

La comunicación organizacional y los ambientes laborales en la actualidad. Acercamientos y variaciones

Ozziel Nájera Espinosa
Guadalupe Sánchez Estévez

108

RESUMEN

En el presente ensayo se hace una revisión crítica sobre los panoramas laborales de la modernidad y cómo se ven atravesados por las propuestas estratégicas de la comunicación organizacional, la cual ha cobrado especial relevancia a partir de la última mitad del siglo xx, cuando la expansión comercial de empresas y otro tipo de organizaciones comenzaron a ser motivo de estudio en un intento por establecer relaciones más estrechas, tanto con los públicos internos de una organización como con quienes forman parte de su entorno y se convierten en necesarios para su subsistencia.

Palabras clave: Comunicación organizacional, Comunicación estratégica, Comunicación institucional, Campo laboral, Trabajo.

ABSTRACT

This text presents a critical review above the labor scenarios of modernity and how they are traversed by strategic communication in organizations, which has gained special relevance since the last half of the twentieth century, when the commercial expansion of companies and other organizations began to be the subject of study in an attempt to establish closer relations with the internal audiences of an organization and with those that are part of its environment and become necessary for its subsistence.

Keywords: Organizational communication, Strategic communication, Institutional communication, Labor field, Work.

INTRODUCCIÓN

El presente ensayo intenta, en primer lugar, hacer un análisis crítico sobre la situación laboral de la modernidad. En un segundo momento, trata de establecer algunas de las visiones y corrientes que componen la comunicación organizacional. Las propuestas inicialmente provenientes del campo de la comunicación estratégica en las organizaciones, tienen hoy en día grandes efectos y repercusiones en la manera en que se gestiona la comunicación de la administración pública, gubernamental y política, la cual también ha retomado algunos modelos teóricos y aplicaciones prácticas para establecer vínculos entre gobernados y gobernantes (Canel, 2017, p. 11). Es cada vez más visible que los métodos aplicados en un área específica, sean utilizados en otra con el fin de tener un mejor control sobre los mensajes emitidos y recibidos. Si bien las ciencias políticas tienen ya un camino definido, es durante el siglo xx –con los procesos democráticos y de elección, sobre todo en los Estados Unidos de América– cuando comenzó a surgir una verdadera preocupación por la dirección de los mensajes que los políticos e instituciones gubernamentales enviaban, por ello es recurrente que cada parcela de la comunicación en las organizaciones tome elementos teórico-prácticos de otra para explicar los fenómenos a los que el investigador en comunicación, el consultor o el mercadólogo político se han tenido que enfrentar.

En un momento histórico como el de hoy, donde los flujos de información corren a caudales cada vez más rápidos, es necesario que toda organización esté al tanto de cómo se comunica y cómo puede tener más alcance en los sectores que desea, más aún: con las políticas laborales y comerciales que afectan la estabilidad económica de todo país, no hay quien se salve.

DESCRIPCIÓN DEL CAMPO LABORAL ACTUAL

Antes de adentrarse en los diversos panoramas de estudio de la comunicación estratégica en las organizaciones, consideramos necesario profundizar un poco en la situación laboral de hoy día, la cual afecta directamente tanto al clima organizacional, como a sus procesos de comunicación, y por ende las formas de diagnóstico e intervención. Las estrategias para establecer una comunicación real, tanto dentro de la organización como hacia el exterior, se ven directamente atravesadas por los cambios laborales y los procesos culturales.

110 El momento en el que surgen los primeros estudios sobre las organizaciones, el sistema económico ofrecía en cierta forma una seguridad al trabajador. De hecho, el modelo clásico organizacional contempla la idea de que un empleado bien remunerado es un empleado que posee motivación para producir más y de manera mejor (Goldhaber, 1994, p. 39). El modelo económico en el que el fordismo nació, entendía que sus mejores publicirrelacionistas y sobre todo, sus principales consumidores, eran sus trabajadores. Capital y trabajo estaban unidos en un perfecto matrimonio (Bauman, 2006, p. 140). La organización estaba obligada a ofrecer las prestaciones de ley y, aunque el trabajador quizás estaría haciendo toda su vida lo mismo, sabía que al final de su camino laboral le esperaba una pensión, un hogar seguro con hijos que posiblemente asistirían a la universidad (Giddens, 2004, p. 343). No obstante, también el modelo burocrático poseía gran fuerza, por lo que los procesos comunicacionales en las organizaciones se tornaron lentos y contaban con una serie de barreras por las que se tenía que atravesar, cual ritual de paso.

Hoy en día la motivación principal de gran parte de los trabajadores es mantener su trabajo. El modelo económico invierte más en las relaciones públicas externas y genera contratos bajo los cuales todo miembro de la organización promete guardar en secreto lo que sucede dentro de su lugar de trabajo a riesgo de ser expulsado. “La flexibilidad del mercado de trabajo también ha conducido al incremento del número

de trabajadores cuya situación en el trabajo no está clara, o que no gozan de las protecciones normalmente asociadas con la relación de trabajo” (Casale; 2011, p. 3). El futuro laboral es incierto, hoy se puede trabajar felizmente mientras que el día de mañana, cualquiera que trabaje por horas puede quedarse sin su lugar en la organización, bajo la idea de que eso le da libertad para cambiar cuantas veces quiera de empleo, como si estuviera en un juego de turista mundial pensando cuáles van a ser sus siguientes pasos con pequeños objetivos a corto plazo, sin ver más allá de las dos o tres jugadas siguientes. Actualmente el trabajo ya no permite elaborar un proyecto de vida, construirse o identificarse. “Nuestra experiencia se asemeja a aquella de los pasajeros en un avión que descubren, ya en vuelo, que la cabina del piloto está vacía” (Bauman, 2006, p. 143). Incluso la misma arquitectura de los espacios de trabajo se ha transformado de lugares cerrados a corredores con paredes de vidrio –si es que hay paredes- en la cual todos nos podemos vigilar horizontalmente.

111

El trabajador, gracias a los procesos de desregulación y privatización laboral (Bauman, 2007, p. 21), se ha convertido en un objeto que tiene que saber vender su fuerza de trabajo a través de redes sociales, de su propia imagen, del conocimiento múltiple de varias disciplinas. El saber especializado cada vez es menos requerido, de allí el éxito de carreras que conjuntan varios perfiles en uno solo. La idea de organización actual intenta que sus miembros sean *todo terreno* con un menor lastre (Bauman, 2007, p. 22), que no tengan ataduras familiares, locales ni vínculos que lleguen a generar antigüedad con la empresa. Sin duda alguna, los momentos en los que se conformaban las teorías organizacionales no se contemplaba que el ambiente laboral cada vez sería más estresante, pesado y con ampliadas e irregulares jornadas de trabajo.

La realidad económica de nuestro momento histórico implica que toda empresa puede competir con otra en el ámbito internacional (o al menos podría decirse que se ve obligada a hacerlo). No hay lugar para esconderse, ni para el trabajador, ni para el patrón, ni para las ONG, o hasta para el mismo Estado. Los países compiten entre ellos por inver-

sionistas, por niveles de transparencia, por conocimiento, por mano de obra. La velocidad de respuesta y la búsqueda de la diferenciación son los atractivos primordiales que direccionan a las organizaciones contemporáneas. Aunque por otro lado existen elementos como el acelerado crecimiento de plataformas y aplicaciones de *software* libre, desarrollo de comunidades *On-Line* que comparten conocimientos en común y transformaciones visiblemente importantes en el poder político y económico gracias a la interconexión de aquellos que pertenecen a la *sociedad-red* (Castells, 2010, p. 34).

112

Los modelos actuales de negocio toman en cuenta los factores que el comercio global impone. Aunque algunos claman que es el comienzo del declive de los sistemas organizacionales jerárquicos (Miller, 2006, p. 5), en algunos lugares tal pareciera que se siguen viendo reforzados por las percepciones salariales de cada trabajador, al cual se le trata de integrar a la cultura de la organización, pero no al crecimiento económico de ésta.

Las recientes formas de incluir al ser humano en las organizaciones indican que apuestan por el talento de cada uno de sus miembros (Solomon y Schell, 2010, p. 17). Cada individuo en la organización tiene una capacidad –más allá de la física- a explotarse, por lo que invertir en el conocimiento y la inteligencia es una directriz. Piénsese en el caso de empresas como *General Electric*, donde ya en 1998 más de dos tercios de los beneficios de la empresa provenían de los servicios financieros, de información y de producto: *conocimiento es poder* (Ridderstråle & Nordström, 2008, p. 27).

Las organizaciones son por excelencia el lugar ideal para entender y analizar a los seres humanos en sus interacciones, rituales, historias, e intercambios simbólicos; todos ellos mediados por el proceso comunicacional. Es el lugar que se convierte en un gran laboratorio para entender el comportamiento social e individual. Las organizaciones forman parte de la vida de todos cada vez con más fuerza (Giddens, 2004, p. 444), determinan nuestra trayectoria y nos acompañan hasta la tumba. El poder que han logrado obtener las instituciones muchas veces

escapa de nuestras manos, lo que posiciona a gran parte de ellas como mecanismos de dominación simbólica, imaginaria e ideológica para someter a los individuos a dictados de lo que sea difícil resistirse.

Por su complejidad, el estudio de la comunicación en las organizaciones se ha extendido a través de varias betas que tratan de entender fenómenos particulares como las relaciones públicas, la imagen pública, la imagen corporativa, la comunicación intercultural, la comunicación institucional, la comunicación política, la comunicación estratégica, el diagnóstico organizacional o la comunicación no verbal. El estudio de la comunicación en las organizaciones sin duda alguna tiene una fuerte base interdisciplinaria donde convergen la mercadotecnia, la sociología, la antropología, la psicología, la economía, el diseño, la administración y las ciencias de la comunicación. La planeación y evaluación de resultados no se apoya en una sola perspectiva, sino que requiere del uso constante de diversos enfoques que la entiendan, de la manera más cercana, a su totalidad.

113

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: DEFINICIONES Y VARIACIONES

El estudio sistemático de la comunicación en las organizaciones se origina en las necesidades prácticas y teóricas de aquellas que académicamente toman dos vertientes: mejorar la experiencia comunicacional de quienes intervienen en los procesos sociales y económicos y, por otro lado, el estudio en la evolución de las teorías de la organización. Los estudios sobre comunicación en las organizaciones son relativamente de reciente aparición, primordialmente en los Estados Unidos de América como un área especializada del *speech communication* con un crecimiento marcado en las últimas décadas (Lucas, García y Ruíz, 2003, p. 100) de la mano de la administración del comportamiento organizacional, la psicología organizacional, sociología industrial y del trabajo, aunque también pueden encontrarse investigaciones desde la antropología, la filosofía o la ciencia política.

Vale la pena hacer una revisión sobre algunas de las definiciones de comunicación organizacional, las cuales ayudarán a establecer cuáles son las características y funciones básicas de esta área, así como también las ramificaciones que alcanza. Las variaciones entre un concepto y otro no presentan grandes divergencias, de hecho, las similitudes que podemos encontrar en todas estas ideas nos encaminan hacia una visión convencional de la organización que delimita perfectamente el campo de acción de la comunicación organizacional en el que pueden detectarse varios hilos en común.

114

Las nociones aquí presentadas parten de un imaginario de la organización que se ha sedimentado desde hace ya muchos años, primordialmente en la idea del *management* y de un sistema económico que, como propósito primordial, tiene la ganancia económica, después el bien de los que ocupan la parte más alta de la pirámide en la jerarquía organizacional, hasta descender al último de los trabajadores en la escala. Es muy posible que tal visión de la organización necesite un replanteamiento, mas éste no es su espacio de discusión, además de que para ello es ineludible partir de estas nociones simples que pueden señalar nos un camino por el cual construir nuevos enfoques a partir de los cuestionamientos que tales visiones de la comunicación organizacional ofrecen. Asimismo, las nociones de comunicación experimentan actualmente una multitud de transformaciones englobadas en nuevos paradigmas dentro de los cuales no resulta fácil instaurar un concepto que las englobe.

Gerald Goldhaber, establece que la comunicación organizacional “es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (1994, p. 23) y pone de manifiesto qué ocurre en un sistema complejo, el cual invariablemente tiene influencia en su entorno y al mismo tiempo es influenciado por él. En tal sistema existe un flujo de mensajes con su propia direccionalidad entre seres humanos, lo que implica emociones, habilidades, deseos y relaciones. Goldhaber, en esta definición, entiende la comunicación como un elemento que ineludiblemente se encuentra en toda organización.

Esta visión es compartida por otros autores, quienes entienden que el flujo de mensajes tiene una direccionalidad, un emisor y un receptor; por ejemplo James L. Gibson piensa que la comunicación organizacional es “el marco de direcciones que sigue la información dentro de una organización” (Gibson, 1996, p. 656), o por ejemplo, la noción de *unidireccional* de Hershey (1998, p. 352), quien la entiende como “un sistema único que el líder utiliza para transmitir sus mensajes en forma eficaz y eficiente a todos los miembros que tienen el deseo inherente de saber lo que ocurre en el sitio donde trabajan”.

En un tono más orientado hacia facilitar el flujo de mensajes y menos encauzado a la direccionalidad de la información, Fernández Collado (1997, p. 28), entiende la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”; asimismo la define como

un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Otra visión complementaria a estas definiciones es aquella que pone al sujeto de la comunicación en un lugar central, por ejemplo, para Martínez y Nosnik (1988, p. 22) “la comunicación organizacional es 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 [...] la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él en la organización”. Por su parte, Gary Kreps (1995, p. 10), entiende que la comunicación organizacional “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”. Esta

visión subraya que toda organización está conformada por la unidad individuo y que éste es vital para el proceso comunicacional dentro y fuera de la institución. La existencia de la estructura organizacional a la que se pertenece suele ser vital para la subsistencia de sus miembros, por lo que es posible que estas definiciones coloquen como primer eslabón al individuo. Lucas, García y Ruíz (2003, p. 102) van por el mismo camino y entienden que la comunicación organizacional “es el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella, facilita la realización de actividades coordinadas y sirve como mecanismo para que los individuos se adapten al entorno de la organización, así como la propia organización a su entorno relevante dentro de la sociedad global”. Un elemento para resaltar en estas visiones es que en cierta forma no sólo dan peso al individuo, sino que con ello también traen implícita de forma subyacente el reconocimiento de la fuerza de trabajo.

Al tomar en cuenta todos estos elementos puede afirmarse que la comunicación organizacional es el complejo sistema en que existe una circulación de mensajes que se generan y emiten voluntaria e involuntariamente hacia dentro y fuera de una organización. El conocimiento de este sistema es primordial para facilitar estrategias que permitan que los miembros de toda organización estén vinculados entre sí y convenientemente informados sobre los procesos que les afectan como organización e individuos para facilitar la toma de decisiones.

Las teorías de este ramo sobre los estudios de comunicación podrían enfocarse en al menos ocho betas propuestas en este escrito, las cuales se desprenden, en primer lugar, de una síntesis de la revisión a las diversas investigaciones que existen sobre el tema:

- 1) *Clasificación de mensajes*: los estudios en comunicación organizacional contemplan la revisión del tipo de mensajes que circula en el flujo informativo de toda organización, Goldhaber (1984, p. 111) entiende al menos tres tipos:

- a) *Mensajes de tarea*: Relacionados con los productos, servicios o actividades de la organización. Su fin es informar sobre la manera de realizar los trabajos y persuadir (capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, sugerencia de ideas, resolución de problemas).
- b) *De mantenimiento*: Relacionados con la realización de la producción (órdenes, dictados, procedimientos y controles para facilitar el movimiento de la organización).
- c) *Humanos*: Relacionados con los sentimientos, las relaciones interpersonales y la moral de los miembros de la organización. El estudio de la comunicación no verbal se considera un factor de importancia.
- 2) *Los canales de comunicación*: toda organización posee diversos puntos de emisión de mensajes para comunicarse con los miembros que pertenecen a ella. El análisis de dichos canales puede variar de lugar a lugar y con los avances tecnológicos. Entenderlos en toda organización puede ser su salvación o parte de su fracaso. Asimismo, al conocerlos y saber sus deficiencias o virtudes, pueden modificarse para obtener un mejor flujo de la información. Pizarras, página de internet, boletines, memorias anuales, forman parte de esta rama.
- 3) *Modelos organizacionales*. Las formas en las que viaja la comunicación dependerán de cómo estén acomodados sus actores dentro del sistema. Hay organizaciones que le van a dar más valor a las jerarquías o entiendan que la organización tiene prioridad ante el trabajador; mientras que existen otras con escalafones más relajados o aquellas en las que la adaptación al entorno va a ser una premisa básica.
- 4) *Formatos de intervención*: Esta es un área más práctica que requiere de un conocimiento más metodológico y formación en la investigación. El conocimiento en técnicas de investigación y la mirada reflexiva son indispensables para llevar a cabo análisis en los que la comunicación sea el factor clave para el fun-

cionamiento de la organización. El diagnóstico puede llevarse a cabo de diferentes maneras, según lo que el investigador observe por áreas. Se puede partir desde lo personal hasta llegar a ámbitos más generales como la cultura en la que se está inmerso. Todo diagnóstico requiere un número variable de pasos y una vez que ha sido llevado a cabo se generan formatos de intervención para solucionar problemas de comunicación o mejorarla. El diagnóstico es parte fundamental de toda planeación estratégica de una organización y servirá para reconocer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es ideal para establecer planes de comunicación estratégica que detallen la existencia de una organización (misión) y su proyección a futuro (visión).

- 5) *Análisis de las redes de trabajo*: En toda organización es necesaria la creación de grupos de trabajo que sean formalmente constituidos para definir tareas, objetivos y fines a alcanzar. En las organizaciones la gente no solamente constituye una red porque se le ha ordenado o para alcanzar ciertas metas, recordemos que en ella hay seres humanos, los cuales también insertan un factor de inestabilidad y caos permanente. La gente en las organizaciones juega, se enoja, se resiste, hace política, se enamora, crece, sufre, se pelea. Los grupos informales dentro de las organizaciones tienen un perfil muy marcado por la cultura local de cada país, y suelen hacer que un modelo organizacional se derrumbe si no es bien conocida y estudiada la cultura en la que se aplican determinados moldes generados en otras culturas. En las redes organizativas los actores promueven sus valores e intereses interactuando con otros actores sociales (Castells, 2010, p. 45). Cabría replantearse hasta dónde las redes formales de trabajo se ven afectadas por una red informal y viceversa.
- 6) *Flujos de comunicación*: Esta beta persiste en el clásico modelo de comunicación *emisor-mensaje-receptor* y entiende que la comunicación tiene una direccionalidad. Desde luego que la es-

estructura jerárquica aquí es clave para saber en qué grupo formal se originan los mensajes y en qué parte de su camino se ven afectados por el ruido. Sería recomendable replantear este posicionamiento con otro tipo de paradigma o teoría de la comunicación, así como contrastarlo con las recientes propuestas organizativas, y establecer si un mensaje es ascendente, descendente u horizontal.

- 7) *Comunicación interna y externa*: La comunicación de una organización no es exclusivamente un sistema cerrado, si bien es necesario saber qué es lo que sucede en los procesos comunicacionales dentro de toda organización para garantizar de forma efectiva sus funciones y metas, también es inevitable que esa organización envíe mensajes a su entorno. Su supervivencia se encuentra en adaptarse al mismo. La comunicación externa se apoya en estrategias de relaciones públicas, de imagen, de publicidad, de herramientas 2.0, conferencias de prensa, publicidad, eventos sociales, patrocinios, *merchandising* y mercadotecnia. A esta serie de técnicas de acercamiento a públicos externos se le conoce como comunicación institucional, o en otras vertientes culturales, como comunicación corporativa.
- 8) *Procesos de comunicación culturales e interculturales*: Toda organización definitivamente está moldeada por la cultura que le rodea. Símbolos, rituales, historias, mitos que, de alguna manera, permanecen subyacentes al funcionamiento organizacional. El uso utilitario que se le ha dado al término *cultura organizacional* está en función de creer que es posible generar una cultura al dictar determinados tipos de normas y conductas desde un ideario al cual todos los miembros se tienen que apegar. Tal planteamiento es completamente falso. La cultura no se crea, sino que se genera en el interactuar cotidiano de los miembros de una comunidad. La organización es reflejo de esa comunidad y también genera sus propias producciones de símbolos, rituales, historias de éxito y fracaso. El choque cultural

interno en toda organización es un factor que muchas veces no se contempla. La gente que labora en una institución proviene de diferentes ámbitos, lugares, niveles socioeconómicos, minorías, todos de grupos sociales con diferentes visiones de la vida conviven en un solo lugar para lograr ciertos fines. Comprenderlos es una vía para conocer más a fondo la estructura con la cual se trabaja.

120

Asimismo, los procesos de globalización han contribuido a una interacción entre miembros de diferentes culturas, lo que ha llevado a grandes empresas como Chrysler, Mercedes Benz, Walmart o Disney a rotundos fracasos y pérdidas millonarias por el simple hecho de no salvaguardar el flanco de las diferencias culturales. Hoy una organización internacional que se asienta en un país distinto al de su origen, si no conoce la cultura en la que va a desarrollarse está condenada al fracaso. Las formas de usar la voz, el movimiento, la ropa, el uso del espacio son elementos interculturales que simplemente no se pueden ignorar.

A MANERA DE CIERRE

Las organizaciones nacen por la necesidad de cumplir uno o más objetivos, los cuales pueden lograrse a través de una serie de esfuerzos y acciones conjuntas, de tal manera que la colaboración colectiva logre hacer que se superen las limitaciones individuales para alcanzar cierto grado de efectividad a través de acciones convenidas y coordinadas con otros. “Desde el momento que surge dicha idea, una inquietud o necesidad, y no es posible llevarla a cabo de manera individual, entramos en el terreno de la comunicación para formar una organización” (Montoya Robles, 2018).

Las líneas que sigue la comunicación organizacional, como puede verse, ofrecen ricas betas aún por explorar en una disciplina tan reciente. Si bien las propuestas que aquí se muestran continúan estancadas en un paradigma comunicacional aristotélico, es conveniente señalar que

existen algunos esfuerzos por llevar la exploración de este campo hacia otros lugares, desde donde se pueda entender lo que sucede hoy en día en las organizaciones, como es el caso del trabajo de Herman Miller o Matt Mason en los Estados Unidos de América (2006), Javier Celaya y Pau Herrera en España (2007) o Rafael Ávila en México (2004). Asimismo, la comunicación en las organizaciones está constantemente correlacionada con diversas áreas como el ámbito mercadológico, publicitario, institucional o intercultural, los cuales requieren también de especial atención y de profesionistas con la capacidad de expandir sus horizontes de aprendizaje más allá de la comunicación, con la curiosidad suficiente de indagar en disciplinas como la psicología, antropología, administración y ciencias políticas.

121

Los estudiantes que egresan de programas enfocados a la comunicación organizacional, enfrentan el gran reto de luchar contra un entorno de las organizaciones de profundas transformaciones, nuevas estrategias de mercado, metodologías innovadoras, implementación de nuevas tecnologías en las empresas, lo que nos empuja a una seria revisión del campo laboral y a replantearnos en qué situación se encuentra. Esta breve revisión de ideas permite vislumbrar algunos esquemas entre lo teórico y lo práctico, mas hay que tener en cuenta que el campo de la comunicación organizacional requiere de analizar y someter a revisión las diversidad de prácticas que cambian en el día a día.

BIBLIOGRAFÍA

- Bauman, Zygmunt (2006). *Modernidad Líquida*. Buenos Aires: FCE.
- Bauman, Zygmunt (2007). *Vida de consumo*. Ciudad de México: FCE.
- Canel, M. J. (2017). *Comunicación en la administración pública*. Ciudad de México: FCE.
- Canel, M. J. (1999). *Comunicación Política. Técnicas y estrategias para la sociedad de la información*. Madrid: Tecnos.
- Casale, Giuseppe (2011). *The employment relationship: A comparative overview*. Ginebra: Organización Internacional del trabajo.

- 122
- Castells, Manuel (2010). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza.
- Celaya, Javier y Herrera, Pau (2007) *Comunicación empresarial 2.0. La función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial*. Madrid: Grupo BMPO.
- Fernández Collado, Carlos (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. Ciudad de México: Trillas.
- Gibson, James, Ivencevich, Jhon y Donnelly, James (1996). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Giddens, Anthony (2004). *Sociología*. Ciudad de México: Alianza Editorial.
- Goldhaber, Gerald M. (1994). *Comunicación organizacional*. Ciudad de México: Diana.
- Hershey, Paul, (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Kreps, Gary (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Lucas, Antonio, García, Carmen y Ruiz, José Antonio (2003). *Sociología de la comunicación*. Valladolid: Trotta.
- Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham (1988). *Comunicación organizacional práctica*. Ciudad de México: Trillas.
- Mason, Matt (2006). *The pirates dilemma. How youth culture is reinventing capitalism*. Nueva York: Free Press.
- Miller, Herman (2006). *Designing business for an open world*. USA: Institute for the future.
- Montoya Robles, (2018). Comunicación organizacional revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. En *Razón y palabra*, 22(1_100), 778-795. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6469935>
- Ridderstråle, Jonas & Nordström, Kjell A. (2008). *Funky Business*. Madrid: Pearson.
- Solomon, Charlene y Schell, Michael S. (2010). *Diversidad Cultural en los negocios*. Ciudad de México: McGraw Hill.