

## **Aportes a la teoría de la CCO desde la perspectiva de la comunicación integral**

### **Contributions to the theory of the CCO from the perspective of integral communication**

### **Contribuições para a teoria do CCO na perspectiva da comunicação integral**

**María Antonieta Rebeil Corella**

**Universidad Anáhuac (México)**

[arebeil@anahuac.mx](mailto:arebeil@anahuac.mx)

*Fecha de recepción: 10 de enero de 2018*

*Fecha de recepción evaluador: 20 de enero de 2018*

*Fecha de recepción corrección: 30 de enero de 2018*

### **Resumen**

El ensayo presenta una síntesis de los principales postulados de las tres escuelas de pensamiento organizacional conocida como la Teoría de la Constitución Comunicativa de las Organizaciones (CCO), propuesta de vanguardia que ha tomado fuerza a partir de tres núcleos o grupos de investigadores mejor conocidos como la Escuela de Montreal, la Escuela de los Cuatros Flujos de Comunicación y la Escuela de los Sistemas Sociales. El trabajo realiza comentarios críticos en torno a la concepción misma del Lenguaje en la Escuela de Montreal, de los agentes no humanos en las aportaciones de la perspectiva de los Sistemas Sociales, y la concepción misma de la comunicación en las tres. Se subraya la riqueza de la aportación sobre la relación entre organización y comunicación que hacen estas teorías. El argumento central de la ponencia es que si bien es posible destacar a la CCO como una aportación novedosa sobre la naturaleza de las organizaciones y sus interacciones con la comunicación, entonces hay factores, que siendo componentes necesarios para la creación y mantenimiento de las organizaciones, esta perspectiva de la CCO no las toma en cuenta tales como: factores externos como los jurídicos, culturales, el poder con los cuáles se da origen a la organización; factores internos como el capital

económico, el capital humano y los componentes tecnológicos. Concluye el trabajo señalando algunas directrices para tomar los planteamientos de la CCO desde la propuesta de la comunicación integral para las organizaciones (CIO). Ello señala el camino hacia mayores esfuerzos de investigación requeridos para robustecer a la misma CCO.

**Palabras clave:** Comunicación, pensamiento organizacional, teoría, escuela de la CCO

## Abstract

The essay presents a synthesis of the main postulates of the three schools of organizational thinking known as the Theory of the Communicative Constitution of Organizations (CCO), a vanguard proposal that has drawn strength from three nuclei or groups of researchers better known as the School of Montreal, the School of Four Communication Flows and the School of Social Systems. The work makes critical comments about the very conception of Language in the School of Montreal, non-human agents in the contributions of the perspective of Social Systems, and the very conception of communication in the three. It emphasizes the richness of the contribution on the relationship between organization and communication that these theories make. The central argument of the paper is that while it is possible to highlight the CCO as a novel contribution to the nature of organizations and their interactions with communication, then there are factors that are necessary components for the creation and maintenance of organizations, this perspective of the CCO does not take into account such as: external factors such as legal, cultural, the power with which the organization originates; internal factors such as economic capital, human capital and technological components. He concludes the paper by pointing out some guidelines for taking the CCO's proposals from the proposal of the Comprehensive Communication for Organizations (CIO). This points the way towards greater research efforts required to strengthen the CCO itself.

**Keywords:** Communication, organizational thinking, theory, CCO school

## Resumo

O ensaio apresenta uma síntese dos principais postulados das três escolas de pensamento organizacional conhecidas como a Teoria da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO), uma proposta de vanguarda que extraiu força de três núcleos ou grupos de pesquisadores mais conhecidos como Escola de Montreal, a Escola dos Quatro Fluxos de Comunicação e a Escola de Sistemas Sociais. O trabalho faz comentários críticos sobre a própria concepção de Linguagem na Escola de Montreal, agentes não humanos nas contribuições da perspectiva dos Sistemas Sociais, e a própria concepção de comunicação nos três. Ele enfatiza a riqueza da contribuição sobre a relação entre organização e comunicação que essas teorias fazem. O argumento central do artigo é que,

embora seja possível destacar o CCO como uma nova contribuição para a natureza das organizações e suas interações com a comunicação, existem fatores que são componentes necessários para a criação e manutenção das organizações, essa perspectiva de o CCO não leva em conta fatores externos como legais, culturais, o poder com o qual a organização se origina; fatores internos como capital econômico, capital humano e componentes tecnológicos. Ele conclui o artigo apontando algumas diretrizes para tirar as propostas do CCO da proposta da Comunicação Abrangente para Organizações (CIO). Isso aponta o caminho para maiores esforços de pesquisa necessários para fortalecer o próprio CCO.

**Palavras-chave:** Comunicação, pensamento organizacional, teoria, escola CCO

## Introducción

No cabe duda que el trabajo seminal de Robert Craig (1999) sigue presente en las mentes de los investigadores de la comunicación al haber señalado el camino que invita al trabajo intelectual comunicacional para su alejamiento de los conceptos convencionales de la comunicación que la identifican con el proceso de mera transmisión/recepción de mensajes. Dicho modelo convencional prevaleció desde el siglo XVIII, permaneció irrefutable a lo largo de muchas décadas y marginaba la labor del científico de la comunicación hacia la labor de fungir como un *buen* transmisor del pensamiento que otros generaban.

Entre los pensadores de Estados Unidos, muchos comunicólogos levantaron la voz para señalar a la comunicación como algo más que un proceso para la transmisión de mensajes. Aparte de John Durham Peters, filósofo de la comunicación (1889), muchas voces sostuvieron las ideas acerca de la comunicación como constitutiva de procesos interaccionales capaces de describir, comprender, interpretar, reinterpretar y de construir los tejidos sociales de la relación entre los humanos. Los grupos, las organizaciones e instituciones y la realidad social Deetz (1994), Cooren, Taylor & Van Every (2006)

Esta nueva forma de comprender la comunicación, le otorgó a la disciplina tres cosas, de acuerdo de Robert Craig: a) un nuevo enfoque, b) una función intelectual preponderante y c) una misión cultural (1999).

## Constitución Comunicativa de las Organizaciones

Específicamente, sobre el tema de las organizaciones, se reconoce el pensamiento de Weick (1979), como aquel que señaló en primer lugar, que las organizaciones y las instituciones no eran objetos o sistemas que existían o que estaban ahí. Weick propuso que se les entendieran como sistemas que se producían debido a los procesos de creación

de sentido a partir de la comunicación. Las ideas que alejaron a los autores de concebir a las organizaciones como objetos estáticos hacia sistemas dinámicos y que debían estar en continuo proceso de producción y reproducción como las de Deetz y Mumby (1990) aportaron un cimiento más sólido para la CCO. Así mismo sumaron la noción de poder, dándole a la comunicación un carácter ideológico en tanto que produce y reproduce las estructuras de poder.

Las tres escuelas de la CCO claramente descansan sobre la base de que la comunicación es más que un proceso de transmisión de información y es proceso social fundamental capaz de dar origen y unificar, dar sentido y dirigir agrupaciones, organizaciones, instituciones y otros procesos de la realidad social tales como los movimientos democráticos.

La escuela de Montreal basa el poder de la capacidad constitutiva de la comunicación en la estructura del lenguaje. Señalan sus proponentes (Schoeneborn, et al. 2014) que las organizaciones son sistemas discursivos y con otros componentes materiales y que tienen como base los intercambios de información y otras formas comunicativas entre sus agentes.

La escuela de los Cuatro Flujos de Comunicación retoma de la Teoría de la Estructuración de Anthony Giddens, quien dice que las organizaciones son colectividades de reflexión y que su reproducción se logra gracias a las prácticas cotidianas que se dan al interior de la misma. Robert McPhee señala que para la existencia de una organización son imprescindibles los procesos de reflexión y de auto estructuración. De ahí que se vio necesario descubrir y definir los distintos sistemas de mensajes que fluyen en las organizaciones y que le dan definición y formas de operación. Los cuatro flujos de comunicación definidos por McPhee y Zaugg (2000) son: a) negociación de la membresía; b) coordinación de las actividades; c) estructuración auto reflexiva y d) posicionamiento institucional.

La escuela de los sistemas sociales a partir del pensamiento de Nicklas Luhman, alude que las organizaciones consisten de comunicación y que reproducen su comunicación a través de las misma comunicación de la que consisten (Taylor & Cooren, 1997). La comunicación para esta corriente teórica consiste en: información, expresión y comprensión. No obstante la única comunicación capaz de hacer emerger la comunicación es la que está orientada a la toma de decisiones. “La organización es una red autoreferenciada de eventos comunicativos orientados por las decisiones” (Schoeneborn, Blaschke, Cooren, McPhee, Seidi & Taylor, 2014).

## Comentarios críticos sobre las tres escuelas

### Comunicación y Lenguaje

Las tres escuelas de la CCO, hablan de comunicación, no obstante en los tres casos da la impresión de que se da por supuesto la existencia del lenguaje, pero no se plantea la génesis del lenguaje. Se da por construido. El lenguaje no es que esté construido y fijo de una vez por todas. Siempre está en proceso de construcción y de deconstrucción. De tal manera que, la acción humana crea nuevas realidades humanas y a su vez el conocimiento y la crítica conducen a la modificación del lenguaje. Y esas nuevas construcciones tienen que ver con las acciones del ser humano.

El mundo del lenguaje y el mundo cultural en general, es un mundo que se da naturalmente. Se trata de un mundo creado por los humanos. A diferencia del mundo natural, el ser humano es libre con capacidad de voluntad y de decisión, es decir de autodeterminación desde la racionalidad tecnológica así como desde la racionalidad ética.

Es por ello que se considera como una cuestión fundamental que se reconozca esta realidad del lenguaje como creado humanamente. No es posible partir de supuestos que no reconocen esta realidad ya las son las organizaciones mismas, creaciones humanas. Es decir hombre, mujeres, personas que al hacerlo las pueden concebir a partir de formulaciones racionales y de la voluntad y decisión de realizarlas.

Otra crítica que se puede hacer a las concepciones de la CCO consiste en que, desde el punto de vista de la teoría del lenguaje, dejan de lado dar cuenta de lo que de suyo es el lenguaje como son las estructuras sintácticas, semánticas, pragmáticas. Las tres escuelas de pensamiento conceptualizan la relación entre comunicación y organización tan solo desde el punto de vista de la pragmática, es decir, desde los usos del lenguaje en los procesos de comunicación.

### Respecto del reconocimiento de los agentes humano y no humano

Un ejemplo de actores no humanos a los que se refieren las concepciones de la CCO, puede ser la tecnología de la información digital. Al respecto, se debe recordar que la revolución tecnológica digital es una creación humana independientemente de la motivación original, la cual había sido concebida como instrumento de guerra.

La revolución tecnológica digital modificó cualitativamente la capacidad de comunicación entre los seres humanos independientemente de que ésta ocurra dentro de las organizaciones o instituciones, al integrar todos los sistemas simbólicos (escritos, icónicos, auditivos, visuales) sobre una única plataforma material de procesamiento y transmisión de señales, cancelando las restricciones históricas, tecnológicas previas en

cuanto a tiempo, espacio y alcance cuantitativo, aumentando la escala exponencial de alcance a millones de seres humanos.

El diseño de estos instrumentos tecnológicos tampoco es producto de la naturaleza, sino de decisiones de poder por parte de seres humanos (en tanto que agentes {la persona que tiene la capacidad de actuar o de causar un cambio} y agencia {la capacidad de una persona de comunicar}). Los motores de búsqueda que subyace la tecnología de las redes sociales que operan a través de corporaciones que integran bases de conocimiento y sistemas tecnológicos de interacción social como Google, están diseñados como sistemas de poder. Se trata pues de decisiones que toman seres humanos con poder, que estos instrumentos tecnológicos posibilitan o cancelan o potencian conocimiento o lo suprimen al intervenir en las interacciones de la comunicación humana.

El caso extremo es la concepción de sistemas sociales dice que no hay actores humanos y que en todo caso sus actos de comunicación solamente perturban la misma comunicación (Schoeneborn, et al. 2014).

Joshua Gunn dice que no todas las teorías de la comunicación requieren que los actores sean humanos (Gunn, 2009). Al reconocer el carácter de agentes no humanos en la organización, las tres corrientes coinciden en la pérdida de la centralidad de los individuos (o humanos) como agentes, se reconoce la importancia de los agentes no humanos. Sin embargo, las tres perspectivas teóricas no explican la naturaleza y existencia misma de estos agentes no humanos ni de sus cualidades emergentes que han modificado radicalmente las interacciones entre los mismos seres humanos; así como tampoco las interacciones que ocurren de manera directa entre las máquinas, sin ninguna intervención en los procesos y decisiones que toman los autómatas.

Los seres humanos crearon la revolución digital que es la automatización y los procesos productivos que están sustituyendo el trabajo de los mismos hombres. En las interacciones sociales de toda organización o institución se están modificando las interacciones entre los humanos con respecto al conocimiento y al poder. En la comunicación entre autómatas se ha creado una realidad emergente, consistente en que estas interacciones tiene ahora la capacidad de crear nuevos conocimientos, aprender sobre dicho conocimiento y tomar decisiones por sí mismos. Sin embargo, hay un gran riesgo en la posible evolución de la automatización, y en particular, de la inteligencia artificial. A pesar de ser creaciones humanas, éstas lleguen a ser tan poderosas que logren imponerse a la conducción de las mismas por los seres humanos, como lo ha advertido Stephen Hawking (2014).

La concepción de los sistemas sociales evita profundizar no sólo el concepto de humano, sino que tampoco explica la génesis y consecuencia de las creaciones humanas, como lo es la revolución tecnológica digital. Ésta se considera únicamente como un objeto

material que “está ahí” y que según esa concepción, solamente puede “perturbar” la comunicación.

A esta concepción, por lo tanto, se le escapa la explicación de la realidad humana y las creaciones del hombre como decisiones que, a su vez, realizan una voluntad y una acción de poder de unos humanos sobre otros humanos.

## **Relación entre comunicación y organización**

Se debe reconocer la gran aportación que hacen las tres escuelas de pensamiento a la relación entre comunicación y organización. Llama la atención que las tres perspectivas se refieran a una auto-organización de redes de comunicación (escuela de Montreal), auto-estructuración reflexiva (teoría de los cuatro flujos) y organización auto-referencial y auto-poietica de eventos de comunicación orientados por decisiones (teoría de los sistemas sociales).

Lo que estas concepciones reflejan es el hecho que estos procesos de auto-estructuración tienen lugar como consecuencia de decisiones que preceden a dichos procesos de auto-organización tomados por agentes humanos que se propone finalidades y objetivos particulares que buscan legitimar en tanto decisiones de constitución de las organizaciones en propósitos de poder, de creación de riqueza material o de acción sobre la vida ética espiritual de los seres humanos.

En estos actos de decisión previos y justificantes de la existencia de las organizaciones se define la frontera entre la organización y el universo de individuos u otras organizaciones existentes. Así mismo, las relaciones internas de poder y las relaciones de cooperación, competencia o rivalidad absoluta frente a otras organizaciones.

En el universo de las organizaciones existentes es necesario avanzar hacia la identificación y explicación del tamaño y poder de las organizaciones en el sistema internacional. La naturaleza y finalidades de las organizaciones están determinadas por su posición ante las relaciones de poder entre las organizaciones.

Con respecto a la perspectiva de los cuatro flujos hay que formular una cuestión problemática, ya que desde el punto de vista teórico es necesario reconocer, explicar, formalizar y conceptualizar el cómo en un primer momento de un constructo teórico sobre la relación entre la organización y la comunicación. Esto se refiere al hecho de que existe previo a la existencia de la organización una decisión originaria que formularon agentes humanos, orientada, desde el horizonte de sus conocimientos y desde su criterio ético, acerca de la necesidad como acto libre de crear una organización.

## **Límites de la teoría de las organizaciones a partir de la comunicación integral para las organizaciones (CIO)**

Como se puede observar en el desarrollo de la teoría de la organización y de la teoría de sistemas, se asume, posiblemente por el origen organicista o de las ciencias biológicas (Maturana & Varela, 1988) que el límite de la organización o sistema se define desde la propia organización hacia el entorno. En otras palabras, es un concepto definido desde un punto de vista autorreferencial.

Sin embargo, ninguna organización o sistema, como lo reconocen todas las teorías existe de forma monádica como entidades únicas. Toda organización o sistema tiene un ambiente o entorno en el cual existe y funciona. No se trata solamente de reconocer que existe una relación de las organizaciones con el entorno. También es necesario incorporar en la teoría de la organización y sistemas que la existencia de otras organizaciones o sistemas, es determinante en el establecimiento del alcance de los límites de los sistemas. Se debe reconocer que, en la medida que las relaciones de cooperación y alianza con otras organizaciones contribuyen a la ampliación del límite de la propia organización, e incluso a la construcción de formas de acción conjunta con dichas organizaciones. Por ejemplo, una interacción adversa, conflictiva, incluso al límite de la agresión, entre una organización o sistema con las que existen y funcionan en su entorno, pueden reducir, limitar, o incluso en el extremo llegar a la supresión de la propia organización. Ello ocurre en el caso extremo en el que la voluntad recíproca de las organizaciones sea la aniquilación de la organización adversaria, por ejemplo, cuando se realizan fusiones o adquisiciones entre diferentes organizaciones, empresas o sistemas, que en muchos casos, conlleva la desaparición de una de ellas.

Lo anterior nos lleva a establecer una perspectiva sobre la comunicación vinculada a un sistema ético-legal, económico, político, social, cultural, tecnológico y ecológico que permita potenciar a la organización en todos sus niveles y dimensiones de comunicación que establece con sus grupos de interés, a la cual, denominamos como comunicación integral (CI), considerando su papel multifuncional y estratégico como parte esencial de la identidad y autoconcepción de las organizaciones, así como su capacidad para convocar a todos sus integrantes y grupos de interés, convirtiéndolos en actores participantes de su desarrollo y destino (Rebeil y Sanchez, 2012, Rebeil y Moreno, 2014, Rebeil y Arévalo, 2017).

### **Reflexión final**

Desde el punto de vista del entorno se deben tomar en cuenta los factores jurídicos, culturales y las relaciones de poder existentes en el entorno en el cual se crea la organización. Desde el punto de vista interno, la realización o la construcción propiamente de la organización requiere de disponer de medios financieros, tecnológicos

y humanos (participantes) en la organización. Este conjunto de elementos y de agentes humanos deben estar coordinados en orden al logro de las finalidades y objetivos decididos, es lo que establecen las fronteras de la organización y el criterio general y el proceso para que se pueda desplegar la creatividad comunicativa capaz de construir, hacer funcionar y auto regular las acciones de la organización mediante procesos comunicativos.

En calidad de Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) nos hemos puesto a la tarea de retomar la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones (CCO) para proponer su enriquecimiento mediante la teoría de la complejidad, buscando siempre aportar formas útiles en que mejor podamos explicar el fenómeno organizacional. Sostenemos que la organización y la comunicación tienen un sentido de estudio y también aplicación a la práctica que va más allá de solamente las empresas privadas y debe penetrar en otros tipos de formas organizacionales, por ejemplo, las instituciones públicas y las asociaciones del Tercer Sector como: las organizaciones no gubernamentales (ONG), fundaciones y otras agrupaciones de la sociedad civil y otras formas de cohesión social. En cuanto a las comunicaciones en sí, creemos que el modelo de los cuatro flujos ha funcionado muy bien para los temas de la **comunicación interna** tales como: a) negociación de la membresía; b) la coordinación de las actividades; y c) la estructuración auto reflexiva. La **comunicación corporativa** y las relaciones públicas externas quedan también atendidas por el cuarto flujo: d) posicionamiento institucional. Tal vez la **comunicación publicitaria**, queda en parte escuela por este mismo cuarto flujo, más no acaba de englobar la complejidad que implica posicionar y colocar los bienes y servicios que la organización produce para la sociedad.

Es muy importante subrayar la gran aportación que la Teoría de la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones al señalar que el verdadero origen de las organizaciones es, en efecto, la comunicación. La comunicación como flujo social fundamental de la vida y de la vida de las sociedades.

En conclusión, yo diría que el modelo de cuatro flujos de CCO es un excelente enfoque para explicar el origen, la interacción humana, la participación y el compromiso con las organizaciones. Sin embargo, los fenómenos complejos como son las organizaciones, aún hay camino que recorrer para que la CCO de cuenta cabal del origen y subsistencia de las organizaciones. Por ejemplo, me refiero a la necesidad de contar con un modelo integral que también tenga en cuenta factores como la estructura establecida a través de las relaciones poder (recordemos que el poder va más allá de la negociación y que tiene la capacidad de establecer flujos de comunicación por decreto, si así lo desea y no solamente los procesos auto reflexivos que describe la CCO). Está el problema del capital económico o fondo financiero que hace posible a la organización. Otras cuestiones que se deben explicar son la tecnología, el conocimiento y el *know how* que dan soporte a los procesos de producción, mismo que no únicamente se comprenden a través de los

flujos de comunicación. Otros factores son la innovación y la creatividad, la gestión y la planificación, la organización del clima, la cultura que son fenómenos sociales de las organizaciones y que no todos se dan, de manera exclusiva, a través de la negociación comunicativa entre los individuos y los grupos en las organizaciones.

## Bibliografía

- Cooren, F., Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (Eds.). (2006) *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Craig, R. T. (1999, mayo) Communication Theory as a Field. *Communication Theory*, 9 (2), 119-161. Recovered from [http://www.stesapes.med.ulg.ac.be/Documents\\_electroniques/MET/METCOM/ELE%20MET-COM%20A-8191.pdf](http://www.stesapes.med.ulg.ac.be/Documents_electroniques/MET/METCOM/ELE%20MET-COM%20A-8191.pdf)
- Deetz, S. A. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. Albany, NY: SUNY Press.
- Deetz, S. A. (1994). Future of the discipline: The challenges, the research, and the social contribution. In S. A. Deetz (Ed.), *Communication Yearbook 17* (pp. 565-600). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deetz, S. A. & Mumby, D., (1990) In Putnam, L., Mumby, D., (2014) *Communicative Constitution of Organizations. The SAGE Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*, (3th Ed.) (p.31), SAGE Publications, Inc.
- Delia, J. G. (1987). Communication research: 4 history. In C. R. Berger and S. H. Chaffee (Eds.), *Handbook of Communication Science* (pp. 20-98). Newbury Park, CA: Sage.
- Gunn, J., In Littlejohn, S. & Foss, K., A. (2009). *Encyclopedia of communication theory*, (p. 27) SAGE Publications, Inc.
- Hawking, S. (2014, diciembre, 2) *Stephen Hawking: "La inteligencia artificial augura el fin de la raza humana"*, BBC. Recovered from [http://www.bbc.com/mundo/ultimas\\_noticias/2014/12/141202\\_ultnot\\_hawking\\_inteligencia\\_artificial\\_riesgo\\_humanidad\\_egn](http://www.bbc.com/mundo/ultimas_noticias/2014/12/141202_ultnot_hawking_inteligencia_artificial_riesgo_humanidad_egn)
- Maturana, H., Varela, F., (1998). *De máquinas y seres vivos. Autopóiesis: La organización de lo vivo*, Santiago de Chile, Editorial Universitaria.

- McPhee, R., & Zaug, P., (2000). *The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. The Electronic Journal of Communication*, 10 (1 and 2).
- Peters, J. D. (1989). John Locke, the individual, and the origin of communication. *Quarterly Journal of Speech*, 7 (5), 387-399.
- Peters, J. D. (1993). Genealogical notes on “the field”. *Journal of Communication*, 43 (4), 132-139.
- Rebeil, M. A. y Arévalo, R. I. (2017). Las organizaciones y sus procesos de comunicación: una visión integral. En Arévalo, R. I. y Guillén, G. (coords.), *La comunicación para las organizaciones en México. Evolución, teoría y práctica* (pp. 25-40). México: Tirant Lo Blanch-Universidad Anáhuac México-AMIPCO.
- Rebeil, M. A. y Moreno, M. (2014). Comunicación integral y responsabilidad social empresarial: más allá de la sustentabilidad. *Memorias del XXVI Encuentro Nacional AMIC* (pp. 1076-1080). Disponible [http://www.amicmexico.org/portal\\_amic/descargas/libroamic\\_2014.pdf](http://www.amicmexico.org/portal_amic/descargas/libroamic_2014.pdf)
- Rebeil, M. A. y Sánchez, C. (2012). La responsabilidad social organizacional en Iberoamérica: avances e implicaciones para la comunicación integral. En Rebeil, M. A. (coord.). *Responsabilidad social organizacional* (pp. 31-51). México: Trillas.
- Schoeneborn, Blaschke, Cooren, McPhee, Seidi & Taylor, (2014). *The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison*. *Management Communication Quarterly*, 28 (2), pp. 285-316.
- Taylor, J. R., & Cooren, F. (1997). What makes communication “organizational”? How the many voices of a collectivity become the one voice of an organization. *Journal of Pragmatics*, 27, 409-438.
- Weick, K., (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.) Reading: Addison-Wesley. p. 133.