



Relevancia de la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones (cco) en el estudio del turismo y la gestión de espacios protegidos

*Relevance of Constitutive Communication
of Organizations (CCO) in the study of tourism
and management of protected areas*



Autora

María de Jesús Moo Canul
Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo

Resumen

En este artículo se aborda la relevancia de la Teoría de la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones (cco) en el ámbito del turismo y la gestión de espacios protegidos. La cco postula que la comunicación no solo refleja, sino que constituye la realidad organizativa. Se destaca cómo esta perspectiva transforma la comprensión del turismo, donde las prácticas comunicativas configuran experiencias y significados, y su aplicación en la gestión de espacios protegidos influye en la relación entre sociedad y entorno natural. En este sentido, el objetivo es ofrecer una reflexión crítica sobre la performatividad de la Teoría de la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones (cco) en los contextos del turismo y la gestión de espacios protegidos, subrayando la necesidad de una comunicación organizativa más efectiva. Se concluye resaltando la relevancia de integrar la investigación de la cco para los desafíos contemporáneos en la comunicación organizativa.

Palabras clave: comunicación organizacional; turismo sustentable; turismo responsable

Abstract

This paper addresses the relevance of the Constitutive Communication Theory of Organizations (cco) in the field of tourism and the management of protected areas. cco posits that communication not only reflects but also constitutes organizational reality. It highlights how this perspective transforms the understanding of tourism, where communicative practices shape experiences and meanings, and its application in the management of protected areas influences the relationship between society and the natural environment. In this sense, the aim is to provide a critical reflection on the performativity of the Constitutive Communication Theory of Organizations (cco) in the contexts of tourism and the management of protected areas, emphasizing the need for more effective organizational communication. It concludes by emphasizing the relevance of integrating cco research for contemporary challenges in organizational communication.

Keywords: organizational communication; sustainable tourism; responsible tourism

Introducción

El paradigma de la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones (cco), introducido por académicos en comunicación organizacional y estudios organizacionales, representa un cambio importante en la teoría y la investigación (Putnam, 2022). Con el correr de los años, este enfoque ha ganado legitimidad y se ha consolidado cada vez más como un área de investigación con identidad propia (Boivin *et al.*, 2017), a pesar de las limitaciones en su representación de teorías de comunicación, al ser una teoría en desarrollo con una presencia notable en varios libros de texto de comunicación organizacional (Koschmann y Campbell, 2019).

La obra de McPhee y Zaug (2009) resalta que la cco postula que la comunicación no es simplemente un medio de transmisión de información, sino una acción que configura y constituye la realidad organizacional. Ello da lugar a múltiples perspectivas que comparten un objetivo común y abrazan principios similares, y se ha convertido en un paradigma prolífico en el campo de la comunicación organizacional y los estudios organizacionales (Putnam, 2022). En el turismo, la aplicación de este enfoque implica reconocer

que las narrativas y prácticas comunicativas no solo informan sobre destinos y servicios, sino que participan activamente en la construcción de experiencias y significados.

México ocupa el séptimo lugar a escala mundial en la recepción de turistas internacionales y el decimosexto en captación de divisas, lo cual genera el 8.7% del PIB nacional; en 2021, recibió 31.9 millones de turistas internacionales, lo que resultó en ingresos de 19.8 mil millones de dólares (DATATUR, 2021; SECTUR, 2022, citado por Cervantes *et al.*, 2023). Por lo tanto, el turismo es una actividad económica que impulsa un gran número de consumidores y cuenta con una infraestructura diseñada para ofrecer estos servicios (Arauco *et al.*, 2022 citado por Cervantes *et al.*, 2023). Sin duda, el turismo en México es crucial en términos económicos pero ha generado tensiones en comunidades locales; la pandemia de Covid-19 reveló la insostenibilidad de los modelos tradicionales, abriendo la puerta a otras prácticas más responsables que integren a las comunidades, promoviendo un enfoque que genere valor social y cultural (Duxbury *et al.*, 2020).

La perspectiva de la cco proporciona una base conceptual sólida para desentrañar cómo la comunicación en el turismo no solo representa la realidad, sino que también la construye. Este enfoque destaca su desarrollo a lo largo del tiempo y las relaciones dinámicas entre sus componentes, independientemente de si las personas son conscientes de este proceso (Fairhurst y Putnam, 2024). Por lo anterior, surge la pregunta ¿Cómo puede el enfoque de la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones (cco) ampliar nuestra comprensión de las organizaciones como entidades que existen más allá de los espacios físicos, y cómo contribuye esta perspectiva a la gestión de destinos turísticos y de espacios protegidos? De este modo, el propósito de este documento ensayístico es proporcionar una reflexión crítica sobre cómo se manifiesta la Teoría de la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones (cco) en los ámbitos del turismo y la gestión de espacios protegidos, destacando la importancia de una comunicación organizacional más eficaz.

Visión expansiva del cco: una perspectiva que trasciende lo físico

Desde la década de 1960, los estudios positivistas en comunicación organizacional han evolucionado de ver a las organizaciones como simples contenedores enfocados en la

productividad y a la comunicación como un proceso orientado a resultados, hacia una comprensión de que las organizaciones son fenómenos sociales que se (re)producen constantemente a través de actos comunicativos (Ashcraft *et al.*, 2009; Silva *et al.*, 2020), es decir, antepone la fuerza de las acciones comunicativas y su fuerza para moldear y transformar fenómenos organizacionales complejos (Schoeneborn *et al.*, 2014). El paradigma de la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones (cco) (McPhee y Zaug, 2009), revela la dinámica intrínseca de la comunicación en la formación y mantenimiento de la realidad organizacional. Este enfoque se centra en entender los patrones emergentes en las organizaciones, haciendo énfasis en el lenguaje, la comunicación, el discurso, la materialidad y las prácticas cotidianas (Fairhurst y Putnam, 2024), justificando su interés en la diversidad de formas en que se desarrollan los esfuerzos colectivos, señalando que ser una organización es una cuestión de grado más que de una distinción clara (Bencherki *et al.*, 2022). En el contexto del turismo, esta perspectiva adquiere una relevancia fundamental al desentrañar las complejidades de cómo la comunicación no solo refleja, sino que también da forma a las experiencias turísticas y, en última instancia, contribuye a la construcción de significados en este ámbito. Fairhurst y Putnam (2024) explican que la comunicación no solo define a las organizaciones, sino que también las constituye a través de la interacción continua entre las personas. Esto significa que un destino turístico se puede entender como una organización construida por las relaciones y conversaciones que ocurren entre los diferentes actores involucrados, como turistas, locales y gestores de espacios protegidos. Así, el enfoque de cco ayuda a ver cómo se crean identidades y experiencias turísticas a través de la comunicación, más allá de estructuras físicas o límites geográficos.

Bajo la idea anterior, es decir la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones, se comprende que, en el turismo, las acciones comunicativas repetidas, como las campañas publicitarias, las narrativas promocionales y las interacciones turísticas cotidianas, no solo informan sobre destinos y servicios, sino que, en última instancia, configuran las percepciones y expectativas de los turistas. En este sentido, la cco proporciona un lente a través del cual se puede examinar cómo las prácticas comunicativas en el turismo no solo representan la realidad existente, sino que contribuyen activamente a su constitución.

La CCO y el turismo

La obra de Putnam y McPhee (2009) destaca que la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones (cco) no solo aborda la comunicación como un fenómeno lingüístico, sino como un proceso que involucra acciones, interacciones y la construcción continua de la realidad organizativa. Aplicado al turismo, esto implica considerar no solo los mensajes explícitos en la promoción turística, sino también los gestos, símbolos y rituales que constituyen la experiencia turística. La cco sugiere que, al comprender la comunicación como una actividad constitutiva, los profesionales del turismo pueden influir de manera más efectiva en la creación de experiencias auténticas y significativas para los turistas y, al mismo tiempo, gestionar la percepción de destinos y servicios.

La noción de que la comunicación es constitutiva también se relaciona con la idea de la “performatividad” en la cco, donde las palabras no solo describen la realidad, sino que también la crean (Putnam *et al.*, 2016). En el turismo, esto se traduce en reconocer que las narrativas turísticas no solo cuentan historias sobre destinos, sino que, a través de la forma en que se comunican, participan activamente en la creación de las experiencias turísticas. Por ejemplo, la elección de ciertas palabras, imágenes y tonos en la publicidad turística puede influir en la percepción del turista y afectar la forma en que interactúa con el destino. Dado lo anterior, el objetivo es proporcionar una reflexión crítica sobre la aplicabilidad y efectividad de la Teoría de la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones (cco) en los ámbitos del turismo y la gestión de áreas protegidas, destacando la importancia de mejorar la comunicación organizativa en estos contextos para abordar desafíos específicos y mejorar los resultados.

La CCO en la gestión de espacios protegidos como instrumento transformador

El enfoque acuñado en este artículo sobre la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones (cco) en la gestión de espacios protegidos, une conceptos vitales como la comunicación, la sustentabilidad y el turismo porque observa la gestión de espacios protegidos, según CONANP (s. f.) y CONAHCYT (s. f.), como una interacción compleja entre la sociedad y el entorno natural. El paradigma de la cco, según Putnam *et al.* (2016), destaca que la comunicación es la fuerza que da forma y constituye la realidad or-

ganizacional. Si se aplica esta idea a la gestión de espacios protegidos, ello implica reconocer que la comunicación juega un papel esencial en la definición de la relación entre la sociedad y el entorno natural. La cco ofrece una perspectiva que va más allá de considerar la comunicación como un mero instrumento informativo, destacando su papel fundamental en la construcción de la identidad de estos espacios y en la promoción de prácticas de conservación.

El enfoque constitutivo en organizaciones destaca la importancia de entender cómo las interacciones dinámicas entre elementos sociales y materiales contribuyen a la formación y transformación de las organizaciones, en lugar de verlas como entidades estáticas (Fairhurst y Putnam, 2024).

Este enfoque se presenta como una metateoría que explora las condiciones fronterizas de diferentes conceptos para estudiar las contradicciones, dialécticas, paradojas y tensiones organizativas, resaltando cinco dimensiones constitutivas (discurso, acciones de desarrollo, condiciones socio-históricas, presencia en múltiples contextos y praxis) que aparecen en la literatura a través de cinco tradiciones metateóricas: sistemas basados en procesos, estructuración, crítica, postmoderna y dialéctica relacional (Fairhurst y Putnam, 2024). Destacando la necesidad de enfocar más en el tiempo los estudios de procesos, considerar la emoción junto con la racionalidad y esto apunta a enriquecer la comprensión de las paradojas organizativas y a desarrollar teorías más robustas (Putnam *et al.*, 2016).

Particularmente, el trabajo en cco ha evolucionado a través de tres etapas principales: el enfoque en patrones de interacción que co-crean actividades y organización como proceso de comunicación; el reconocimiento del discurso y el lenguaje como actuaciones que enmarcan la organización; y la identificación de relaciones recursivas entre la comunicación y la organización; lo que ha dado lugar a que estos constructos clave, constitutivos, de performatividad y de relaciones recursivas, hayan surgido como fundamentales en el pensamiento de cco, representando una nueva forma de conceptualizar la relación entre comunicación y organización (Putnam, 2022). Ha expandido su alcance al integrar teorías de ética, derecho, relaciones públicas, lingüística y filosofía, demostrando su capacidad para explorar formas organizacionales como proyectos empresariales y controversias científicas y sociales (Bencherki *et al.*, 2022).

Estas ideas subrayan la importancia de un enfoque constitutivo para entender y manejar las tensiones y contradicciones en las organizaciones, ofreciendo nuevas perspectivas y metodologías para la investigación y la práctica organizativa. A través de la cco, según Putnam y McPhee (2009), la comunicación se convierte en un instrumento transformador en la gestión turística y ambiental. Tres premisas clave caracterizan el trabajo de la cco: primero, se enfoca en procesos de prácticas socio-discursivas continuas, no en episodios aislados; segundo, apunta a la producción conjunta de significados, los cuales son provisionales y situados; tercero, se centra tanto en los procesos de organización como en la constitución de la organización misma (Putnam, 2022). Al comprender que la comunicación tiene el poder de constituir realidades organizativas y sociales, los gestores de espacios protegidos pueden emplearla estratégicamente para fomentar la participación ciudadana, construir narrativas sustentables y promover prácticas de turismo responsables.

La teoría de la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones (cco) ofrece una perspectiva innovadora al considerar la comunicación no solo como un medio de transmisión de información, sino como un instrumento transformador que moldea la realidad de las organizaciones (McPhee y Zaug, 2009) y, en este caso particular, del sector turístico y las entidades gestoras de espacios protegidos.

Aplicado el paradigma de la cco al ámbito del turismo, esta perspectiva implica reconocer que las prácticas comunicativas repetidas, como las estrategias de *marketing*, las interacciones con los turistas y las narrativas promocionales, no solo informan sobre la realidad turística, sino que también contribuyen a dar forma a la identidad y el carácter de las organizaciones turísticas y las áreas protegidas.

Putnam y McPhee (2009) subrayan que la cco va más allá de considerar la comunicación como un proceso lingüístico y destaca su carácter performativo. En el contexto del turismo, esto implica que las prácticas comunicativas, desde la publicidad hasta las interacciones en el lugar, no solo describen la realidad existente, sino que participan activamente en la creación de experiencias turísticas. Esta perspectiva transformadora sugiere que la comunicación no solo refleja la esencia de una organización turística o un espacio protegido, sino que es instrumental en la configuración continua de su realidad.

La perspectiva cco sostiene que mediante diversas formas de comunicación, incluyendo elementos no humanos, se generan, estructuran y dinamizan los grupos sociales, reconociendo así la influencia de aspectos materiales en la configuración de organizaciones; de este modo, la interacción reflexiva entre humanos y otros componentes físicos conforma la realidad, donde tanto lo visual como lo abstracto contribuyen, junto con los seres humanos, a forjar lo que se considera sustentable visto en términos organizacionales (Reumont *et al.*, 2024). Desde la comunicación constitutiva se asemeja a una forma de ventriloquia, donde tanto los actores humanos como los no humanos actúan como canales para la expresión de los elementos presentes en una situación de diálogo; así, la comunicación abarca a todos los entes capaces de interactuar e influir con base en lo que expresan y realizan en conjunto (Cooren, 2020), en este caso el paradigma de la sustentabilidad.

La relación entre la cco y la performatividad, como la planteada por Putnam *et al.* (2016), se torna esencial al explorar cómo la comunicación puede transformar no solo las percepciones de los turistas, sino también la propia naturaleza de los destinos turísticos y las áreas protegidas. En este sentido, las palabras y acciones comunicativas no solo cuentan historias sobre el turismo y la conservación, sino que, a través de su realización, participan activamente en la construcción y transformación de la realidad turística y ambiental.

El enfoque constitutivo de la comunicación también se relaciona con la idea de Schutz (1993) sobre la construcción significativa del mundo social, aunque con matices que diferencian una de otra. A diferencia de la construcción social, que enfatiza el papel de lo social en la creación de fenómenos, el enfoque constitutivo considera crucial la interacción entre lo social y lo material, es decir, observarla no como una entidad estática, optando por verla como un proceso en evolución, por lo tanto, se centra en analizar los patrones emergentes en la comunicación, la materialidad y las prácticas organizacionales en lugar de hacer predicciones sobre el futuro (Fairhurst y Putnam, 2024). En el turismo y la gestión de áreas protegidas, la cco insta a considerar cómo la comunicación no solo representa la realidad, sino que también influye en la manera en que los diferentes actores sociales perciben y participan en estas realidades, impulsando así procesos de transformación social.

En resumen, respaldada por las citas proporcionadas, la cco emerge como un instrumento transformador en el turismo y la gestión de áreas protegidas. Al reconocer la comunicación como una fuerza constitutiva, se abre la puerta a estrategias comunicativas conscientes que no solo informan, sino que también moldean activamente la realidad de las organizaciones turísticas y las áreas protegidas, fomentando su transformación y adaptación continua.

La cco y la Sustentabilidad

El paradigma de la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones (cco) ha ganado reconocimiento académico y ofrece una sensibilidad crítica para analizar cómo las organizaciones emergen y se transforman a través de la comunicación, es por eso que quizá se entienda mejor como una atención orientada a preguntar, para cada faceta de la vida colectiva, cómo llegó a existir en primer lugar, y cómo continúa sosteniéndose y cambiando (Bencherki *et al.*, 2022). Además, revela la importancia de entender cómo los elementos visuales y las visiones humanas se complementan y se confrontan, desafiando la noción de una “comprensión compartida”, resaltando la riqueza que surge de la confrontación y diálogo entre visiones no compartidas (Reumont *et al.*, 2024), como puede ser el caso del diseño de materiales visuales para la difusión de comportamientos responsables en beneficio de la sustentabilidad.

Por lo anterior, a pesar de la creciente atención a la sustentabilidad en el ámbito del turismo y la gestión de áreas protegidas, persisten desafíos significativos que requieren una reflexión crítica sobre la función de las organizaciones y su papel en la sustentabilidad. Lo señalado por Armstrong y Kamieniecki (2019) y Carreño *et al.* (2018) ofrece una plataforma para evaluar cómo las prácticas comunicativas y organizativas han abordado o, en algunos casos, perpetuado estos desafíos.

El enfoque cco reconoce la importancia de cómo la comunicación moldea la organización y, aplicado al turismo sustentable, esto implica reconocer cómo la forma en que se comunica sobre el turismo y sus prácticas puede influir en la forma en que se organizan las iniciativas de turismo sustentable, que se transforman o traducen en la constitución de empresas, organizaciones no gubernamentales y colectivos.

En el contexto del turismo, la concepción de las estrategias de desarrollo a menudo se centra en minimizar los impactos ambientales y culturales. Además, la falta de coordinación y la dificultad para implementar medidas eficaces reflejan una brecha entre los ideales de sustentabilidad y la realidad de las prácticas organizativas. Si lo anterior se mira desde la perspectiva de cco, el espacio turístico se organiza y se estructura a través de procesos comunicativos (Putnam, 2022), desde la promoción de destinos hasta la gestión de atracciones turísticas y la interacción entre los diferentes actores en un destino, la comunicación juega un papel fundamental en la configuración del espacio turístico.

La CONANP (Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas) y CONAHCYT (Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías) ofrecen valiosos recursos y marcos normativos para la gestión de áreas protegidas (CONANP, s. f.; CONAHCYT, s. f.). No obstante, la implementación efectiva de estos se ve desafiada por la falta de recursos, tanto humanos como financieros, y por la complejidad de las dinámicas socioambientales.

La crítica argumentativa se vuelve fundamental al analizar la relación entre las organizaciones, el turismo y la sustentabilidad. La noción de desarrollo, enunciada por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) (2018) como eje rector del sistema jurídico ambiental de México, se encuentra a menudo desvinculada de las realidades cotidianas en destinos turísticos y áreas protegidas.

El Fondo Nacional de Turismo, FONATUR (Presidencia de la República, 2014) destaca los logros en el desarrollo turístico, pero subyace la necesidad de un análisis crítico. ¿Este desarrollo ha sido verdaderamente sustentable, minimizando los impactos ambientales y evitando la segregación de la población local?

El énfasis en la interconexión entre comunicación y constitutividad organizacional resalta la necesidad de abordar las complejas relaciones entre los diferentes actores involucrados en el turismo, como las comunidades locales, las empresas turísticas, los gobiernos y las organizaciones de conservación. Esto es crucial para la sustentabilidad en el turismo, ya que implica una colaboración efectiva y una coordinación entre estos actores.

La perspectiva crítica se enfoca en cómo, a pesar de los marcos teóricos y normativos, las prácticas comunicativas y organizativas pueden contribuir a la segregación de la población local y a la exacerbación de impactos ambientales. La falta de integración efec-

tiva de la teoría cco en estas dinámicas puede estar perpetuando modos de comunicación organizativa que no abordan adecuadamente estos problemas fundamentales.

La comunicación subyacente en el compromiso es constitutiva de la autoridad relacional a través de un proceso de imitación y cambio entre personajes autoritarios, por lo que es importante desarrollar competencias comunicativas y críticas para maximizar el potencial transformador de estas prácticas en la gestión de desafíos como el cambio climático. Es decir, las organizaciones enfrentan el desafío de traducir los ideales de desarrollo sustentable en prácticas reales en el turismo y la gestión de áreas protegidas (Slager *et al.*, 2023). La crítica argumentativa, apoyada en las citas proporcionadas, se convierte en un instrumento clave para evaluar la brecha entre la retórica de sustentabilidad y las prácticas organizativas cotidianas, destacando la necesidad de transformaciones profundas en la comunicación y la acción organizativa.

Reflexiones finales

Este análisis crítico centrado en el paradigma de la Comunicación Constitutiva de Organizaciones (cco) y su aplicación en el turismo y la gestión de áreas protegidas proporciona una contribución al panorama de la enseñanza y formación en comunicación. La reflexión sobre estos enfoques canónicos no solo arroja luz sobre sus aplicaciones prácticas, sino que también plantea cuestionamientos fundamentales sobre cómo se están transmitiendo y aplicando estos conceptos en el ámbito académico y profesional.

La noción de comunicación constitutiva también puede aplicarse a la construcción de narrativas y discursos (Putnam, 2022) en torno al turismo y la sustentabilidad. Al promover narrativas positivas y auténticas sobre el tema, se puede influir en las percepciones y comportamientos de los turistas, así como en las decisiones de inversión y políticas a nivel gubernamental. Esto puede ayudar a construir una cultura de turismo más sustentable y fomentar prácticas responsables por parte de todos los involucrados en la industria del turismo.

Por otro lado, las enseñanzas derivadas del paradigma de la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones (cco), respaldadas por las obras de McPhee y Zaug (2009), Putnam y McPhee (2009), y Putnam *et al.* (2016), revelan la importancia de considerar

la comunicación no solo como un instrumento transmisor de información, sino como un elemento constitutivo de la realidad organizativa. Este enfoque, sin embargo, aún no ha alcanzado su pleno potencial en la enseñanza de la comunicación.

En el contexto específico del turismo y la gestión de áreas protegidas, la aplicación del paradigma de la cco se presenta como una herramienta para comprender las complejidades comunicativas en estos entornos. En este sentido, los destinos turísticos pueden entenderse como organizaciones construidas a partir de las relaciones y conversaciones que ocurren entre diversos actores, incluidos turistas, locales y gestores de espacios protegidos. Esto implica que la identidad y las experiencias turísticas se crean a través de la comunicación, y no se limitan al interior de las estructuras físicas de las organizaciones. Sin embargo, la falta de integración efectiva de estos principios en la práctica revela una brecha significativa entre la teoría y la aplicación. Este espacio entre el discurso académico y la realidad organizativa destaca la necesidad de una actualización en los métodos de enseñanza.

Se hace evidente que, para enfrentar los desafíos contemporáneos, es necesario seguir profundizando en este enfoque teórico y práctico. Futuras investigaciones deberían centrar sus esfuerzos en desarrollar estrategias comunicativas que fortalezcan la participación de las comunidades locales, promuevan la conciencia ambiental y generen narrativas que resalten la importancia de la visión de la sustentabilidad para la vida de todas las especies. Así, la cco se convierte en un pilar esencial para construir un futuro en el que la comunicación no solo informe, sino que ayude a comprender cómo se constituye organizacionalmente la cultura de la sustentabilidad en sitios con actividad turística ante la necesidad de subsistencia de todas las especies.

Lo anterior implica reflexionar sobre cómo las prácticas actuales se pueden alinear con principios sustentables, así como explorar formas innovadoras de comunicar y aplicar estos en la gestión turística, garantizando así un impacto positivo en las comunidades y el medio ambiente. Por lo tanto, el camino hacia una mayor coherencia en estos temas requiere de un compromiso continuo con la investigación y la práctica colaborativa, facilitando un entendimiento más profundo de cómo la comunicación puede ser una herramienta clave para promover un turismo responsable y sustentable.

Este análisis crítico y reflexivo destaca la necesidad de una actualización en la enseñanza de la comunicación, específicamente al integrar de manera más efectiva el paradigma de la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones (cco) y sus principios en la formación académica. Este enfoque no solo beneficia la comprensión teórica de los estudiosos del tema, sino que también promueve una conexión más estrecha entre la academia y la práctica, preparando a las nuevas generaciones para abordar los desafíos contemporáneos en la comunicación organizativa.

Referencias bibliográficas

- Armstrong, J. H., & Kamieniecki, S. (2019). Sustainability policy research: A review and Synthesis. *Policy Studies Journal*, 47(S1), S45-S65.
- Ashcraft, K., Kuhn, T. & Cooren, F. (2009). Constitutional Amendments: "Materializing" Organizational Communication. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 1-64.
- Bencherki, N., Basque, J., & Kuhn, T. (2022). Introduction. En J. Basque, N. Bencherki, & T. Kuhn (Eds.). *The Routledge Handbook of the Communicative Constitution of Organization*. Routledge.
- Boivin, G., Brummans, B. H. J. M., & Barker, J. R. (2017). *The institutionalization of cco scholarship: Trends from 2000 to 2015*. *Management Communication Quarterly*, 31(3). <https://doi.org/10.1177/0893318916687391>
- Carreño, F., Iglesias, D., Sánchez, R., Carrasco, R., Calderón, H., y Platas, F. (2018). *Discusión epistemológica entorno a la sustentabilidad y el desarrollo* (Primera edición). Universidad Autónoma del Estado de México.
- Cervantes, L., Ultreras, A., Sánchez, V. y Soledispa, B. (2023). *Turismo, actividad económica estratégica para el desarrollo local: Caso de Mazatlán, Sinaloa, México en 2021*. *Revista Científica Empresarial DEBE-HABER*, 1(2), 75-86.

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas [conanp]. (s. f.). *¿Qué hacemos?* <https://www.gob.mx/conanp/que-hacemos> [Consulta 12 de octubre de 2023].

conahcyt (s. f.). *Áreas naturales protegidas del estado de Quintana Roo*. <https://conahcyt.mx/cibiogem/index.php/anpl/quintana-roo> [Consulta 11 de octubre de 2023].

Cooren, F. (2020). A Communicative Constitutive Perspective on Corporate Social Responsibility: Ventriloquism, Undecidability, and *Surprisability*. *Business & Society*, 59(1), 175-197. <https://doi.org/10.1177/0007650318791780>

Duxbury, N., Bakas, F., Vinagre, T. y Silva, S. (2020). Turismo regenerativo. En J. Reis (Ed.). *Palavras para lá da pandemia: Cem lados de uma crise* (p. 110). Centro de Estudos Sociais, Universidade de Coimbra.

Fairhurst, G. & Putnam, L. (2024). *Performing Organizational Paradoxes*. Routledge.

Koschmann, M. A., & Campbell, T. G. (2019). A critical review of how communication scholarship is represented in textbooks: the case of organizational communication and cco theory. *Annals of the International Communication Association*, 43(2), 173-191. <https://doi.org/10.1080/23808985.2019.1590785>

Presidencia de la República (2014). *40 Aniversario del fonatur*. <https://www.gob.mx/epn/articulos/40-aniversario-del-fonatur>

Putnam, L. (2022). Foreword: The Emerging Paradigm of Communication Constitutes Organization (cco). En J. Basque, N. Bencherki, & T. Kuhn (Eds.). *The Routledge handbook of the communicative constitution of organization* (p. xxvi). Routledge.

Putnam, L., Fairhurst, G., & Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421>

- Putnam, L., & McPhee, R. (2009). Theory Building: Comparisons of cco Orientations. En L. Putman & A. Nicotera (Eds.). *Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Reumont, M., Cooren, F. & Déméné, C. (2024). Envisioning sustainability through (un)shared professional visions of the “visual” materials of a design situation: a cco approach. *Journal of Communication Management*, 28(1), 110-133. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2022-0084>
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (semarnat). (2018). *La LGEEPA, eje rector del sistema jurídico ambiental de México*. <https://www.gob.mx/semarnat/articulos/la-lgeepa-eje-rector-del-sistema-juridico-ambiental-de-mexico?idiom=es> [Consulta 11 de octubre de 2023].
- Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R., Seidl, D. & Taylor, J. (2014). *The Three Schools of cco Thinking*. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 285-316.
- Schutz, A. (1993). *La construcción significativa del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva* (E. J. Prieto, Trad.). Ediciones Paidós Ibérica.
- Silva, S., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2020). O estado de arte da Comunicação Organizacional: as tendências do século XXI. *Observatorio (OBS) Journal*, 14(4), 098-118.
- Slager, R., Gond, J. P. & Sjöström, E. (2023). Mirroring and switching authoritative personae: A ventriloquial analysis of shareholder engagement on carbon emissions. *Human Relations*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/00187267231174700>