

# CAPÍTULO 2

## COMUNICACIÓN INTEGRAL PARA LAS ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES: CONCEPTUALIZACIÓN Y ENFOQUE CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

María Antonieta Rebeil Corella y Rebeca Illiana Arévalo Martínez

Este capítulo<sup>1</sup> presenta una revisión conceptual sobre las organizaciones e instituciones y sus componentes, la comunicación integral para las organizaciones e instituciones (CIOI) y la responsabilidad social organizacional, brindando una nueva propuesta de acercamiento a este campo y su valor para la sociedad.

Se tienen varios acercamientos alrededor del mundo para la comprensión de la comunicación en y para las organizaciones e instituciones. Algunas de las que se pueden mencionar son: la comunicación organizacional integrada, la comunicación estratégica, la teoría de la constitución comunicativa de las organizaciones (CCO), la comunicación integral para las organizaciones e instituciones (CIOI), en todas éstas se tienen propósitos por parte de académicos y profesionales para lograr una mejor comprensión de los fenómenos sociales que intervienen en el complejo mundo de las organizaciones y las instituciones. Así mismo, se considera que a mejores conceptualizaciones también es posible lograr mejores soluciones colectivas en beneficio de los sistemas organizacionales (Rebeil y RuizSandoval, 1998, p. 15).

En el presente texto, se presenta una propuesta conceptual de lo que las autoras denominan la Comunicación Integral para las Organizaciones e Instituciones (CIOI) con base en las aportaciones que las autoras han venido trabajando en las últimas dos décadas alrededor del concepto mismo de organización, las dimensiones o componentes del proceso mismo de comunicación, así como la importancia intrínseca de considerar la ética y el derivado de ésta que es la responsabilidad social organizacional (RSO) desde su misma conceptualización. La propuesta de comunicación integral para las organizaciones e instituciones es una alternativa para potenciar la humanización de la organización en todos sus

1 Parte de este estudio fue presentado en el Grupo de Trabajo e Investigación de Estudios de Comunicación Organizacional del XV Congreso IBERCOM, en la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de noviembre de 2017.

niveles a través de la RSO (Rebeil, 2012) y las acciones que de ésta emanen (Rebeil, Hidalgo y Moreno, 2011), para convertirse en una puerta de acceso a la diversidad, la tolerancia, la solidaridad, la participación (UNESCO, 1995), teniendo como fin último el bien común.

### **Las organizaciones e instituciones: definición y componentes**

El punto de partida remoto que nos lleva a la definición que ofrece la Real Academia de la Lengua Española (RAE) nos dice que la *organización* es una “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” (RAE, 2017, párr. 3). Más recientemente, a esta definición de organización se le han venido dando nuevas aportaciones que hoy permiten considerárseles de una forma más vital y dinámica. Por ejemplo, en 2009 decíamos que (y continuamos en esa idea) que las organizaciones “son creaciones humanas creadas para producir bienestar en la sociedad y para satisfacer necesidades de las personas y grupos que habitan en el mundo social” (Rebeil, 2009, p. 96).

Ante la necesidad de profundizar en la definición misma de organización, como punto de partida hay que recurrir a la metafísica para hacerse la pregunta de qué es el ser. Ello es necesario para deliberar sobre la ontología de la organización misma.

Ontológicamente y gracias al trabajo de Weick (1969), quien insistía en que se entendiera el concepto de organización que viene del verbo *organizar*, como aquel que remite a la acción de “dar orden” u ordenar, *organizar* y a la organización (sustantivo) como aquella creación que se produce por la acción, desde y mediante la comunicación humana.

De ahí la idea de la comunicación como el proceso que da vida a la organización misma. De la teoría Comunicación Constitutiva de la Comunicación (CCO) retomamos la idea central: es la comunicación la que llama a ser a la organización (Putnam y Nicotera, 2009). Las raíces de este pensamiento se pueden referir al trabajo sociológico de Giddens (1979), mismo que Bisel y Zanin (2016) sintetizan de una manera genial:

Giddens propone una paradoja: Estructura (entendida como el determinismo de los procesos cognitivos y las influencias sociales) y Agencia (entendida como como las decisiones que toman los seres humanos con base en sus procesos cognoscitivos y comunicativos) son mutuamente constitutivos el uno del otro. (p. 125)<sup>2</sup>

Nos dicen estos autores que son tanto las dinámicas estructurales de la sociedad como el voluntarismo (las decisiones) de los agentes sociales y sus procesos de comunicación-interacción, los dos factores que se combinan para constituir la sociedad como la conocemos hoy, y por ende también sus creaciones más específicas que son las organizaciones y las instituciones.

---

2 Traducción de las autoras.

La CCO, con su propuesta de que es la comunicación la que da vida, crea a la organización y no al revés, ha logrado transformar el pensamiento acerca de la organización. Nosotros consideramos que, si bien la comunicación es un elemento sine qua non de la existencia de las organizaciones, ello no es suficiente para su posterior consolidación y permanencia en la vida social. Hay razones muy sencillas para argumentarlo. Por ejemplo, reconociendo el hecho de que existen aquellos procesos comunicativos que pueden llegar a dañar, incluso a destruir las organizaciones (Sillince, 2010).

En trabajos anteriores (Rebeil, 2017), se ha señalado que además de la comunicación, para que una organización exista se hacen necesarios otros elementos materiales importantes para la constitución de las organizaciones como son el capital financiero, el capital humano, social y simbólico, las formas administrativas, los locales físicos, la tecnología de trabajo, la tecnología de información y comunicación, entre otros, que proveen el soporte de las organizaciones. De igual manera, están todas las instituciones que a nivel estructural limitan o potencian a la organización con políticas públicas, la normatividad de lo jurídico-legal, la fiscalía, los financiamientos, la infraestructura, entre otros, que impulsan la vida y permanencia a las organizaciones. Estas propuestas teóricas, conducen ahora a preguntarse cuáles son los procesos de comunicación que no solamente dan vida a la organización, sino también definen qué tipo de forma organizacional es la que se está llamando a ser.

### **El enfoque sistémico**

El enfoque sistémico provee de un marco paradigmático de gran utilidad para la comprensión de las organizaciones y las instituciones. Además, ofrece conceptos que permiten disgregar las unidades organizativas en sus distintos componentes que podemos llamar subsistemas y reconocer cómo éstos interactúan para lograr su funcionamiento con interdependencia. Cada organización tiene varios subsistemas que podemos denominar de: Filosofía; Tecnología y conocimiento organizacional; Estructura y división del trabajo; Cultura y procesos sociales y Administración.

Dentro de cada organización se integran personas, quienes tienen en sí distintos conocimientos, técnicas, equipo e instalaciones que utilizan para trabajar en conjunto en actividades integradas, se interrelacionan y son coordinados de manera centralizada en términos de planeación y control. Es decir, en las organizaciones se entrelazan factores humanos, al igual que técnicos, científicos e, incluso, materiales (Rebeil, 2009).

Además, el sistema organización en su conjunto es, a su vez, un pequeño o gran subsistema que se inserta en un sistema más grande, denominado supra-sistema (que puede ser la Nación), y cuyas metas se integran a una finalidad mayor de la que forman parte. El supra-sistema es un entorno relevante, que no sólo ofrece, limita y delimita las oportunidades y la energía, sino también la información y los conocimientos que la organización requiere para desarrollarse y subsistir (Rebeil, 2009). En la literatura más conocida, al supra-sistema se le denomina entorno o contexto, y ello se refiere a todas aquellas organizaciones lucrativas y no lucrativas, así como a las instituciones públicas y privadas y a las del tercer sector que circundan a cada organización y tienen un impacto sobre la misma. Además, cada organiza-

ción y cada institución del tipo que sean, toman de este contexto o supra-sistema, los elementos, energía, insumos que les permiten subsistir, permanecer y dar servicio a la sociedad.

Es así que, la organización o institución se considera como un sistema vivo y abierto, que habita en un supra-sistema o entorno. Cada subsistema del sistema organización tiene distintos componentes (subsistemas) que lo integran, cada uno con distintas especificaciones y funciones, y también con distintos mecanismos formas de interrelación e interacción desde la comunicación (tabla 1).

Tabla 1. *Subsistemas de las Organizaciones*

| Subsistema                               | Definición  | Componentes básicos  |
|--|---|--|
| Filosofía                                | Es la meta superior y medular de la organización y el ideario fundamental que sirve de brújula, la direccionalidad de las decisiones, la orientación general hacia donde se dirige la organización  | Misión, visión y valores de la organización.   |
| Tecnología y conocimiento organizacional | Se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas asociadas a la transformación de los insumos en productos, bienes o servicios, como a las herramientas mismas que se emplean en dicha transformación.  | Técnicas y habilidades (conocimiento tácito), maquinaria y equipo, instalaciones y vehículos de transporte (transporte de insumos, de productos o parte del proceso mismo de brindar un servicio).   |
| Estructura y división del trabajo        | Es el subsistema conformado por las formas de división del trabajo, la definición de liderazgos, relaciones jerárquicas y en general las formas en que se integran y concatenan las tareas, los flujos de trabajo y la línea de mando.  | Tipo de tecnología, tareas específicas, flujos de trabajo, jerarquía de mando y acciones de integración.   |
| Cultura y procesos sociales              | Es un componente vital en toda organización el cual existe en paralelo a la organización formal y se ve invariablemente afectado por los demás subsistemas. También recibe influencia del supra-sistema a través de las culturas, caracteres y personalidades que los individuos traen consigo e introducen en la organización cuando se incorporan en ésta y durante su permanencia en la misma. | Comportamiento de los individuos, sus actitudes, sus motivaciones, sus percepciones, sus interacciones y sus redes de influencia.  |
| Administrativo                           | Se conforma por las tareas de planeación, diseño y control de las actividades de la organización en su totalidad, juega un papel central en la misma, así como en las relaciones que ésta tiene con el medio.   | Giro y tamaño de la organización, indicadores de productividad (facturación, rendición de cuentas, donativos otorgados, transparencia, etc.), mecanismos de control y mando, así como el liderazgo central de la organización en su totalidad. |

Fuente: Elaboración propia con base en Rebeil (2009); Rebeil et al. (2011).

## **Ampliando el concepto de organización**

De manera breve, cabe señalar que en el Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) reconocemos que la naturaleza de las organizaciones es muy compleja y que, de manera alguna, cuando hablamos de organización, nos referimos a las de tipo privadas o empresas con fines de lucro. Para el CICA, la CIOI incluye a organizaciones privadas, instituciones públicas y asociaciones del tercer sector.

Con el fin de definir la naturaleza de cada una de éstas, proponemos las siguientes categorías que contribuyen a definir cada una de éstas: Empresas con fines de lucro; instituciones públicas; del tercer sector: a) Intereses o finalidades (lucro, no lucro, servicios públicos y sociales); b) origen del capital financiero (privado, bancario, donativos, fondos públicos); c) ámbitos de acción (industria, comercio, servicios, educación, salud); d) razón social (S.A de C.V; S.C., A.C., I.A.P., O.N.G., Cooperativa, Institución pública por mandato Constitucional, Institución privada); e) tamaño; f) servicios, apoyo o productos que ofrece a la sociedad; entre muchas otras (Rebeil et al., 2011).

También pueden clasificarse como organizaciones o empresas privadas (que pueden ser desde mega corporativos, grandes, medianas, pequeñas hasta micro empresas); instituciones públicas (aquellas que integran al poder ejecutivo, legislativo y judicial, tanto a nivel federal, estatal o municipal); y las organizaciones del Tercer Sector (las que se constituyen sin fines de lucro, como son asociaciones, algunos hospitales u organizaciones educativas, instituciones religiosas o deportivas, sociedades cooperativas, sindicatos, asociaciones filantrópicas, entre otras).

Para los fines de esta investigación y de acuerdo con los postulados del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA), el término *institución* se aplicará para las organizaciones públicas y *organización* para hacer referencia a las de capital privado con fines de lucro y para las del tercer sector o no lucrativas.

## **Evolución de la conceptualización de la comunicación integral para las organizaciones e instituciones (CIOI)**

Comunicación integral para las organizaciones e instituciones (CIOI), es un término acuñado en el Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA). Sin embargo, se reconoce que a la comunicación organizacional se le ha venido denominado en distintas formas según el gusto o el interés de cada autor o profesional. A lo largo del tiempo: comunicación institucional, comunicación corporativa, comunicación interna, relaciones públicas, comunicación organizacional, pública, social, entre otras, se emplea para denominar a aquellas formas comunicacionales destinadas a ser de utilidad para los ámbitos específicos alguna empresa, o de alguna institución. En la década de los noventa, el término *comunicación organizacional* era el más utilizado para referirse a este gran número de aplicaciones, contextos y necesidades. Se indicó que la comunicación organizacional se refería a:

aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente, y

busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hagan más productivo. (Rebeil y Nosnik, 1998, p. 15)

Bajo este enfoque se privilegiaba la productividad (entendida entonces como económica) y la colaboración entorno a las metas de la organización. Sin embargo, años más adelante se incluyó la importancia de ver a la comunicación como un proceso estratégico y que no sólo hacía más eficiente y productiva a la organización, sino que también consideraba la inclusión de procesos de mejora y la atención de las necesidades de sus públicos y del entorno social (Rebeil, 2006).

La comunicación en su momento denominada organizacional, incluía tres dimensiones: comunicación institucional (imagen), comunicación interna (gestión) y comunicación mercadológica (ventas). Cada uno de estos componentes tenía funciones específicas: 1) comunicación corporativa se encargaba de lograr la identificación de los empleados, estrategias y líderes, con la visión, los valores y la cultura organizacional (Rebeil, 2006); 2) la comunicación interna buscaba “incrementar la calidad del entorno laboral y la interrelación entre sus miembros elevando la dignidad de cada uno de ellos.” (Rebeil et al., 2011, p. 70); y 3) la comunicación mercadológica buscaba “orientar a la organización hacia las oportunidades económicas y sociales atractivas y congruentes con su misión, visión y valores, ofreciéndole un potencial de crecimiento o rentabilidad” (Rebeil et al., 2011, p. 69).

Más adelante se hizo la reflexión sobre la comunicación integral para las organizaciones socialmente responsables, en cuyo caso el énfasis se encuentra en lograr el compromiso ético de “llevar a vivir una auténtica cultura de comunicación y de RSO, con el fin de potenciar a la organización en todos sus niveles” (Rebeil y Sánchez, 2012, p. 47). Asimismo, se reiteró la importancia de que la organización pueda comunicarse, relacionarse y construir vínculos sólidos con cada uno de sus grupos de interés o públicos, incluso ahora los micro-segmentados con las nuevas tecnologías, a fin de comunicarse con ellos a través de múltiples canales y diversos lenguajes de manera simultánea (Herrera y Arévalo, 2014). En ese sentido, en el CICA hemos venido redefiniendo algunos indicadores del nivel de calidad de la comunicación para las organizaciones en el ámbito digital, a saber: oportunidad y distribución, comprensión y credibilidad, relevancia y utilidad; ética; valores en los contenidos (honestidad, respeto, apertura y justicia); responsabilidad social organizacional (solidaridad, ayuda y servicio) (Arévalo y Rebeil, 2017).

### **Distintas funciones de la Comunicación CIOI**

Ya desde los años 90, el CICA de la Universidad Anáhuac México, ha definido la comunicación integral para las Organizaciones e Instituciones (CIOI) como el enfoque adecuado para denominar a la comunicación que da vida y atiende las necesidades de todo tipo de organización e institución y su relación con sus públicos o grupos de interés. En investigaciones previas realizados desde mediados del siglo pasado, muchos autores alrededor del mundo (Jablin y Putnam, 2004; Putnam y Mumby, 2014), han señalado que la comunicación integral (para ellos organizacional) posibilita el trabajo en equipo y un

buen clima laboral, motivación, productividad y competitividad (mejor desempeño interno y un entorno favorable) (Rebeil, 2006) y también que para lograrlo se requería de un liderazgo que fuera capaz de aportar a la organización e institución, tanto capital económico como capital simbólico (Arévalo, 2016).

Así, la denominada comunicación integral para las organizaciones e instituciones, al incluir las distintas dimensiones de la comunicación que establece una organización con sus grupos de interés, haciéndolo de manera integrada, debe “ser reflejo del interés genuino por establecer y mantener una comunicación continua y personalizada con sus públicos” (Arévalo y Rebeil, 2017, p. 49). Se trata pues, de una propuesta, en la cual se sostiene y se desarrolla en concepto original de “comunicación organizacional integrada” que, desde los años 80 sostiene la notable investigadora, Margarida Krohking (2012, p. 6) avanza en la conceptualización de la comunicación integral y se reconoce que ésta se conforma de cuatro tipos o funciones de la comunicación: 1) Núcleo ontológico; 2) comunicación interna; 3) comunicación corporativa o institucional; 4) comunicación mercadológica; 5) comunicación administrativa; 6) Eje transversal: Responsabilidad social organizacional (figura 1).

Asimismo, se observa que la comunicación se desarrolla dentro y fuera de la organización, teniendo contacto con los micro y macro entornos y en el contexto de un supra-sistema (entorno) que rodea a la organización e institución.

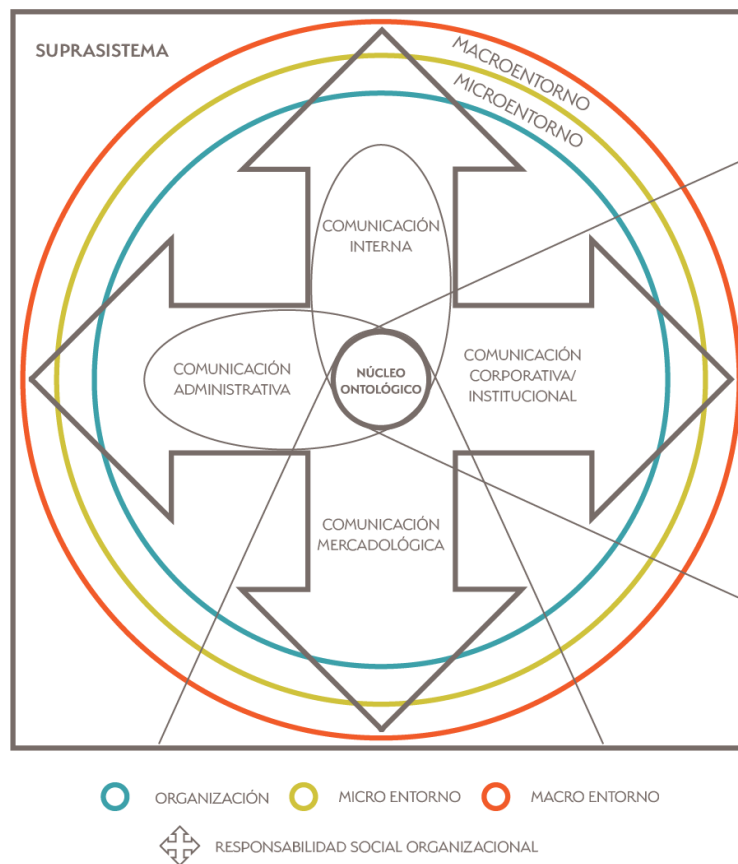


Figura 1. Comunicación integral para las organizaciones e instituciones: cinco funciones.  
Fuente: Arévalo y Rebeil (2017).



### ***Macro entorno***

“Todas aquellas organizaciones e instituciones que, estando fuera de la organización o institución mantienen una interacción con el medio que las rodea y la afectan su funcionamiento de manera indirecta.” (Rebeil, 2003, p. 78).

### ***Micro entorno***

Todo aquello que rodea a la organización y la afecta de manera directa. Las organizaciones e instituciones del micro entorno tienen para una empresa efectos determinantes por la cercanía social, económica o política que éstas guardan con la empresa misma. Tal es el caso de las organizaciones proveedoras de sus insumos, las que les distribuyen, las que consumen o usan sus productos o servicios, los bancos de donde obtienen sus créditos y las instituciones públicas que les otorgan legitimidad y el marco normativo para sus operaciones.

### ***Núcleo ontológico***

El núcleo ontológico de la organización se refiere a los procesos de comunicación originarios que llaman a la existencia a la organización misma y que se compone de los procesos de intercambio, interrelación e interacción entre dos o más seres humanos que se unen para dar vida a esta creación humana para el logro de determinados fines, mantenerla, desarrollarla, hacer que permanezca.

### ***Comunicación interna***

La comunicación interna más ampliamente conocida como *organizacional* se refiere a aquellos procesos que al interior de una organización o institución que convocan a la participación y aportación de todos sus integrantes con el fin de definirla, formular sus fines, alinear sus actividades y procesos bajo un liderazgo y una línea de mando con el fin de que logre ser prolífera en los servicios y bienes que produce para la sociedad.

### ***Comunicación corporativa o institucional***

La comunicación corporativa o institucional es aquella que llega más allá de los límites de la organización, incluso sobrepasando hacia sus micro y macro entornos y que tiene impacto en todos sus grupos de interés internos y externos, así como a la comunidad inmediata y la sociedad más amplia en las cuales la organización/institución se desarrolla. Su finalidad es la de crear la imagen y la buena reputación de la organización o institución con el fin de que tenga legitimidad interna y en la sociedad en general.

### ***Comunicación mercadológica***

La comunicación mercadológica y publicitaria es aquella que logra la realización de los bienes y servicios que ofrece la organización en sociedad. Es la comunicación que vende, que hace posible que los distintos públicos, consumidores y usuarios, accedan a y adquieran los productos y los servicios que la



organización les ofrece. Este tipo de comunicación le es útil particularmente a las organizaciones con fines de lucro y a algunas de las del tercer sector.

### ***Comunicación administrativa***

La comunicación administrativa tiene la responsabilidad de mantener a todos los grupos de interés de la organización/institución informados de manera veraz, clara, oportuna, acerca de las decisiones, las estrategias de gobierno, las dinámicas de gestión, las políticas institucionales, la normatividad, las reuniones formales, la planeación estratégica de la organización.

### ***Eje transversal: Responsabilidad Social Organizacional***

La tarea fundamental que tiene la comunicación en toda organización e institución que se refiere a dar vida, crear un plan estratégico, promover, dar seguimiento y evaluar de manera continua a las acciones que tienen como finalidad el imperativo ético en el centro vital de la misma organización. Esta acción se pone en operación mediante el plan de responsabilidad social organizacional e invita y motiva a todos los grupos de interés a realizar cada una de sus acciones formales dentro y fuera de la organización/institución de manera que logren hacer de ésta y los impactos que tiene en sus mismos integrantes y en la sociedad, una organización/institución que se define cada día con mayores niveles de humanidad y cuyas acciones beneficiosas tienen influencia tridimensional: económica, social y ambiental.

## **Conceptualización de la comunicación integral para las organizaciones e instituciones**

### ***El panorama delante y lo que está por hacer***

El CICA qué ha avanzado al concepto de comunicación organizacional integrada:

1. Recoge la multifuncionalidad de la comunicación en razón de que le corresponde no solamente ver hacia dentro de las organizaciones, sino que debe poner su mirada en las cuatro funciones ineludible: mercadológica, interna, corporativa y administrativa, Propone que todas estas funciones si bien diversas y deben ser integradas bajo un único liderazgo general que logre una visión integral de las directrices que cada función debe cumplir en la organización o la institución.
2. Sustituye la noción misma de organización sobre entendida comúnmente como la empresarial privada, para señalar que existen formas organizacionales de diversos tipos que coexisten en la sociedad. A saber: empresas privadas, instituciones públicas y privadas, organizaciones del tercer sector.
3. Al hacerlo, le imprime un nuevo sello a la comunicación que tiene exigencia y responsabilidad social de estar presente y de manera activa en cada una de éstas para: llamarlas a ser, definir las, alinearlas al cumplimiento de sus metas, impulsar su sistematización y programación en dinámicas eficientes, innovadoras y creativas, y lograr su paulatina humanización a través de la ética y la RSO.

4. El Núcleo Ontológico que advierte a la comunicación, generadora de vida en el principio y en la creación, la permanencia y el desarrollo de la organización/institución.

## Referencias

- Arévalo, R.I. (2016). Liderazgo en comunicación integral y capital de las organizaciones. En M. Rebeil y R. Del Prado (Coords.), *De la teoría a la práctica: procesos de comunicación para los problemas nacionales*. México: Universidad Anáhuac México.
- Arévalo, R.I. y Rebeil, M.A. (2017). Presencia, interacción y responsabilidad social organizacional en las redes sociales digitales de organizaciones privadas en Iberoamérica. En R. Arévalo y M. Rebeil (Coords.), *Responsabilidad social en la comunicación digital organizacional*. México: Tirant Lo Blanch.
- Bisel, R.S. y Zanin, A.C. (2016). Moral Dissent in Health Care Organizations. En T. R. Harrison y E. A. Williams (Ed.), *Organizations, Communication, and Health*. Oxon: Routledge.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory. Action, structure and contradiction in social analysis*. Los Angeles: University of California Press.
- Herrera, M.V. y Arévalo, R.I. (2014). Key leadership challenges and factors in public relations and communications in Mexico. En B. Berger y J. Meng (Eds.), *Public Relations Leaders as Sensemakers. A Global Study of Leadership in Public Relations and Communication Management* (pp. 262-277). New York: Routledge.
- Jablin, F.M. y Putnam, Linda (Eds.). (2004). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Krohking, M. (2012). Comunicación organizacional integrada, sustentabilidad y compromiso público. *Diálogos de la Comunicación*, 83, 1-22.
- Putnam, L. y Mumby, D. (2014). *Communicative Constitution of Organizations. The SAGE Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Putnam, L. y Nicotera, A. M. (2009). *Building theories of organization. The constitutive role of communication*. New York: Routledge.
- Real Academia Española (RAE). (2017). Organización. *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=RBkqjI>
- Rebeil, M.A. (2003). *Procesos organizacionales de las empresas sociales: Medio Interno, microentorno y Desempeño*. Tesis doctoral, Universidad Iberoamericana, México.
- Rebeil, M.A. (Coord.). (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México: Trillas.
- Rebeil, M.A. (2009). Subsistemas organizacionais e comunicacao. En M. Khroling (Org.) *Campos académicos e aplicados de múltiplas perspectivas* (pp. 95-109, 2009). Sao Caetano do Sul, SP: Difusao Editora.

- Rebeil, M. A. (Coord.). (2012). *Responsabilidad Social Organizacional*. México: Trillas.
- Rebeil, M.A. (2017). CCO, Fuerzas y debilidades de la relación entre comunicación y organización. En *The International Communication Association's 67's Annual Conference*. San Diego, CA, EUA.
- Rebeil, M.A., Hidalgo, J.A. y Moreno, M. (2011). Gestión de la comunicación integrada en las organizaciones: competencias básicas para la formación del gestor. En G.A. León, *Estudios de la comunicación* (pp. 51-82). México: Pearson/Universidad de Sonora.
- Rebeil, M.A. y Nosnik, A. (1998). Introducción. En M.A. Rebeil y C. RuizSandoval, *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés.
- Rebeil, M.A. y RuizSandoval, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés.
- Rebeil, M. y Sánchez, C. (2012). La responsabilidad social: organizacional en Iberoamérica: avances e implicaciones para la comunicación integral. En A. Rebeil (Coord.), *Responsabilidad Social Organizacional*. México: Trillas.
- Sillince, J. (2010). Can CCO Theory Tell Us How Organizing Is Distinct From Markets, Networking, Belonging to a Community, or Supporting a Social Movement? *Management Communication Quarterly*, 24(1).
- UNESCO. (1995). *Declaración de principios sobre la Tolerancia*. Recuperado de [http://portal.unesco.org/es/ev.phpURL\\_ID=13175&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.phpURL_ID=13175&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- Weick, K.E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Reading: Addison Wesley.