizativo de la burocracia tradicional mexicana que ha imperado desde la segunda mitad de la década de los ochenta presenta las siguientes características: a) existe una jerarquía explícita de puestos; b) funciones y actividades claramente especificadas representan la única o principal ocupación de quienes están a cargo de los mismos; c) los miembros de las organizaciones públicas están sujetos a control unificado y a un sistema disciplinario; d) hasta principios de los noventa, la norma general del modelo organizacional sigue siendo una estructura mecanicista y rígida apegada a normas preestablecidas de actuación; y, e) una de las «nuevas» características que destaca el modelo burocrático reciente es la «nueva actitud de servicio» y, en menor medida, la «flexibilidad laboral», basadas en la competencia interna, la identificación de valores y objetivos organizacionales del «hacer bien las cosas» (mejora continua, calidad total o cualquiera que sea el formato que adopte la organización pública).

En síntesis, la situación actual del desarrollo organizacional en México está presenciando los inicios de un esfuerzo de mediación entre la cultura organizacional tradicional y la cultura organizacional manifiesta de la calidad total (cualquiera que sea el nombre del formato), la misma que no tiene precedentes en la historia de las organizaciones en México. Queda claro que esta última se somete a una crítica importante y seguramente será objeto de modificaciones de fondo conforme se vayan probando en la realidad mexicana. Además, es de notar que estamos ante un fenómeno suficientemente importante como para demandar la atención de estudiosos y practicantes de la comunicación y la comunicación organizacional en particular, sobre todo en el ámbito de las grandes organizaciones privadas, las cuales resultan especialmente interesantes por que son las que ya tienen intereses en juego frente a los cambios y, consecuentemente, quienes seguramente aplicarán mayores recursos en prospectiva para tal fin.

5. Sobre los tipos, diseños y cambios de la comunicación organizacional

Históricamente han existido en México tres tipos de comunicación dentro de las organizaciones (Ferrer, 1992): a) La comunicación interna o intrainstitucional, donde el mensaje fluye en tres direcciones: vertical descendente, vertical ascendente y horizontal; b) La comunicación externa o interinstitucional, que es la que tiene lugar entre las empresas privadas o públicas y otras organizaciones que tienen vinculación con ella, como la prensa, algunas ONG y asociaciones productivas sociales, etc.; y, c) la comunicación comercial, cuyo propósito es informar a usuarios o clientes potenciales sobre las características de la organización, sus productos o servicios que venden. A partir de lo anterior, se puede ubicar en México la siguiente relación-integración de los distintos tipos de comunicación organizacional: 1) la comunicación organizacional interna, orientada e integrada por personal de recursos humanos, cubre las relaciones internas de la organización; 2) la comunicación externa, orientada

hacia las relaciones públicas, cubre las relaciones con proveedores y administraciones públicas, las relaciones con inversores, la comunicación con el mercado de trabajo, etc.; y, 3) la comunicación comercial o publicidad, orientada a la mercadotecnia, cubre generalmente la publicidad, las promociones de ventas, el marketing directo, el patrocinio y las ventas de la organización. Es decir, tres tipos de comunicación que reportan a tres áreas diferentes de la empresa y que en la realidad mexicana se traducen como tres departamentos para una sola función, la comunicación organizacional.

El resultado de lo anterior es traducido en la mayoría de las organizaciones mexicanas como desperdicio de recursos, criterios diferentes para manejar la comunicación y una inconsistencia para presentar y representar a la empresa ante sus públicos en virtud de la diferencia de criterios en cada uno de ellos. Basado en esto, desde principios de la década de los noventa, la propuesta de cambio que ha surgido precisamente en algunas empresas mexicanas (u operadoras en el país) pioneras en el desarrollo organizacional en México como CYDSA, Cervecería Cuauhtemoc, GAMESA, SERFIN, Vidriera Monterrey, ALFA-ACERO, VISA, entre otras grandes organizaciones más, es establecer una gerencia o área de comunicación organizacional integral que reúna todos los recursos económicos y humanos para estar a cargo de la comunicación interna, como de la publicidad y la comunicación externa (Reyes, 1999). El diagnóstico general de dicha propuesta muestra la siguiente relación en costos/beneficios: a) criterios uniformes para la identificación institucional ante audiencias externas e internas; b) unidad en las políticas de comunicación; c) reducción de costos de manera sustancial; y, d) mejora del clima organizacional.

Desde luego, lo anterior conlleva a la proyección homogénea de la imagen de la organización ante los diferentes públicos; o, también, a la consolidación de un staff de expertos en comunicación para diseñar y difundir mensajes para cualquier tipo de audiencias y un medio de desarrollo consolidado y especializado para elaborar estrategias integrales de comunicación que requiere la empresa. Por ello, no es de extrañar que bajo las tendencias homogéneas de aprovechamiento al máximo de los recursos, la especialización profesional como el estudio del esquema de la comunicación integral en las organizaciones mexicanas sean objetos de estudio centrales y constantes en los próximos años.

6. La comunicación organizacional y su relación con los procesos de desarrollo, capacitación e investigación

Entre las experiencias de los procesos de desarrollo, capacitación e investigación orientadas a mejorar integralmente la comunicación en las organizaciones mexicanas sobresalen dos casos particulares en los que quisiéramos detenernos. Por un lado, el programa de trabajo destinado a desarrollar la organización en su conjunto, a través de empresas prototipo, que es llevado a cabo por la Universidad Iberoamericana. Por otro, el programa de desarrollo, formación y capacitación de profesionales sobre la comunicación escrita y visual en

las organizaciones, a través de procesos y programas de mejora continua y calidad total, que implementan algunas empresas consultoras privadas y el Instituto Tecnológico Autónomo de México.

En el primero de los casos, el programa de desarrollo se plantea como un instrumento didáctico, de capacitación e investigación, basado en la implementación de un método virtual de «empresas prototipo», donde se definen operativamente a algunas empresas mexicanas con el fin de practicar, capacitar y desarrollar nuevos conocimientos en estudiantes universitarios en etapa terminal e inicial de las áreas de comunicación, economía y administración. Con el método, los practicantes desarrollan trabajos especializados en sus áreas, basándose en estudios de casos reales para la ejecución de sus ejercicios y aplicando nuevos enfoques de investigación-aprendizaje. Uno de los propósitos del programa es crear soluciones desde la estructura y la cultura organizacional, como es el caso de la creación de eficientes redes de comunicación organizacional. La generación formal de los conocimientos del programa es llevada a cabo por la realización de tesis o programas de investigación más amplios dentro y fuera de la universidad y son aplicables a diversas empresas que van desde la micro, pequeña, mediana y gran empresa hasta clústers, uniones y asociaciones civiles. Por otro lado, el propósito de este programa también se centra en la producción y actualización permanente de una base de datos para crear soluciones especializadas en diversos ámbitos, cotejarlos con la realidad y aprender de las diferencias, además de probar estrategias alternativas que podrán ser analizadas hasta sus últimas consecuencias. En el segundo de los casos, los trabajos de desarrollo, capacitación e investigación sobre comunicación organizacional están dirigidos a satisfacer dos necesidades de mejora empresarial primordiales: por un lado, al control, seguimiento y evaluación de proyectos organizacionales y, por otro, al diseño y producción de medios impresos y visuales de comunicación especializada para incorporarlos en los programas de capacitación de mejora continua y calidad total en las organizaciones. En base a los trabajos anteriores, se ha levantado un diagnóstico de las principales necesidades de capacitación y desarrollo de un gran número de organizaciones mexicanas que operan desde 1995. Entre las prioridades destacan: a) la relación productiva de las instituciones académicas, de investigación y consultoría con las necesidades y problemáticas reales de las empresas y dependencias gubernamentales con fines que van más allá de la mera realización del proyecto que se tiene entre manos; b) las organizaciones requieren ponerse en manos de especialistas confiables para la realización total e integral de sus proyectos; c) conocer de manera particular las formas y los impactos de los proyectos institucionales u organizacionales sobre los diferentes sectores sociales y subsistemas organizacionales y los cambios que puede implementar la organización a partir de su evaluación; y, d) finalmente, las organizaciones en México requieren como necesidad esencial mejorar los procesos y programas de comunicación interna, adaptarlos a las nuevas tecnologías y garantizar la eficiencia de su personal.

7. La comunicación organizacional y la transmisión e intercambio de información en el interior de las organizaciones

La transmisión e intercambio de información (voz, datos e imágenes) en el campo de la comunicación organizacional en México muestra un aceptable adelanto con respecto a sus principales socios comerciales y a los países desarrollados en general. Lo que comúnmente se conoce como intranets, o avanzadas redes de computadoras que permite integrar en una red interna y de acceso restringido toda la información que las áreas de una organización necesitan compartir, hoy en día es empleada por una gran cantidad de organizaciones mexicanas para su operación en general, utilizando prácticamente la misma tecnología y los estándares adoptados en Internet y particularmente en red (WWW). El diagnóstico de transmisión e intercambio de información en México y, en particular en las áreas de comunicación intraorganizacional, ofrece los siguientes resultados (Gutiérrez y Carmona, 1997; Islas y Gutiérrez, 2001; Islas, 2003; 2005): a) reducción considerable de los gastos destinados para la comunicación interna en las organizaciones mexicanas, principalmente en gastos de papelería y administración en general; b) desarrollo de una verdadera simplificación administrativa tanto en el interior como en el exterior de las organizaciones y que a la vez ha propiciado el desarrollo de útiles bases de datos compatibles y compartidas por cada una de las áreas de la organización; c) agilizar significativamente la circulación de la comunicación interna favoreciendo drásticamente la disminución en los tiempos de respuestas de la organización; y d) frenar, sobre todo en las organizaciones públicas, las formas de corrupción, demora y negligencia. Por otra parte, en las organizaciones gubernamentales, sobre todo en el plano federal y estatal, como en aquellas organizaciones de educación e investigación, la red interna ha estimulado la cooperación y el desarrollo de amplias y especializadas formas de trabajo en equipo entre las diferentes áreas de una organización o entre varias dependencias o sectores. Bajo estos resultados, es posible afirmar que, en los próximos años, el número de empresas y organizaciones mexicanas aumentarán su número de servidores destinados a la intranet, rebasando posiblemente a los servidores dedicados a Internet.

Dentro del ámbito de la documentación académica y la producción de conocimiento en ciencias de la comunicación en México, un buen ejemplo en el desarrollo de recursos de documentación que sirven como infraestructura en los procesos y sistemas de producción académica, especialmente los orientados a la práctica de la investigación y a la formación de investigadores, es el proyecto de desarrollo de bases de información del que surgió el sitio CCDOC [<http://ccdoc.iteso.mx>], una biblioteca virtual sobre la investigación académica de la comunicación en México, que se constituye como interfaz de un sistema de información y como mediación de un sistema de comunicación académica⁹.

9. El proyecto CCDOC actualmente opera con cerca de cuatro mil referencias a libros, capítulos, artículos y tesis de postgrado sobre la comunicación en México, incluyendo el texto

Al plantear el proyecto CCDOC a partir de esta constitución (redes de información/comunicación cuya interfaz ofrece la posibilidad de convertirse en mediación), el creador y coordinador del proyecto, el profesor Raúl Fuentes Navarro (2004), emprende el sentido de la comunicación desde dos frentes: por un lado, desde el sentido que incorpora la reestructuración del campo de la comunicación y concretamente el «nuevo paradigma tecnológico» que implica un cambio en la estructura de la comunicación. Fuentes (2004) reclama que, antes estos cambios, la estructura del sistema académico especializado en producir conocimiento debe integrarse no sólo como «contenido» sino también como «forma».

Este sentido de la comunicación sería la base de la perspectiva tecnológica correspondiente y complementaria a la perspectiva sociocultural que Fuentes ha desarrollado «para la comprensión del trabajo académico en comunicación como producción social de sentido sobre la producción social de sentido». (Fuentes, 2004: 8). El otro frente que marca el sentido de la comunicación en el proyecto CCDOC se inserta en una articulación práctica de índole metodológica: como un sistema de información (documental académica) cuya interfaz ofrece la posibilidad de convertirse en mediación, o sistema de comunicación, entre el conocimiento publicado y sus destinatarios primordiales, los propios agentes académicos que lo producen, apropian y reproducen. Sin lugar a dudas, el sitio CCDOC ofrece una buena salida en el aprovechamiento de nuevos recursos tecnológicos y el establecimiento de nuevos patrones de interacción entre los usuarios y el conocimiento del campo de la comunicación porque el proyecto CCDOC es un intento serio que impulsa el desarrollo de la infraestructura y la cultura de la documentación académica, mediante la articulación de sistemas de información (generadores de representaciones) y sistemas de comunicación (productores de interacciones).

completo digitalizado de aproximadamente el 25% de los documentos, porcentaje que tiende a incrementarse desde su «apertura virtual», en octubre de 2003. De acuerdo con Fuentes, el proyecto CCDOC trata de responder al propósito de impulsar el desarrollo de la infraestructura y la cultura de la documentación académica, mediante la articulación de sistemas de información (generadores de representaciones) y sistemas de comunicación (productores de interacciones). Además, busca aprovechar los nuevos recursos tecnológicos y el establecimiento de nuevos patrones de interacción entre los usuarios y el conocimiento del campo. Cinco son los principios básicos sobre los que se sostiene el proyecto: 1) selección e inclusión de los documentos publicados que contienen aportes académicos al conocimiento de la comunicación en México en cualquiera de sus dimensiones; 2) acceso público gratuito de la información sistematizada, sin perjuicio de su carácter especializado; 3) gestión de la autorización de los editores (titulares del *copyright*) para ofrecer la reproducción facsimilar (formato.pdf) de los textos completos en línea; 4) procurar compatibilidad y complementariedad con otros recursos de información académica nacionales e internacionales; 5) fomento al desarrollo de la cultura académica y la investigación de la comunicación de mayor rigor y pertinencia, especialmente entre investigadores en formación de postgrado (Fuentes, 2004).

8. Sobre los aportes conceptuales en la comunicación organizacional

Es generalmente aceptado que los aportes teóricos y conceptuales que son propios de los estudios de la comunicación organizacional en México son muy recientes y oficialmente parten de la segunda mitad de la década de los noventa. También, de que están caracterizados, fundamentalmente, a partir de los cambios en las funciones del o los modelos de comunicación tradicional instrumentados en las organizaciones mexicanas. Los aportes habitualmente parten como alternativas de los modelos de comunicación de corte técnico —el de Lasswell, por ejemplo— hasta aquellos considerados más completos —el de Shannon & Weaver, por ejemplo— e incluso, como una disyuntiva a los enfoques de comunicación más recientes que incorporan retroalimentación, esta palabra mágica que quiere decir prácticamente todo. Uno de los aportes teóricos-conceptuales más destacados en México se basa, precisamente, en tratar de ir más allá de la retroalimentación.

Dentro del ámbito de la comunicación organizacional en México, el investigador Abraham Nosnik (1996; 2003), uno de los especialistas y consultores de la comunicación organizacional de mayor conocimiento y reconocimiento en México, plantea que es necesario entender a la comunicación organizacional mediante una nueva concepción metodológica en función de las crecientes necesidades de evolución y complejidad organizacional que se vive actualmente en este país. El modelo de comunicación productiva que ha expuesto Nosnik desde 1996 va más allá de la retroalimentación, que es a donde los anteriores modelos habían llegado. Nosnik (1996, 2003) describe que, en la nueva concepción del proceso de comunicación, los receptores y su retroalimentación son los iniciadores del proceso de comunicación en las organizaciones. Nosnik argumenta que en los sistemas como el entorno o medio donde se produce la comunicación, refiriéndose al tratamiento que esta pudiera tener en una empresa, en una institución, en la clientela de una tienda o el mercado de consumidores, deben de implementar una comunicación productiva, es decir, una comunicación orientada a la transformación y mejora de cualquier sistema en beneficio de todas las partes que lo integran; el modelo de comunicación productiva, por lo tanto, debe contar con una normatividad clara y consensuada dentro de la organización y los subsistemas.

De acuerdo con Nosnik, la propuesta conceptual de la comunicación productiva nace de la observación de los procesos de calidad en las organizaciones que son, según el sentido del autor, un tipo de comunicación a la inversa: no inician con lo que el emisor quiere informar a su receptor sino con la inquietud de un emisor (llamado «proveedor» en este tipo de metodologías) por saber qué es lo que el receptor requiere de él para poder cumplir con sus metas y objetivos productivos. Así, la calidad demandada por el receptor depende, a su vez, de lo que la organización como un todo busca, y lo que busca dicha organización depende, una vez más, de lo que la sociedad donde opera considera bueno y aceptable como contribución, insumo o alimento a la misma. De tal manera, que la comu-

nicación productiva se asienta en «situar al proceso de la comunicación en su propio contexto, o en el sistema al que sirve para que dicho sistema como un todo cumpla, a su vez, con sus propios objetivos y metas. Comunicación productiva, pues, nace de la retroalimentación que nos permite conocer las necesidades de los sistemas donde ocurre la comunicación para que ésta se alinee con los fines últimos de éstos y así contribuir a su logro» (Nosnik, 2003: 9).

Por otro lado, la comunicación productiva exige de la organización el tener un corazón ideológico, el cual debe significar los valores y principios de la «ideología nuclear» del sistema organizacional. El corazón ideológico debe ser comunicado a todos los públicos del sistema. De esta manera, la retroalimentación será eficiente para asegurar que el sistema sea congruente, coherente y consistente con su corazón ideológico (Nosnik, 1996). A partir de la naciente concepción, lo importante es que en los próximos años los investigadores estarán ocupados creando, discutiendo, criticando y mejorando el modelo con teorías más específicas de comunicación productiva en las organizaciones.

Dentro de las innovaciones recientes que en este sentido se han acumulado a la nueva concepción destacan los aportes de Gabriela Monroy (1998), respecto de las estrategias de implementación del modelo. En primer término, por los análisis de la comunicación productiva en su implementación, la cual debe compartir de igual manera la visión de la organización y definir hacia dónde vamos, cómo nos vemos en el futuro, a dónde queremos llegar, etc., y, por otro lado, en relación a la descripción del elemento clave de la comunicación organizacional: el corazón ideológico, el cual debe tener claro la organización y precisar la misión y los valores de la misma, mostrar cómo deben hacerlo los miembros de la institución y con qué código ético deben actuar para saber con precisión qué se entiende, se comparte y se pone en práctica con la filosofía organizacional.

9. Conclusiones

A partir de que el proceso de transición del desarrollo organizacional en México se consolide en favor de una cultura organizacional tendiente a mejorar las condiciones de desarrollo del personal y del conocimiento humano como base para lograr la calidad total y los estándares de competitividad internacional que la realidad mexicana hoy en día exige, el camino para desarrollar en plenitud la comunicación productiva en las organizaciones será una realidad tangible y fértil. La construcción de esta vía se ha iniciado ya en las grandes organizaciones privadas y públicas de nuestro país, las cuales resultan especialmente interesantes porque, además de que ya tienen intereses en juego frente a este cambio, son las que están realizando de manera ágil y razonada la concreción de la transición y a la vez quienes están inyectando mayores recursos para tal fin.

Lo anterior implica, por un lado, que el académico, el investigador y el profesional de la comunicación organizacional en México no se conforme con las ambigüedades de las posturas y modelos tecnicistas y estructurales de la comunicación en las organizaciones si realmente quieren contribuir a mejorar

el funcionamiento de las organizaciones en los diferentes sectores productivos. Por ello, el campo de estudio de la comunicación organizacional debe seguir absorbiendo tanto reflexión y acciones productivas específicas como gestiones imbricadas y sinérgicas.

Por otro lado, ello también implica una necesaria creación futura de campos laborales con requerimientos especializados de un alto nivel académico para solucionar, con propuestas aplicables y eficientes, los problemas integrales que la comunicación en las organizaciones privadas, públicas y sociales requiere bajo las condiciones presentes y futuras del país. Subsiste el reto fundamental de mejorar, especializar y satisfacer las necesidades ordinarias del campo laboral en los sectores productivos como espacios de formación académica universitaria a través de programas de vinculación y extensión entre ambas partes. Pero, también, que lograr marcos e instrumentos formales de manera clara, consensuada y aceptada por ambas partes no es suficiente para la vinculación exitosa. Es ineludible la formación de una cultura académica, pertinente y productiva para instrumentar, con un verdadero interés, la interacción con personal calificado, con actitudes, funciones y perspectivas especializadas de extensión y práctica.

10. Bibliografía

- BARTOLÍ, A. (1992). *Comunicación y organización. La Organización comunicante y la comunicación organizada*. México: Paidós.
- BONILLA, C. (2006). *Comunicación integral, respuesta a la crisis*. México: Mundo Ejecutivo.
- FUENTES, R. (2004). «La documentación académica y la producción de conocimiento en Ciencias de la Comunicación». Ponencia presentada en el VII Congreso de la ALAIC de 2004. Buenos Aires, Argentina. En la <http://alaic.incubadora.fapesp.br/portal/Gts/gt172004> (Página consultada el 15-6-2005).
- GOLDHABER, G. (2003). *Comunicación organizacional*. México: Diana.
- GORDON, G.; GOLDBERG, B. (1977). «Is there a climate for success?» *Management Review*. New York: Harper & Brothers, p. 37-44.
- GUTIÉRREZ, S. (1996). «Comunicación organizacional: ¿Y los receptores?» *Idea Económica*. México: Fundación Mexicana para la Calidad Total.
- ISLAS, O. (2003). «Fundamentos de comunicaciones digitales productivas». *Razón y Palabra*, núm. 34, Año 8. ITESM, México, p. 1-32.
- (2005) (coord.). *Internet y la sociedad de la información* (2 tomos). Ecuador: CIESPAL.
- ISLAS, G.; GUTIÉRREZ, F. (1999). «Intranet: pieza básica para la comunicación organizacional en México». *Revista Mexicana de Comunicación*. México, p. 31-39.
- ISLAS, O.; GUTIÉRREZ, F. (2001). «Internet. Fase final de las prolongaciones del hombre y principio de una nueva comunicación». *Diálogos de la Comunicación*, núm. 62, Lima: Felafacs, p. 61-75.
- JARDILLIER, P. (1992). «La organización humana en la empresa». En: BARTOLÍ, A. *Comunicación y organización. La Organización comunicante y la comunicación organizada*. México: Paidós, p. 134-149.
- LEÓN, E. (1999). *ABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas.

- LEÓN, G. (2005). «Institucionalización del campo académico de la comunicación en América Latina. Un acercamiento a las características estructurales de la Escuela Latinoamericana de la Comunicación». Trabajo de investigación doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. 1501002895/TR344; p. 7-324.
- (2005a). «Ejercicios de lectura crítica no androcéntrica aplicados al texto académico de la comunicación». *Revista Internacional de Comunicación*. Universidad de Sevilla, España, p. 309-330.
- (2006). «Sobre la institucionalización de la comunicación en América Latina». En: FUENTES, R. (coord.) *La constitución científica del campo académico de la comunicación en México y en Brasil: análisis comparativo*. Guadalajara, México: Conacyt; p. 9-85.
- (2006a). «Sobre la investigación de la comunicación en América Latina. Estrategias y prácticas científicas de la comunicación hoy». Tesis de doctorado. Universitat Autònoma de Barcelona. Bellaterra, p. 9-633.
- LUHMANN, N. (1976). «A General Theory of Organized Social Systems». En: HOFSTEDE y KASSEM (1976). *European contribution in organization theory*. Amsterdam.
- (1997). *Organización y decisión*. México: Universidad Latinoamericana/ITESO, 1997.
- MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. París: Les Éditions d'Organization.
- MONROY, G. (1998). *Administremos la comunicación*. México: Mundo Ejecutivo.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento. Teoría de creación del conocimiento organizacional global*. México: Oxford University Press.
- NOSNIK, A. (1996). «La comunicación positiva y el entorno organizacional». *Razón y Palabra*, núm. 4, Año 1. México: ITESM, p. 1-6.
- (2003). «Comunicación productiva: un nuevo enfoque teórico». *Razón y Palabra*, núm. 34, Año 8. México: ITESM, p. 1-12.
- NOSNIK, A.; MARTÍNEZ DE VELASCO, M. (1993). *La comunicación organizacional práctica*. México: Trillas.
- REYES, A. (1999). *Instituciones de educación superior, el reto: vincular academia y trabajo*. México: Infolatina - Ejecutivos de Finanzas.
- REYES, A.; ESPÍNOLA, G. (1997). «El aprendizaje organizacional en México, una realidad». *Contacto de Unión Empresarial*, México.
- RODRÍGUEZ, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. Santiago de Chile: Alfaomega-Universidad Católica de Chile.
- VARGAS, V. (1993). «El proceso de comunicación. La comunicación en las organizaciones». En: NOSNIK, A.; MARTÍNEZ DE VELASCO, M. (1993). *La comunicación organizacional práctica*. México: Trillas, p. 39-52.
- WEBER, M. (1947). *La teoría social y las organizaciones económicas*. Nueva York: Traducido y editado por Talcott Parsons. Oxford University.

Gustavo León, es profesor investigador titular en el Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Sonora, México, y doctor en Periodismo y Ciencias de la Comunicación por la Universitat Autònoma de Barcelona. Sus principales publicaciones se especializan en la línea de la teoría y la investigación de la comunicación en América Latina. Actualmente se edita el libro de su autoría titulado *Sobre la institucionalización del campo académico de la comunicación en América Latina. Una aproximación a las características estructurales de la Escuela Latinoamericana de la Comunicación*.
