



Tres pilares de la Comunicación Organizacional: Comunicación Corporativa, Comunicación Institucional y Comunicación Estratégica



*Three pillars of Organizational Communication:
Corporate Communication, Institutional Communication and
Strategic Communication*

Autor

Abraham Nosnik Ostrowiak
Universidad Anáhuac México Norte.

Resumen

El capítulo establece una distinción entre tres modalidades de comunicación organizacional que representan esfuerzos sistémicos. El texto se refiere a “sistémico” cuando la organización comunica como un todo completo. Parte del hecho de que los términos comunicación institucional, corporativa y estratégica se usan frecuentemente como sinónimos cuando en realidad son diferentes. La Comunicación Institucional (CI) es el aspecto legal del sistema organizacional y su función es comunicar prácticas de Buena Ciudadanía de la organización al respetar el Estado de Derecho, fomentar una cultura de la legalidad en todas sus interacciones y en tercer lugar, propiciar una cultura de civilidad y conducta ejemplar tanto dentro como fuera de la organización. Un hallazgo fue encontrar escasa información en la literatura de referencia acerca del análisis o práctica de la comunicación institucional en los tres aspectos antes mencionados. Sin embargo, la línea de investigación llamada Comunicación Responsable (Hernández Flores, H. G., Rivera Salas, P. E. y Navarro Siqueira, M. G., 2021; Sánchez-Reina, J. R., Hernández Flores, H. G. y González Lara, E. F., 2022; Hernández Flores, H. G. e Hidalgo Toledo, J. A., 2023), que apenas inicia, ha mostrado un gran potencial de generación

de conocimiento y documentación de prácticas de la tercera función de la CI, es decir, de la parte ética y moral de la comunicación que sucede en las organizaciones y la sociedad (Solari, F., 2007; Rebeil Corella, M. A., 2015). En cuanto a la Comunicación Corporativa se afirma que es la que más claramente se identifica con la Identidad de la organización como actor en sociedad (Drucker, P. F., 1946) y su rango de actividades cubre desde las Relaciones Públicas (Krohling Kunsch, M. M., 1986, 2002; Múñch "tsik-bal" (Grupo Comunica), 2007) hasta el manejo de crisis de percepción pública pasando por la publicidad, mercadotecnia y promoción organizacionales (Pizzolante Negrón, I., 1993; Costa, J., 1977 y 2020). La Comunicación Efectiva se vincula directamente con el desempeño eficaz y eficiente de toda la organización (Barnard, Ch., 1938; Aguilera, J. y Camacho, N., 2008; Aguilera, Jorge, 2018) y sus funciones clave son: la Planeación Estratégica (Ackoff, R. L., 2002; Híjar Fernández, G., 2011; Cristell Cruz, D. C., 2001); la Gestión del Cambio Organizacional (Larkin, T. J. y Larkin, S., 1994) y las estrategias de comunicación para resolver problemas puntuales que requieren del apoyo de información y mensajes organizados específicamente para públicos ya identificados tanto dentro como fuera de la organización (Rice, R. E. y Atkin, Ch. K., 2001 y 2009; Meyer Rodríguez, J. A. 2009; Massoni, S., 2011, 2014; Massoni y Bussi, 2020; Fernández Collado, C. y Sánchez Gutiérrez, S., 2013, Guzmán Ramírez, H. y Herrera Echenique, R., 2019).

Abstract

This chapter addresses the fact that three different aspects of organizational communication are taken and considered as synonyms very often. The argument to distinguish the three different processes with their respective functions makes clear that the Institutional Communication processes have a threefold objective: they communicate how the organization follows the law in the way it is managed; they promote a culture of legality throughout society and reinforces in employees and executives ethical and moral attitudes, behaviors and habits. The chapter shows that Corporate Communication processes are closer to the organization's (corporate) identity and as a social agent it achieves different goals for the organization such as those related to Public Relations, Advertising and Promotion, and manages the challenges of public perception, image and reputation when the organization faces a crisis. Finally, Strategic Communication

has to do with the planning, change management and innovation and problem solving of diverse topics, issues or aspects that involve the organization as a whole: the communication of policies related to employees' benefits, salaries, etc. Or public communication campaigns sponsored by the organization and targeted to solve or prevent social problems in areas such as health (heart disease, cancer, overweight, etc.), education, poverty, etc. The chapter concludes that the three aspects of organizational communication analyzed here should be better researched and documented, and reinforced as practices in all kinds of organizations (public, private and social) in order to contribute to society and the common good. In-as-much as the three functions of organizational communication described in this chapter are properly covered. Society is going to develop in a more productive and sustainable way and organizations in general are going to play a central role in this permanent effort.

Introducción

El presente capítulo responde a la convocatoria de los editores del libro del cual es parte y que busca incluir experiencias más allá de la comunicación interna en tratándose del tema de la Comunicación que ocurre en las organizaciones. Siguiendo la recomendación de los colegas convocantes he incluido los aspectos corporativo e institucional de la comunicación organizacional y además un tercer aspecto, el estratégico, por dos razones principales: la primera, porque los editores sugieren que se brinde una línea de tiempo donde aparecen, en orden cronológico, las etapas de las diferentes acepciones de los temas a tratar en esta publicación (disciplina, profesión, función y proceso): pre-estratégicas, estratégicas (características, conflictos y declive) y post-estratégicas (demandas de sustentabilidad de parte de la sociedad a las organizaciones). La segunda, es que la propia comunicación adjetivada como "estratégica" es una línea de trabajo emergente de la comunicación y, según este autor, promete ser tan importante como la comunicación "corporativa" e "institucional" de las organizaciones. Así pues, el capítulo aborda estas tres dimensiones importantes de la Comunicación Organizacional, las cuales definen en términos generales, tipifican y ponen en perspectiva histórica su desarrollo conceptual y de ideas para finalmente ubicarlas desde el punto de vista disciplinar y de la naturaleza de sus procesos.

Acerca de la definición de la Comunicación Organizacional, Corporativa, Institucional y Estratégica

Esta primera aproximación a los conceptos de Comunicación Organizacional, Corporativa, Institucional y Estratégica se realiza desde el punto de vista de quien esto escribe. El capítulo incluye más adelante la visión de autores y estudiosos de cada una de estas modalidades del campo general de la comunicación organizacional. La Comunicación Organizacional es la parte del estudio de la Comunicación en sociedad que se dedica al análisis del papel del intercambio de información entre seres humanos, personas y máquinas, y máquinas entre sí que contribuyen al cumplimiento del propósito humano de dichas organizaciones (véase Fernández Collado, C., 1991, 2002). A su vez, las organizaciones son sistemas o conjuntos de partes que se coordinan entre sí para cumplir el propósito común a todas ellas.

Vale la pena destacar que Ackoff (2002) distingue entre dos tipos de partes: unas contribuyen al propósito común con insumos propios de su especialidad y en el caso de otras, su especialidad es, precisamente, coordinar a las primeras. El ejemplo típico para ilustrar lo anterior es el cuerpo humano. El estómago, el hígado y el páncreas, por ejemplo, se especializan respectivamente en procesar los alimentos ingeridos, secretar bilis y generar insulina y el cerebro como estructura y la mente como capacidad funcional, son las partes que coordinan a estos tres órganos primero como partes especializadas del cuerpo humano que requieren la coordinación de una tercera instancia para contribuir a la supervivencia de cualquier persona.

También podemos dar un ejemplo relevante a las organizaciones. Piénsese en la estructura –organigrama– de una empresa de abajo hacia arriba. En la base encontramos

puestos operativos de diferentes áreas: analistas de sistemas y asesores de tecnología; reclutamiento y selección; contabilidad, finanzas y tesorería; producción, ventas y mercadotecnia, etc. Algunos de estos puestos se agrupan bajo la supervisión de un puesto superior a ellos en la jerarquía organizacional. Por ejemplo, contabilidad, finanzas y tesorería dependen del gerente de Administración y Finanzas. A su vez, quien lidera Administración y Finanzas y sus respectivos pares que también encabezan áreas como Sistemas, Capital Humano, Producción y Mercadotecnia en la empresa, son a su vez partes coordinadoras de otras de menor jerarquía y todas ellas son coordinadas por la Dirección General de la organización. Las partes coordinadoras reciben el nombre de “autoridad(es)” y aquellas que son especialistas y contribuyen únicamente con su insumo especial al sistema se nombran tal cual y solamente “partes”. Finalmente, la Comunicación Organizacional (Goldhaber, G., 1977) está presente en todos los sistemas organizacionales de los distintos sectores –público, privado y social– y en las diferentes industrias que operan en la sociedad: extractiva, minera y energética; agroindustrial; de manufactura de productos industriales y de consumo masivo; comercializadoras, intermediarios y distribuidores de todo tipo de bienes materiales y finalmente, proveedoras de servicios intangibles como los hospitalarios y de salud, de transporte y logística, educativos, de capacitación y adiestramiento, etcétera.

Debe agregarse que cada sector social recibe un mandato de la sociedad para cubrir necesidades que las organizaciones de cada sector atienden además del tipo de productos y servicios que como industria ofrecen. Estos mandatos sociales de los sectores son: sector público, mantener la paz en todo el territorio nacional por medio del respeto al Estado de Derecho y el fomento de la cultura de la legalidad; sector privado, generación de productos y servicios encaminada a brindar bienestar material a la población, y sector social, garantizar a todos los habitantes de un territorio nacional, en especial aquellos que sufren de alguna condición de discapacidad, marginación, discriminación y/o cualquier forma de desventaja individual y/o social los recursos y mecanismos de acceso e inclusión, las suficientes oportunidades para su pleno desarrollo como seres humanos en dicha sociedad.

La Comunicación Institucional por su parte se enfoca, como su nombre lo sugiere, al proceso de institucionalización de las organizaciones, lo que implica la formalización de controles internos que aseguran el desempeño efectivo de las mismas y su operación dentro de la ley. Este aspecto administrativo-legal es de suma importancia no solamente para la gestión interna de las organizaciones sino para la sociedad donde operan. En la medida en que las organizaciones sean espacios de productividad enmarcados en el Estado de Derecho y fomenten una cultura de la legalidad, contribuirán a reforzar en el resto de la sociedad prácticas laborales y de desempeño efectivo, respeto a la ley, educación cívica y conducta ejemplar ciudadana.

Durante la reciente pandemia del Covid-19 se evidenciaron las ventajas de la Comunicación generada por los gobiernos de países cuya institucionalidad es sólida y está más establecida como práctica democrática de información permanente a la población y las desventajas de la producción, distribución y uso de información de países cuya institucionalidad es incipiente y débil, y es constantemente presa de la gestión personalista, caprichosa, opaca e irresponsable de quienes dirigen gobiernos autoritarios y populistas. Una implicación de esto último es la relación que existe entre el nivel de institucionalidad de las organizaciones de todo tipo –no solamente gubernamentales– y la madurez de sus dirigentes al privilegiar en sus decisiones la contribución al Bien Común de la sociedad por encima de intereses sectarios, partidistas o de grupo y de corte ideológico.

La Comunicación Corporativa tiene cuando menos dos vertientes de explicación para entenderla cabalmente. La primera, ya muy popular, es referirse al término “corpus” que significa cuerpo y que corre en paralelo con la concepción sistémica de las organizaciones que, desde esta óptica, son cuerpos cuya coordinación del inmenso número de partes que los constituyen es necesaria para el éxito de su desempeño. De hecho, Ackoff (2002) en su clasificación de los sistemas que componen la realidad o el cosmos, ubica en la segunda capacidad o nivel de los sistemas a los que llama “orgánicos” compuestos por todos los seres vivos cuya organización es más compleja que aquella del mundo material y tecnológico pero menos compleja que el mundo de las organizaciones. Por otro lado, Peter F. Drucker (1946) atribuye a la corporación el papel de la innovación social más importante que resultó en el impresionante incremento de

la productividad industrial iniciado principalmente en la segunda mitad del siglo xix y consolidado plenamente durante el siglo xx. El propio Drucker afirma que el desarrollo de la práctica de la gerencia o dirección contemporánea (*management* en inglés) de las grandes corporaciones del siglo pasado se debe a Alfred P. Sloan, líder por muchos años de la compañía General Motors.

Además de la naturaleza orgánica de la corporación como entidad generadora de valor, es decir, de la idea de la corporación como un cuerpo perfectamente interconectado para lograr llegar a su estado ideal de funcionalidad, Drucker enfatiza que Sloan instituyó como modelo de dirección de negocios en la General Motors la centralización-descentralización. Este doble proceso aparentemente contradictorio consistía en saber qué funciones convenía centralizar por razones de economía de escala y qué funciones debían descentralizarse en términos de divisiones o líneas de producción y ventas de sus productos dada la cercanía y profundo conocimiento del mercado que tenían tanto las cabezas de dichas divisiones y su equipo técnico como la fuerza de ventas de los automóviles que producían estas divisiones. Se debe recordar que la General Motors tiene su antecedente como compañía en la United Motors fundada por William C. Durant, un exitoso emprendedor que organizó un grupo empresarial multimarca de automóviles desarrollados por diferentes emprendedores como él y que, al unirse dentro de una sola corporación, se constituyeron en las diferentes divisiones de lo que sería la empresa más grande del mundo bajo la dirección de Sloan: la General Motors, manejada divisionalmente de manera semi independiente y organizada alrededor de cada marca de automóviles que este gran consorcio industrial manejaba en un inicio (Chevrolet, Buick, Cadillac, etc.) y sigue manejando actualmente (GMC, Holden, Buick, Jiefang, Hummer y Wuling). Según Drucker, el genio gerencial de Sloan consistió en centralizar las áreas funcionales que dieran servicio a las diferentes divisiones y, en paralelo, permitir la dirección (semi)autónoma de dichas divisiones en términos de su producción y ventas a líderes con la suficiente experiencia y conocimiento tanto del producto como del mercado pues eran quienes trabajaban cotidianamente en ello. Dicho de manera breve: la corporación como un desarrollo gerencial y modelo funcional de coordinación de personas, tareas y procesos, además de niveles y áreas funcionales, constituye una innovación en la administración de procesos aparentemente contradictorios (por un lado, centralizar y por el otro, descentralizar) y así poder manejar la complejidad de un negocio. Hoy sabemos que estos dos procesos administrativos,

gerenciales y de dirección ejecutados en paralelo (centralizar y descentralizar) son un principio universal aplicable a todo tipo de organizaciones en todo tipo de sectores de la sociedad y cuyo nombre es “matricial”. La forma matricial de organización es muy común, prácticamente una norma en las grandes empresas trasnacionales (véase Stuckenbruck, 1979).

Un tercer elemento distintivo de lo corporativo, además de ser un ícono de productividad empresarial del siglo xx y una herramienta para manejar la complejidad organizacional de las empresas y, en general, de todo tipo de organizaciones también en los sectores público y social, es el hecho de que el aspecto corporativo contiene la esencia de lo que es cada organización en términos de su identidad y por tanto, su buen o mal desempeño en sociedad deriva de su buena o mala imagen y reputación en la sociedad (Costa, J., 1977; Pizzolante Negrón, I., 1993).

A medida que la sociedad ha ido evolucionando como un ámbito más mediático, y que las organizaciones de servicios se han constituido como el sector que más contribuye a la generación de valor en la economía global (véanse publicaciones del Banco Mundial, la Organización Mundial de Comercio, la firma global de auditoría y asesoramiento en Contabilidad y Finanzas Deloitte, etc.), la productividad y su valoración se da más en términos de intangibles –valor simbólico– que de tangibles –acumulación de bienes materiales– la comunicación corporativa se ha vuelto central para lograr el reconocimiento de la importancia en sociedad de las empresas y de todo tipo de organizaciones por parte de la población. Quizá por esta razón, la cultura como proceso que administra los recursos simbólicos ha cobrado tanto interés últimamente, de nuevo, entre expertos y prácticos de la gestión para representar el estilo que tiene una organización de ser efectiva, o no serlo.

Finalmente, la comunicación estratégica (Scheinsohn, D., 2010) es la modalidad de la Comunicación que ocurre en las organizaciones que está más cerca del pensamiento sistémico. Desde el propio término de “estrategia” cuyo origen se remonta al griego *strategos* o *estrategos* que significaba “general” o comandante en jefe del ejército en la Antigua Grecia. La comunicación estratégica se refiere a, o tiene que ver con, conceptos tan populares y centrales a la gestión organizacional como “visión” y “planeación”. El vínculo entre el “estrategos” como comandante en jefe de un cuerpo

militarizado o autoridad superior y, por tanto, generador de la visión a seguir por el resto de dicho cuerpo y la alta dirección encargada de la gestión sistémica como proceso organizacional es que la cabeza del ejército, al pensar y comunicar la visión a los demás, define un marco para la actividad de los profesionales de la guerra tanto en un espacio como en un tiempo determinados que es exactamente lo que define para cualquier organización su presidente, vicepresidente ejecutivo o director(a) general. En la medida en que la cabeza de un proyecto productivo, sea de naturaleza militar, civil o de cualquier tipo, considera que tal proyecto es un espacio interconectado de partes tanto coordinadoras (directores, gerentes, supervisores, jefes, etc.) como operativas coordinadas por las primeras (reportes directos o colaboradores de equipos directivos, gerenciales y/u operativos) que despliegan sobre un determinado tiempo las tareas que se requieren para cumplir las metas y objetivos particulares de equipos y áreas que contribuyen al propósito de la organización, la cabeza de dicho proyecto y sus equipos subsidiarios constituyen un sistema organizacional alineado a una visión pensada desde el vértice de tal sistema y que todas las partes del mismo llevarán a cabo con diversos grados de efectividad o éxito con base en una estrategia que unifica y coordina su trabajo para lograr el propósito que los organiza en un colectivo inteligente.

Autores como Drucker opinan que la estrategia vincula la estructura y la funcionalidad organizacionales para el logro del propósito común. Mintzberg y Waters (1985) por su parte, afirman en un artículo clásico sobre esta materia que las estrategias pueden ser tanto intencionales como surgidas espontánea y conscientemente o simplemente inerciales. Respecto del tema de la estrategia, el presente autor es de la idea de que la Comunicación puede contribuir tanto a resolver problemas de carácter sistémico y colectivo que comprometen a la totalidad de la organización como también puede enfocarse a resolver problemas más acotados y ofrecer soluciones específicas y puntuales en el espacio y tiempo de las organizaciones.

Para el presente autor, cuando la Comunicación se involucra en resolver problemas de la totalidad de la organización (su ambiente de información) el proceso se identifica como Comunicación Estratégica. Cuando la Comunicación es uno de los insumos para resolver puntualmente problemas específicos de la organización se trata de procesos que nombramos Estrategias de Comunicación (Nosnik, 2022). Ámbitos muy concretos tanto de la Comunicación Estratégica como de las Estrategias de Comunicación son la Planeación Estratégica (Híjar, 2011), la Administración o Gestión del Cambio Organiza-

cional (Larkin y Larkin, 1994) y las Campañas Públicas de la Comunicación (Rice y Atkin, 2001, 2009).

A manera de resumen de este apartado se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Características principales y función frente a la sociedad de la Comunicación Organizacional, Institucional, Corporativa y Estratégica.

Tipo de Comunicación	Características	Función frente a la sociedad
Comunicación Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Provee a las organizaciones de un ambiente rico en información a través de una multitud de procesos de intercambio de mensajes. • El intercambio de mensajes ocurre entre y dentro de las organizaciones y entre <i>individuos</i>; entre individuos y máquinas y entre máquinas. • Se ubica en organizaciones de todos los sectores y todas las industrias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita y apoya a las organizaciones a cumplir con su propósito y mandato social. • Facilita y organiza el trabajo colectivo en sociedad. • Contribuye a reducir la violencia <i>en sociedad a través de la</i> satisfacción de necesidades individuales y colectivas y la práctica de la negociación.
Comunicación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Provee a las organizaciones de un marco jurídico para actuar frente a la sociedad y dentro de las propias organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye a reducir la violencia en la sociedad al fomentar el respeto a la ley, reforzar una cultura de la legalidad y apoyar actitudes de civismo y conducta ejemplar con base en valores corporativos.
Comunicación Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla en las organizaciones un sentido de pertenencia a un cuerpo o espacio que requiere plena y permanente coordinación para ser exitosos. • Enseña a la gente en la práctica habilidades y manejo de procesos y situaciones complejas y/o contradictorias típicas de la productividad humana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece a la sociedad la oportunidad de diferenciar a cada organización de las demás y valorar su contribución a la sociedad por medio de su identidad organizacional que deriva en la percepción de su imagen y reputación públicas.
Comunicación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Concibe a las organizaciones como sistemas adaptativos, dinámicos y complejos. • Muestra la interconexión entre todas las partes de una organización y de la organización como su medio ambiente. • La visión sistémica ayuda a la organización a comprender la dependencia de toda la cadena de valor con cada una de sus partes, en especial las más débiles y frágiles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la planeación de las organizaciones de manera ordenada y alineada al desarrollo del resto de la sociedad. • Las organizaciones que planean consistentemente su futuro se vuelven proactivas e innovadoras, ejerciendo presión positiva al resto de la sociedad.

Perspectiva histórica de la Comunicación Organizacional, Los casos de México y Estados Unidos

En esta segunda parte del capítulo se incluyen dos reseñas históricas a través de dos cuadros que muestran a grandes rasgos la cronología de eventos disciplinares y académicos, profesionales y prácticos de la Comunicación Organizacional tanto en México como de los Estados Unidos de América (eua). Esta breve reseña histórica no es exhaustiva sino ilustrativa y pretende dar una idea del devenir del campo de la Comunicación en ambos países. Existen ya disponibles versiones históricas tanto de colegas mexicanos como de especialistas internacionales que pueden consultarse para complementar la información que aquí se expone y que se incluyen en la sección de Referencias al final del texto (CÓDIGOS. Revista de Ciencias de la Comunicación, 2008; Durán Bravo, P. y Gamboa Esteves, A. C., 2009; Arango Navarro, F. A. y Pulgarín Restrepo, L. F., 2011; Arévalo Martínez, R. I. y Guillén Ojeda, G., 2017).

Cuadro 2. Eventos y publicaciones importantes en la historia de la Comunicación Organizacional en México y Latinoamérica.

Década	Eventos y publicaciones
1930	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia del artículo de W. Charles Redding "Speech and Human Relations" y del libro de Chester Barnard Las Funciones del Ejecutivo que enfatiza que la comunicación "el medio por el cual las personas están mutuamente vinculadas en una organización, con el fin de lograr un propósito central" (ver Cuadro 3). • La comunicación organizacional se encarga de tareas operativas, técnicas e instrumentales y se orienta a acciones precedida de instrucciones (de los supervisores o jefes inmediatos). • Los primeros registros de la actividad profesional de la comunicación organizacional se dan en empresas extranjeras (Arévalo y Guillén, 2017).
1940	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas colombianas invierten específicamente en medios impresos internos para mejorar la comunicación interna y aquella directamente vinculada con los empleados (Arango y Pulgarín, 2011). • Se funda la Escuela Carlos Septién García en 1949.
1950	<ul style="list-style-type: none"> • Se estudia la comunicación descendente, las redes organizacionales y la sensibilidad de los empleados a la comunicación empresarial (Arango y Pulgarín, 2001). • Se establece la Escuela de Periodismo en la Universidad Autónoma de México en 1951. • Se establece la Escuela de Periodismo en la Universidad Veracruzana en 1954.
1960	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación de la Federación Interamericana de Asociaciones de Relaciones Públicas. • Se imparten cursos en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) sobre la materia en 1967 y 1968.
1970	<ul style="list-style-type: none"> • Charles Redding (1972, 1984) y Gerald Goldhaber (1977) publican sus libros sobre Comunicación Organizacional. Joan Costa (1977) publica su libro sobre La imagen de la empresa. Fundación en 1973 de la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas (AMCI) que eventualmente se transforma en la actual AMCO, Asociación Mexicana de Comunicadores, 1996 (Ver León, 2006). • Fundación del Consejo para la Enseñanza e Investigación de las Ciencias de la Comunicación – CONEICC – (1976) y la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación – AMIC – (1979).

Década	Eventos y publicaciones
1980	<ul style="list-style-type: none"> Planeamiento de Relaciones Públicas en Comunicación Integrada, Margarida Maria Krohling Kunsch, 1986, 2002, Sao Paulo, Brasil. Comunicación Organizacional Práctica, Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik (Coordinadores), 1988. 1990's AMCO se consolida como una asociación que aglutina profesionales de todo tipo de disciplinas y quehaceres profesionales. (Ver Carlos Fernández Collado y Salvador Sánchez Gutiérrez, Editores, 2013). La Comunicación en las Organizaciones, Carlos Fernández Collado (Coordinador), 1991. Ingeniería de la Imagen, Ítalo Pizzolante Negrón, Caracas, Venezuela, 1993. La Comunicación positiva y el entorno social, Razón y Palabra, No. 4, Año 1, septiembre – noviembre de 1996. El Poder de la Comunicación en las Organizaciones, María Antonieta Rebeil Corella y Celia RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), 1998.
2000 y ss.	<ul style="list-style-type: none"> Internet: el medio inteligente. Octavio Islas y Fernando Gutiérrez. (Coordinadores) Proyecto Internet ITESM-CEM. 2000. El Poder de la Comunicación Estratégica. Reflexiones de un evangelizador corporativo, Ítalo Pizzolante Negrón, AVE-CEDICE, 2001, Caracas, Venezuela. Plan de Comunicación INEGI – JALISCO, III Biental de Comunicación La Comunicación y los sectores sociales. Dalia Cristell Cruz G., 2001. Universidad de las Américas. La Comunicación en las Organizaciones, Carlos Fernández Collado (Coordinador), Segunda edición, 2002. Estrategias de Comunicación para el Cambio Social, Clemencia Rodríguez, Rafael Obregón y M. Jair Vega, 2002, Fundación Friederich Ebert, Proyecto Latinoamericano de Medios de Comunicación, Quito, Ecuador. Fundación del Centro de Investigación en Comunicación Aplicada (CICA) Universidad Anáhuac México Norte, 2004. Comunicación Organizacional. Abordajes y Perspectivas de Análisis. Mónica Valle (Coordinadora) Colección Encuentros, CIESPAL, Quito, Ecuador, 2005. Comunicación Estratégica en las Organizaciones, María Antonieta Rebeil (Coordinadora), 2006. Hacia dónde vamos: Comunicación Corporativa en Campeche 2007, Grupo Munch "tsikbal" (Grupo Comunica), Universidad Anáhuac y Universidad del Mayab. Gerencia Integral de Comunicaciones. Claves para estructurar los nuevos departamentos de Comunicación, Jorge Aguilera en colaboración con Natalia Camacho, 2007, Bogotá, Colombia. Lazos Comunicantes. Estrategia y acciones para lograr la Responsabilidad Social Empresaria, Fernando Solari, Buenos Aires, Argentina, 2007. Medio siglo de Ciencias de la Comunicación en México y perspectivas a futuro, CÓDIGOS, Revista de Ciencias de la Comunicación, Universidad de las Américas, Puebla. Tercera Época, Año 1, Volumen 1, Número 1. 2008. Hacia una Teoría General de la Estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones, Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni, España, 2009. (La segunda autora es argentina.) Visión interdisciplinaria de la Comunicación, Patricia Durán Bravo y Abril C. Gamboa Esteves (Coordinadoras), Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), 2009. Comunicación Estratégica. Nuevos horizontes de Estudio, José Antonio Meyer Rodríguez (Coordinador), 2009. Comunicación Estratégica, Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación, Daniel Scheinsohn, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 2010. Comunicación Estratégica. Comunicación para la innovación, Sandra Massoni, 2011. Pensar la Estrategia. Otra Perspectiva, Rafael Alberto Pérez, Buenos Aires, Argentina, 2012. (El autor, ya fallecido, era ciudadano español con gran influencia y trabajo en Latinoamérica.) Ingeniería en Comunicación Social, alter, Enfoques Críticos. Revista semestral. Año III, Núm. 5, Enero – Junio de 2012. San Luis Potosí, México. 2012. Edgar Josué García López (Coordinador). Responsabilidad Social Organizacional, María Antonieta Rebeil Corella (Coordinadora), 2012. Metodologías de la Comunicación Estratégica, Sandra Massoni, Rosario, Argentina, 2014. Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad, Raúl Herrera Echenique y Rafael Alberto.

Década	Eventos y publicaciones
2000 y ss.	<ul style="list-style-type: none"> • Pérez, 2015. (El primer autor es chileno y el segundo, ya fallecido, era ciudadano español.) • AMIPCO, Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales de la Comunicación. Se funda por académicos y profesionales de la Universidad Autónoma de Baja California y la Universidad Anáhuac. Es de destacarse el hecho de que esta iniciativa fue llevada a cabo por mujeres colegas de nuestro campo quienes hasta el día de hoy ejercen su liderazgo en esta asociación para beneficio de la Comunicación Organizacional en México. Noviembre de 2015. • De la teoría a la práctica: Procesos de Comunicación para los problemas nacionales, María Antonieta Rebeil Corella y Rogelio Del Prado Flores (Coordinadores), 2016. • Comunicación Sustentable y Responsabilidad Social Empresarial, Rafael Tonatíuh Ramírez Beltrán y Rebeca Illiana Arévalo Martínez (Coordinadores), 2017. • La Comunicación para las organizaciones en México. Evolución, teoría y práctica, Rebeca Illiana Arévalo Martínez y Griselda Guillén Ojeda (Coordinadoras), 2017. • Gerencia Integral de Comunicaciones II. Organizaciones en la era de la conversación. Jorge Aguilera, Bogotá, Colombia. 2018. • Comunicación y tecnología. Potenciar las organizaciones. María Antonieta Rebeil, Rebeca Arévalo y Patricia Durán (Coordinadoras). 2019. • Comunicación Estratégica: Interfaz Relacional entre Organizaciones y sus Stakeholders. Haydeé Guzmán Ramírez y Raúl Herrera Echenique, Bogotá, Colombia, 2019. • El DIRCOM Hoy. Dirección y gestión en la comunicación de la nueva economía, Joan Costa. México, 2020. (El autor, ya fallecido, era de origen catalán.) • Guía IEC. Investigación Enactiva en Comunicación: la ciencia de la articulación, Sandra Massoni y Mateo Bussi, 2020, 2022. • Comunicación Responsable: Aproximación teórico – práctica hacia la construcción del campo. H. Gabriela Hernández Flores y Jorge Hidalgo Toledo. 2023.

Fuente: Contreras Delgado, Omar Eduardo y Garibay Rendón, Nadia Gabriela (2020). Comunicación Organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. MEDIACIONES, 43, julio-diciembre (publicación de la Universidad ORT de Montevideo, Uruguay). Se han incluido algunos datos complementarios a este cuadro de colegas y publicaciones del propio campo que trabajan en España y América Latina.

Cuadro 3. Eventos importantes en la historia de la Comunicación Organizacional en los Estados Unidos de Norteamérica.

1750	La Revolución Industrial inicia en el Reino Unido y transforma rápidamente la naturaleza de los negocios.
1908	A.E. Phillips publica el primer libro sobre el arte de hablar en público (oratoria) específicamente orientado a los hombres de negocios llamado "Hablar de manera efectiva" (Effectively Speaking). La Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard es el primer programa académico dedicado al tema de los negocios.
1910, abril	La primera reunión de la Conferencia de Oratoria del Este de EEUU se lleva a cabo. Cambió su nombre a la Asociación de Oratoria (Retórica) de los Estados del Este de EEUU y en 1973 a la Asociación de Comunicación del Este de los EEUU.
1914	La Asociación Nacional de Profesores Académicos de Oratoria se funda y lleva a cabo su primera convención al año siguiente (1915). Durante los siguientes 100 años cambió de nombre: Asociación Nacional de Profesores de Retórica, 1923; Asociación Norteamericana de Retórica, 1946; Asociación de Comunicación Retórica, 1970 y Asociación Nacional de Comunicación en 1997.
1919	Edward L. Bernays y Doris Fleishman abren la primera consultoría en Relaciones Públicas.

1929	William Phillips Sandford y Willard Hayes Yeager son los primeros académicos especialistas en oratoria en publicar un libro de esta materia enfocado exclusivamente en profesionales de los negocios con el título de <i>Oratoria Profesional y para los Negocios</i> .
1937	W. Charles Redding publica su artículo “Retórica y Relaciones Humanas” en la revista científica <i>The Speaker</i> . Redding es considerado por muchos el padre de la Comunicación Organizacional en los Estados Unidos.
1938	Chester Barnard publica <i>Las Funciones del Ejecutivo</i> y sostiene que la primera función (habilidad) de un ejecutivo es desarrollar y mantener (en la empresa) un sistema de comunicación” (p.226)”.
1941	Paul F. Lazarsfeld publica la primera reseña de la disciplina de la comunicación con base en la investigación del mismo y sus colegas en el Bureau de Investigación Social Aplicada y determina que el proceso de la comunicación puede ser tipificado con cuatro categorías: 1) Quién, 2) dice Qué, 3) a Quién y 4) con Qué efecto.
1942	Alexander R. Heron sostiene que la comunicación exitosa con nuestros empleados es necesaria para los buenos negocios en su libro <i>Compartir información con los empleados</i> .
1945	La Universidad de Denver organiza el primer seminario de posgrado en comunicación industrial.
1949	Claude Shannon and Warren Weaver publican La Teoría Matemática de la Comunicación que presenta el primer modelo de comunicación humana de primera importancia: Fuente – Mensaje – Receptor – Ruido.
1952	En la Universidad Estatal de Ohio se presenta la primera tesis doctoral del tema de Comunicación Industrial por parte de Keith Davis intitulada: “Los canales de comunicación del personal en el marco de la Gestión”.
1953	La Universidad Estatal de Ohio y la Universidad de Nebraska son las primeras en ofrecer un programa doctoral en Comunicación Industrial ofrecidos por departamentos de Retórica/Comunicación Verbal (Speech Communication, en inglés).
1961	Lee Thayer, un profesor de retórica con intereses en la comunicación de los negocios publica <i>Comunicación Administrativa</i> que es el primer libro auténticamente de Comunicación Organizacional.
1963	La publicación del <i>Journal of Business Communication</i> se inicia propiciada por la Asociación Americana de Comunicación de los Negocios (en inglés, American Business Communication Association).
1964	W. Charles Redding y George A. Sanborn publican <i>Comunicación de los Negocios e Industrial: Un libro de consulta (Business and Industrial Communication: A Source Book)</i> , que compile una serie de artículos publicados previamente en una variedad de temas de comunicación organizacional. La publicación de este texto se considera el inicio oficial del campo de la comunicación organizacional en los Estados Unidos.
1967	La primera “Conferencia sobre Comunicación Organizacional” se lleva a cabo en Huntsville, Texas, en el Centro Espacial Marshall. En este evento Philip K. Tomkins reseñó el estado del arte de la Comunicación Organizacional y la dividió en dos grandes categorías: 1) Canales informales y formales de comunicación y 2) Relaciones entre supervisores y subordinados. La presentación de Tompkins marca la aceptación oficial del término Comunicación Organizacional. Henry Voos publica <i>Comunicación Organizacional: Una Bibliografía</i> , trabajo patrocinado por la Oficina de Investigación Naval.

1968	La División IV de comunicación organizacional fue reconocida oficialmente por la NSCC que en 1970 se convirtió en la International Communication Association (ICA) o Asociación Internacional de la Comunicación.
1972	W. Charles Redding publica el libro <i>La Comunicación con la Organización: Una reseña interpretativa de teoría e investigación</i> . En esta monografía el autor presenta 10 postulados básicos de la comunicación organizacional.
1973	La Academia de la Administración (The Academy of Management) autoriza la creación de una nueva división dedicada a la Comunicación Organizacional.
1982	El <i>Western Journal of Communication</i> publica una serie de artículos preparados con base en materiales presentados en una conferencia en Alta, Utah, cuyo título era: La Conferencia de Verano sobre Enfoques Interpretativos del estudio de la Comunicación Organizacional". Esta publicación destaca la importancia de incorporar los llamados métodos "interpretativos" en el estudio de la comunicación organizacional.
1983	Linda Putnam and Michael E. Pacanowsky publican <i>Comunicaciones y Organizaciones: Un Enfoque Interpretativo</i> que como libro aporta a la aceptación y solidez de los métodos interpretativos (cualitativos) de la comunicación organizacional.
1987	Fredric M. Jablin, Linda L. Putnam, Karlene H. Roberts y Lyman W. Porter publican el Manual de la Comunicación Organizacional: Una Perspectiva Interdisciplinaria (en inglés, <i>Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective</i>).
1991	Wert-Gray, Center, Brashers, y Meyers publican el artículo "Temas de Investigación y Orientaciones Metodológicas en la Comunicación Organizacional: La reseña de una década". Los autores encontraron que de los 289 artículos en este campo en la década de los ochenta del siglo XX: 57.8% eran de ciencias sociales; 25.9% eran cualitativos: 2.1% de la tradición de estudios críticos y 14.2% caían en la categoría de Otros.
1993	Dennis Mumby sugiere una agenda de comunicación con el enfoque de estudios críticos para la comunicación organizacional en (Monografías de la Comunicación) <i>Communication Monographs</i> en su artículo "Estudios críticos de Comunicación Organizacional: Los próximos 10 años".
2001	Fredric M. Jablin y Linda L. Putnam publican el <i>Nuevo Manual de la Comunicación Organizacional: Avances Teóricos, de Investigación y Métodos</i> (<i>New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods</i>).
2004	Elizabeth Jones, Bernadette Watson, John Gardner y Cindy Gallois publican el artículo "Comunicación Organizacional: Retos para el Nuevo Siglo" en el <i>Journal of Communication</i> . El artículo identifica 6 retos principales: 1) Innovación en teoría y metodología; 2) reconocimiento del rol de la ética; 3) migrar de los temas o cuestiones "micro" a los temas "macro"; 4) examinar (y tomar más en cuenta) las nuevas formas (estructuras) de organización; 5) entender (mejor) a la comunicación del cambio organizacional y 6) examinar (y tomar más en cuenta) la comunicación sobre diversidad (étnica, cultural) y entre grupos.

Fuente: Deetz, S (2001). Conceptual Foundations. En Jablin, F. M. y Putnam, L. L. *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks, California: Sage. Reproducido en Wrench, Jason S., Punyanunt-Carter, Narissra y Ward Sr., Mark, (2015), *Organizational Communication: Theory, research, practice*, Boston, Massachusetts: Flat World Knowledge Educational Company. Este cuadro es una traducción al castellano del original en inglés de aquél presentado por Wrench, Punyanunt-Carter y Ward Sr. en su libro, sección 1.3. Table 1.3, "Major Events in Organizational Communication".

Sin duda la International Association of Business Communicators (Asociación de los Profesionales de la Comunicación para los Negocios) (2023, julio 25) con sede en San Francisco, California, EUA, que agrupa al mayor número de profesionales prácticos de la comunicación organizacional en el mundo es una referencia necesaria en la perspectiva histórica de nuestro campo a nivel internacional. Por limitaciones de espacio remitimos a los lectores al sitio web de la IABC en la Internet y enseguida ofrecemos la liga que corresponde al espacio donde se presenta la línea de tiempo que destaca los momentos más importantes en el desarrollo y la historia de dicha asociación desde su fundación. Ésta es:

Análisis y discusión de la Naturaleza de los Procesos Institucionales, Corporativos y Estratégicos de la Comunicación Organizacional

En este capítulo se ha enfatizado que, si bien la Comunicación Institucional, la Comunicación Corporativa y la Comunicación Estratégica son similares y sus funciones resultan complementarias en la vida de las organizaciones y sus esfuerzos de comunicación con sus diversos públicos, el hecho es que cada una de ellas aporta procesos diferentes en su naturaleza a la efectividad y capacidad organizacionales.

En el Cuadro 1 se presentan las características de cada uno de los tres pilares de la Comunicación Organizacional. La Comunicación Institucional es la que permite a la organización operar dentro del Estado de Derecho (Ley) y por lo tanto, gozar, cuando menos en principio, de la protección del Estado para poder ejercer su especialidad con base en su sector e industria y tamaño, y también aceptar que no puede ejercer sus actividades en sociedad fuera del marco de la ley. Se identificaron tres objetivos importantes como contribuciones del aspecto institucional de las organizaciones a la sociedad: evitar a toda costa resolver conflictos con terceros o, incluso, conflictos internos dentro de ellas, por medio de la violencia ya sea física o psicológica (manipulación, chantaje, amenazas, etcétera).

En segundo lugar, lo institucional también debe promover una cultura de la legalidad al negarse a colaborar con organizaciones que operan fuera de la ley o que utilizan la violencia en cualquiera de sus formas para lograr su propósito como entidades pro-

ductivas generadores de valor en sociedad. En tercer lugar, lo institucional en las organizaciones incluye también fomentar hábitos y prácticas encaminadas a la cultura de civilidad no sólo dentro de las organizaciones sino fuera de ellas también.

Después de una revisión de la literatura en nuestro campo el resultado es desalentador. Existe poca evidencia empírica y escasa discusión y análisis de la relación entre la gestión de la comunicación en las organizaciones y su comportamiento legal (o ilegal, en todo caso) y el fomento de la cultura de la legalidad y la educación cívica hacia su interior y hacia fuera de ellas en su entorno social. Sin embargo, la investigación sobre Comunicación Responsable liderada por la doctora Gabriela Hernández de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y colegas (Hernández e Hidalgo, 2023) se aproxima al estudio de la responsabilidad legal y de gestión ética del aspecto institucional de la Comunicación Organizacional. Sin embargo, es cierto que la investigación en Comunicación Responsable (CR) no se centra específicamente en la gestión de la comunicación organizacional, aunque sí la incluye, sino en todo tipo de fuentes emisoras de mensajes en la sociedad y en los propios contenidos de lo que estas fuentes comunican. En palabras de los propios estudiosos de la Comunicación Responsable (Sánchez-Reina, Hernández Flores y González-Lara, 2022): en el marco de trabajos anteriores (Hernández Flores; Rivera Salas; Navarro Sequeira, 2021; Hernández Flores; Sánchez-Reina, Robles, 2021), hemos propuesto un modelo de comunicación responsable, aplicable a cualquier tipo de organización, figura pública o medio de comunicación, sin importar el sector de pertenencia. A partir de las características destacadas en investigaciones previas (Hernández Flores; Sánchez-Reina; Robles, 2021), a continuación definimos los principales rasgos que desde la teoría definen a la CR:

- Honestidad. Capacidad de verificar a través de datos, información oficial o referencias, lo que comunica un emisor –organización, figura pública o medio de comunicación.
- Empatía. Respeto por las audiencias o públicos considerando sus necesidades específicas y contexto al expresar su discurso organizacional.
- Transparencia. Compartir información sobre lo que el emisor hace y cómo lo hace, para construir una percepción positiva y sólida ante sus públicos.
- Interactividad. Establecer una comunicación dialógica, basada en la retroalimentación entre la organización y sus públicos para hacer una comunicación más productiva.

- **Consistencia.** Mantener un discurso institucional, profesional o mediático, coherente y sostenido a través del tiempo, con base en valores y ética profesional. Desde el punto de vista de este modelo, podríamos afirmar que la CR en el entorno de las organizaciones puede ser concebida como un esfuerzo constante y permanente, que permea en la cultura de empresas e instituciones y se gestiona desde los valores organizacionales; involucra a sus públicos (internos y externos) potenciando el liderazgo, la ética y la responsabilidad en aras de satisfacer las expectativas y necesidades informativas, para finalmente crear vínculos sostenibles que le permitan transformar las prácticas organizacionales.

En cuanto a la Comunicación Corporativa habrá que destacar dos aspectos fundamentales. En primer lugar, el hecho de que este tipo de comunicación presenta a la organización ante la sociedad, es decir, cumple el papel de dar a conocer la identidad corporativa ante todos sus públicos y/o grupos de interés.

En la medida en que la Comunicación Corporativa representa la individualidad (la naturaleza) de la organización ante terceros, su aplicación práctica va desde comunicar su filosofía organizacional (misión, visión, valores y concepto de negocio) hasta atender como un solo cuerpo institucionalizado su actividad publicirrelacionista, de publicidad y comercial en general hasta atender sus crisis de percepción pública cuando surjan situaciones extremas que la organización deba atender como un todo coherente y consistente, crisis originadas por desastres naturales que la afecten, accidentes industriales que ella misma haya causado y/o faltas éticas o comportamientos ilegales o inmorales por parte de sus líderes más emblemáticos (Costa, J., 2020).

En segundo lugar, y siguiendo la observación de Peter F. Drucker acerca de que la General Motors y más concretamente su dirigente durante muchos años, Alfred P. Sloan Jr., habilitó la práctica de “saber qué centralizar y saber qué descentralizar”, esta segunda dimensión de lo corporativo es relevante a la comunicación gerencial, es decir, a la responsabilidad de cualquier supervisor con reportes directos, independientemente de su nivel jerárquico y área funcional, de saber decidir como autoridad aquello que no es delegable a terceros, en especial a sus colaboradores, y desarrollar una cultura de participación donde los profesionales a su cargo puedan decidir y contar con los re-

cursos necesarios que aprovechen la capacidad, talento y experiencia del personal que formalmente no ocupa una posición de liderazgo y/o poder en la organización (véase el trabajo de John W. Keltner, 1957, en Nosnik, 1977, pp. 19-28 que sigue siendo útil. El libro de Warren Bennis *El Genio Organizativo: Los secretos de la colaboración creativa* (en inglés *Organizing Genius. The secrets of creative collaboration*), 1997, también resulta ilustrativo).

Finalmente, en cuanto a la Comunicación Estratégica que puede tener dos tipos de aplicación en las organizaciones: se insiste en que su función principal es fortalecer y mejorar el desempeño productivo (eficaz y eficiente) de la organización como una totalidad, es decir, como un sistema interconectado de partes cuyo reto es aumentar su capacidad de generar valor colectivamente de manera integral e integrada, es decir, que gracias a la colaboración y buena coordinación de las partes se logra el propósito organizacional con un manejo óptimo de sus recursos y que cada parte de la ésta pueda disfrutar individualmente de los beneficios de los resultados colectivos.

Actividades centrales en este sentido son la Planeación Estratégica y su equivalente en nuestro campo, el Plan General de Comunicación, o sus respectivos sinónimos en diferentes ámbitos, sectores e industrias (Ackoff, R. L., 2002; Híjar Fernández, G., 2011; Krohling Kunsch, M. M., 1986, 2002; Rebeil Corella, M. A. y Ruiz Sandoval Reséndiz, C., 1998; Cristell Cruz, D. C., 2001), y la Administración del Cambio Organizacional a través de la comunicación (véase el clásico de Larkin y Larkin, 1994, y consúltese su sitio web en Internet, www.larkin.biz). En cuanto a publicaciones sobre la planeación estratégica de la comunicación organizacional existe ya un cúmulo importante de autores, libros y metodologías; sin embargo, desde el punto de vista del papel de la comunicación en el cambio y la innovación organizacionales, enfrentamos todavía un reto importante de investigación, difusión, capacitación y desarrollo, y asesoría de procesos y diseño organizacional.

El segundo tipo de aplicación estratégica de comunicación organizacional puede, a su vez, realizarse dentro de las propias organizaciones, o bien desde las organizaciones hacia el resto de la sociedad. Las Estrategias de Comunicación son la aplicación de manera estratégica de la comunicación para resolver problemas o apoyar procesos específicos dentro de la organización. Ejemplo de lo anterior es el apoyo específico que requieren las iniciativas de mejora en aspectos muy específicos de la gestión or-

ganizacional, por ejemplo, el caso de la relocalización de plantas, oficinas o personal; implantación de un nuevo sistema de computación en áreas o niveles específicos; la adopción de nuevas técnicas o metodologías de calidad, productividad o eficiencia en una o más plantas o en las oficinas corporativas de un negocio o una secretaría de Estado, etc. (Larkin y Larkin en su sitio web de Internet mencionado anteriormente muestran ejemplos de este tipo de estrategias de comunicación a empleados en diferentes temas). Las Campañas Públicas de Comunicación (Rice y Atkin, 2001) son Estrategias de Comunicación que utilizan la plataforma de las organizaciones para comunicar a la sociedad; a éstas las hemos ubicado tradicionalmente en el campo general de los efectos de los medios masivos de comunicación social y más específicamente, de la Comunicación de Innovaciones, ámbitos macrosociales y heterogéneos. El libro que hasta ahora ha documentado y actualizado la investigación en este ámbito de la comunicación es *Campañas Públicas de Comunicación* de Rice y Atkin (2001). Según estos mismos autores (Rice y Atkin, en Bryant y Oliver, 2009), las Campañas Públicas de Comunicación pueden definirse ampliamente como: (1) intentos con un propósito propio (2) de informar, persuadir o motivar cambios de conducta (3) en una audiencia amplia y bien definida (4) generalmente con beneficios no comerciales tanto a individuos como a toda la sociedad (5) típicamente dentro de un período de tiempo (6) por medio de actividades organizadas que involucran el uso de los medios masivos de comunicación social y que frecuentemente se complementan con apoyos interpersonales. Esta definición se modifica y amplía un poco al usar medios digitales (...). Estos medios son altamente estructurados, autogestionados o en parte autogestionados, basados en intervenciones interpersonales efectivas, personalizados al usuario, interactivos, aumentados (en su atención) por el uso de gráficos, animaciones, audio y video, y especialmente diseñados para dar seguimiento y retroalimentación, pero no incluyen sitios de Internet que solamente proveen información.

Dada la definición de Rice y Atkin, las Campañas Públicas de Comunicación (CPC) bien pueden calificar como estrategias de comunicación dentro del campo más amplio de la Comunicación Estratégica. A diferencia de las estrategias de comunicación al interior de las organizaciones, las CPC son esfuerzos de comunicación social dirigidos a públicos en diferentes ámbitos de la sociedad que comparten un interés especial en la información que la campaña pública ofrece, como prevención de enfermedades cardíacas o cáncer de mama, solidaridad con un grupo marginado o con alguna discapacidad,

etc. Sin embargo, toda CPC tiene detrás de sí una o más organizaciones interesadas en concientizar, influir, persuadir o educar a un grupo previamente informado cuyas actitudes o comportamientos se quieren cambiar para el bien del propio receptor, un tercer grupo o el Bien Común de la propia sociedad.

La Comunicación Institucional, Corporativa y Estratégica comparten la característica de ser ejercicios sistémicos de la organización a través de la comunicación. Las tres consideran a la organización como responsable de transmitir los respectivos mensajes a los públicos a los que específicamente van dirigidos como una sola unidad, una totalidad (en inglés, *whole*) y por ello, las tres adoptan la identidad corporativa de que las utiliza para refrendar su buena ciudadanía (Comunicación Institucional), su capacidades publicirrelacionistas, publicitarias y de promoción, de resolver problemas de percepción pública, imagen y reputación ya sea en una situación de emergencia (Comunicación y Crisis) o crear cotidianamente ambientes de información positiva para promover las ventajas de tener a dicha organización como herramienta productiva en cualquiera de los tres sectores y la industria donde opera a favor de la sociedad.

Reflexión final

Los años más recientes, incluidos los de la terrible época de la pandemia, han demostrado que la investigación de la comunicación organizacional tiene para con el país la responsabilidad social de estudiar mucho más de cerca el papel de la creación, funcionamiento, mantenimiento o estabilización, destrucción y reinención de todo tipo de organizaciones públicas, privadas y/o sociales en México. Estoy seguro que incorporar el tema de su carácter institucional, la naturaleza corporativa y el quehacer estratégico, y la fortaleza y debilidad productiva de dichas organizaciones, no sólo es de interés nuestro como gremio profesional mexicano sino del resto del mundo, incluidas por supuesto América Latina y España.

Si algo ha quedado claro desde la pandemia del Covid-19 es que las organizaciones están urgidas de insumos de acompañamiento de su gente y de una visión de éstas como herramientas a disposición de la sociedad para resolver de manera pronta y efectiva los problemas de ésta. Urge que tanto la investigación como la práctica de la comuni-

cación organizacional retomen y profundicen en los temas de su institucionalización, naturaleza corporativa y carácter estratégico como parte fundamental para resolver dos problemas importantes que aquejan tanto a las organizaciones como a la sociedad donde se insertan: por un lado, enfrentar y resolver el problema de la confianza y credibilidad en ellas (organizaciones) y mala salud emocional que aqueja a muchos de sus colaboradores y, por el otro, entender mejor los aspectos de los tres pilares que componen la comunicación organizacional en México y el resto de América Latina como parte integral y permanente de los esfuerzos de desarrollo de nuestro país y nuestra región.

Referencias bibliográficas

- Ackoff, R. L. (2002). *El Paradigma de Ackoff. Hacia una Administración Integral*. Limusa.
- Aguilera, Jorge (2018). *Gerencia Integral de Comunicaciones II. Organizaciones en la era de la conversación*. ECOE Ediciones.
- Aguilera, J. y Camacho, N. (2008). *Gerencia Integral de Comunicaciones*.
Claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación. ECOE Ediciones.
- Arango Navarro, F. A. y Pulgarín Restrepo, L. F. (2011). *Origen y evolución de la comunicación organizacional en Antioquia a partir del testimonio de algunos de sus protagonistas*. Corporación Universitaria Lasallista.
- Arévalo Martínez, R. I. y Guillén Ojeda, G. (2017). *La Comunicación para las organizaciones mexicanas. Evolución, teoría y práctica*. Amipco, Tirant Humanidades y Universidad Anáhuac México.
- Barnard, Ch. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Bennis W. (1997). *Organizing Genius. The secrets of creative collaboration*. Perseus Books Group.

- CÓDIGOS. Revista de Ciencias de la Comunicación (2008). Medio siglo de Ciencias de la Comunicación en México y perspectivas a Futuro, 1(1). Tercera época, Otoño. Fundación Universidad de las Américas Puebla.
- Costa, J. (1977). *La imagen de la empresa. Métodos de Comunicación Integral*. Ibérico Europea de Ediciones.
- Costa, J. (2020). *DIRCOM hoy*. Trillas.
- Cristell Cruz, D. C. (2001). *Plan de Comunicación Inegi-Jalisco*. III BIENAL DE COMUNICACIÓN. LA COMUNICACIÓN Y LOS SECTORES SOCIALES. UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS.
- DEMING, W. E. (1984). *THE CORPORATE MANAGER'S GUIDE TO BETTER COMMUNICATION*. SCOTT, FORESMAN AND COMPANY.
- DRUCKER, P. F. (1946). *THE CONCEPT OF THE CORPORATION*. JOHN DAY.
- DURÁN BRAVO, P. Y GAMBOA ESTEVES, A. C. (2009). *VISIÓN INTERDISCIPLINARIA DE LA COMUNICACIÓN*. BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA.
- FERNÁNDEZ COLLADO, C. (1991). *LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES*. TRILLAS (1.^a EDICIÓN).
- FERNÁNDEZ COLLADO, C. (2002). *LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES*. TRILLAS (2.^a EDICIÓN).
- FERNÁNDEZ COLLADO, C. Y SÁNCHEZ GUTIÉRREZ, S. (2013). *LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. 100 AUTORES EN 500 PALABRAS*. AMCO Y LA GUNILLA EDITORES.
- García López, E. J. (2012). *Ingeniería en Comunicación Social*. Alter, Enfoques
- Críticos. Revista semestral. III(5), enero-junio.
- Goldhaber, Gerald (1977). *Organizational Communication*. Brown & Benchmark Pub. (Hay traducción al castellano en Editorial Diana).

- Guzmán Ramírez, H. y Herrera Echenique, R. (2019). *Comunicación Estratégica: Interfaz Relacional entre Organizaciones y sus Stakeholders*. Universidad Sergio Arboleda y fisec (Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación).
- Hernández Flores, H. G. e Hidalgo Toledo, J. A. (2023). *Comunicación Responsable. Aproximación teórico-práctica hacia la construcción del tiempo*. Tintable. Kindle edition.
- Hernández Flores, H. G., Rivera Salas, P. E. y Navarro Siqueira, M. G. (2021). *Perspectiva en Comunicación Responsable: conceptualización, rasgos y ámbitos de aplicación*. Anuario de Investigación coneicc, 96-105.
- Herrera Echenique, R. y Pérez, R. A. (2014). *Nueva Teoría Estratégica. El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*. Colección Comunicación Estratégica. Dirección de Posgrados de Comunicación. Universidad Mayor y fisec (Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación).
- Híjar Fernández, G. (2011). *Planeación Estratégica. La visión prospectiva*. Limusa.
- International Association of Business Communicators (2023, julio 25). *IABC timeline*. IABC. <https://www.iabc.com/About/IABC-Timeline>
- Keltner, J. W. (1957). *Group Discussion Processes*. Longmans, Green and Co.
- Krohling Kunsch, M. M. (1986, 2002). *Planejamento de Relacoes Publicas na Comunicacao Integrada*. Summus Editorial.
- Larkin, T. J. y Larkin, S. (1994). *Communicating change. Winning employee support for new business goals*. McGraw-Hil, Inc.
- León Duarte, G. A. (2006). *La comunicación organizacional en México. Enfoques y diseños y problemas en su desarrollo*. *Anàlisi*, 287-304.
- Massoni, S. (2011). *Pensar la Estrategia*. Homo Sapiens.

- Massoni, S. (2014). *Metodología de la Comunicación Estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural*. Homo Sapiens.
- Massoni, S. y Bussi, M. (2020). *Guía IEC. Comunicación Estratégica Enactiva, la ciencia de la articulación*. Massoni Editora.
- Meyer Rodríguez, J. A. (2009). *Comunicación Estratégica. Nuevos horizontes de estudio*. Fundación Manuel Buendía, upaep (Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla) y Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación.
- Mintzberg, H. y Waters, J. A. (1985). *Of strategies, deliberate and emergent, Strategic Management Journal*, Vol. 6, 257-272. July.
- Múñch "tsikbal" (Grupo Comunica) (2007). *Hacia dónde vamos: Comunicación Corporativa en Campeche 2007*. Universidad Anáhuac y Universidad del Mayab.
- Nosnik Ostrowiak, A. (1977). Un estudio sobre Efectividad y Pautas Comunicativas en el fenómeno del liderazgo. Universidad Iberoamericana. Departamento de Comunicación.
- Nosnik, A. (2022). *Curso de Estrategias de la Comunicación*. Programa de Maestría en Publicidad y Relaciones Públicas. Universidad Anáhuac de Puebla.
- Nosnik, A. (15 de marzo, 2024). *Capacidad y validación de la ciencia y de la investigación en comunicación organizacional*. Conferencia magistral a propósito del xx aniversario del Centro de Investigación de la Comunicación Aplicada y el x aniversario del Doctorado en Estudios e Investigación de la Comunicación (deic). xviii Coloquio Internacional del deic, Evolución y Trascendencia de la Investigación de la Comunicación, Universidad Anáhuac México Norte.
- Pérez, R. A. (2012). *Pensar la Estrategia*. La Crujía.
- Pérez, R. A. y Massoni, S. (2009). *Hacia una Teoría General de la Estrategia*. Ariel.
- Pizzolante Negrón, I. (1993). *Ingeniería de la Imagen*. U.C.A.B. Colección Ayakua, núm. 4.

- Ramírez Beltrán, R. T. y Arévalo Martínez, R. I. (2017). *Comunicación sustentable y Responsabilidad Social Empresarial*. Tirant Humanidades y Universidad Anáhuac México.
- Razón y Palabra (1996). *La Comunicación positiva y el entorno organizacional*. Número 4, Año 1, septiembre-noviembre.
- Rebeil Corella, M. A. (2015). *Responsabilidad Social Organizacional*. Trillas y Universidad Anáhuac México Norte.
- Rebeil Corella, M. A., Arévalo, R. y Durán, P. (2019). *Comunicación y tecnología. Potenciar las organizaciones*. Dirección General de Publicaciones Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (buap), Universidad Autónoma de Baja California (uabc) y Red Internacional de Investigación y Consultoría en Investigación.
- Rebeil Corella, M. A. y Del Prado Flores, R. (2016). *De la teoría a la práctica: Procesos de Comunicación para los Problemas Nacionales*. Universidad Anáhuac México Norte.
- Rebeil Corella, M. A. y Ruiz Sandoval Reséndiz, C. (1998). *El poder de las comunicaciones en las organizaciones*. Plaza y Valdés Editores y Universidad Iberoamericana.
- Rice, R. E. y Atkin, Ch. K. (2001). *Public Communication Campaigns*. Sage Publications.
- Rice, R. E. y Atkin, Ch. K. (2009). *Public Communication Campaigns: Theoretical Principles and Practical Applications*. En Jennings, B. y Oliver, M. B. *Media Effects in Theory and Research*. Routledge.
- Rodríguez, C., Obregón, R. y Vega, M. J. (2002). *Estrategias de Comunicación para el Cambio Social*. Fundación Friederich Ebert. Proyecto Latinoamericano de Medios.
- Sánchez-Reina, J. R., Hernández Flores, H. G y González Lara, E. F. (2022). ¿Qué entienden los expertos por Comunicación Responsable? *Organicom*, Año 19, Número .
- Scheinsohn, D. (2010). *Comunicación Estratégica*. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, núm. 33.

Solari, F. (2007). *Lazos Comunicantes. Estrategia y acciones para lograr la Responsabilidad Social Empresarial*. Granica.

Stuckenbruck, L. C. (1979). *The Matrix Organization*. Project Management Quarterly, 10(3), 21-33.

Valle, F. M. *Comunicación Organizacional. Abordajes y Perspectivas de Análisis*. ciespal.