

Las etapas ética y estética de la comunicación organizacional
The stages ethics and aesthetics of the organizational communication
As etapas éticas e estéticas da comunicação organizacional

Artículo de revisión teórica

Pastorita Castillo Acosta¹

*Centro Politécnico del Petróleo. Grupo Docente
Matanzas*

<http://orcid.org/0000-0001-6971-929X>

pastorita@cppmtz.cupet.cu

Cómo citar el artículo:

Castillo-Acosta, P., Plá-García, L. y Abreu-Fernández, B. (2022). Las etapas ética y estética de la comunicación organizacional. *RIED*, Vol. 3 (1), 86-94.

Recibido: 12/11/2021

Revisado: 27/11/2021

Aprobado: 17/12/2021

Lilian Plá García²

*Centro Politécnico del Petróleo. Grupo Docente
Matanzas*

<http://orcid.org/0000-0002-1105-7761>

lilian@ecmtz.cupet.cu

Belkis Abreu Fernández³

*Centro Politécnico del Petróleo. Grupo Docente
Matanzas*

<http://orcid.org/0000-0003-0556-4182>

belkis@cppmtz.cupet.cu

Resumen

La comunicación organizacional, joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración, por ello, ha sido abordada a través de diversos enfoques. Sus postulados pueden ser analizados a partir de tres posturas existentes, en torno a la construcción del conocimiento. Ello explica, las influencias teóricas y metodológicas, implícitas y explícitas. En muchos casos, los presupuestos han estado escasamente asociados a los cuerpos conceptuales, que han centrado la atención en la comunicación masiva, a pesar sus puntos coincidentes. Actualmente, se aprecian nuevas tendencias en su estudio e interpretación, así como su presencia en lo que se ha dado en llamar campo de la Comunicación Social. El objetivo de este artículo es abordar las etapas éticas y estéticas de dicha disciplina, porque a pesar de la importancia del tema, esta arista es poco conocida y reconocida. Se aplicaron métodos teóricos del conocimiento científico. El resultado investigativo, se propone como material de

¹ Máster en Educación Superior. Profesora del Centro Politécnico del Petróleo. Matanzas, Cuba.

² Máster en Ciencias de la Educación. Directora del Centro Politécnico del Petróleo. Matanzas, Cuba.

³ Profesora del Centro Politécnico del Petróleo. Matanzas, Cuba.

estudio y de consulta para los cursos, posgrados y talleres que se imparten en el Centro Politécnico del Petróleo relacionados con la temática.

Palabras clave: Comunicación organizacional, ética, estética.

Abstract

Organizational communication, a young discipline that has its conceptual and theoretical matrices in Social Psychology, Sociology and Administration Sciences, has therefore been approached through various approaches. Its postulates can be analyzed from three existing positions, around the construction of knowledge. This explains the implicit and explicit theoretical and methodological influences. In many cases, the presuppositions have been scarcely associated with the conceptual bodies, which have focused attention on mass communication, despite their coincident points. Currently, new trends are appreciated in its study and interpretation, as well as its presence in what has been called the field of Social Communication. The objective of this article is to address the ethical and aesthetic stages of this discipline, because despite the importance of the subject, this edge is little known and recognized. Theoretical methods of scientific knowledge were applied. The research result is proposed as study and reference material for the courses, postgraduate courses and workshops that are taught at the Petroleum Polytechnic Center related to the subject.

Keywords: Organizational communication, ethics, aesthetics.

Retomar

A comunicação organizacional, uma disciplina jovem que tem como matrizes conceituais e teóricas a Psicologia Social, a Sociologia e as Ciências da Administração, vem sendo abordada por meio de diversas abordagens. Seus postulados podem ser analisados a partir de três posições existentes, em torno da construção do conhecimento. Isso explica as influências teóricas e metodológicas implícitas e explícitas. Em muitos casos, os pressupostos têm sido pouco associados aos corpos conceituais, que têm focado a atenção na comunicação de massa, apesar de seus pontos coincidentes. Atualmente, apreciam-se novas tendências no seu estudo e interpretação, bem como a sua presença no que se tem chamado de campo da Comunicação Social. O objetivo deste artigo é abordar as etapas éticas e estéticas dessa disciplina, pois apesar da importância do assunto, essa margem é pouco conhecida e reconhecida. Foram aplicados métodos teóricos de conhecimento científico. O resultado da pesquisa é proposto como material de estudo e referência para os cursos, pós-graduações e oficinas que são ministrados no Centro Politécnico do Petróleo relacionados ao tema.

Palavras-chave: Comunicação organizacional, ética, estética.

Introducción

En sus inicios, la Comunicación Empresarial se centraba en las características de los productos y se dirigía exclusivamente hacia los clientes reales o potenciales. La comunicación interna se daba por supuesta, como una condición imprescindible de funcionamiento, por lo que no se tomaba explícitamente en consideración.

Del estudio de la comunicación hacia el exterior, se ha ocupado tradicionalmente el *marketing*, encargado, entre otros aspectos, de promocionar la empresa mediante la creación de una *imagen* diferenciadora y reconocible en el mercado, denominado marca, pero, hace algún tiempo, los expertos descubrieron que esa imagen exterior debía fundamentarse en una realidad interna sólida, que dotase a la Entidad de una verdadera y fuerte *identidad* propia, de tal modo, que la imagen exterior fuera fiel reflejo de la identidad interior. Esta idea permitió descubrir lo que ha dado en llamarse el “mercado interno”. Paralelamente, los empleados han ido desarrollando su cualificación profesional y han adquirido mayor peso en la toma de decisiones, por lo que la comunicación empresarial, ha ampliado su campo de acción más allá de su cometido tradicional.

Posteriormente, se descubre la gran influencia que sobre los resultados y la proyección externa tiene la percepción de los empleados sobre su propia Empresa, es entonces, cuando la clase empresarial, va progresivamente tomando conciencia de la influencia de la comunicación en el proceso organizativo, de los esfuerzos y recursos que demanda y del tiempo que consume, prestándole una mayor atención dirigida a mejorar su fluidez y eficacia, hasta el punto de considerarla la ocupación principal de buena parte de los mandos intermedios (Oyarvide-Ramírez, et al., 2017).

De acuerdo con Horacio Andrade en su libro "Comunicación organizacional interna"(2005), añade que es un proceso, disciplina y técnica, que comprende tres factores:

Su carácter social, que tiene que ver con los individuos en diversos cargos dentro de una organización, por lo que posee un carácter cultural.

Su carácter disciplinario, área del saber administrativo que intenta aplicar criterios científicos sociales al modo en que se dan las comunicaciones intra y extra corporativas.

Su carácter técnico y de actividades, cuyo cometido es desarrollar una estrategia que facilite y agilice el flujo de información entre la organización y su público, o entre sus diversas partes.

De ahí, que se plantee que, la comunicación organizacional es un factor clave en la construcción de un clima organizacional, o sea, en la constitución del flujo interno y externo de la información (Oyarvide-Ramírez, et al., 2017). Ello implica:

El intercambio con el público consumidor y la oportunidad de *feedback*.

El acompañamiento de la gestión y administración, permitiendo la evaluación interna y la corrección a tiempo.

La coordinación de las diversas partes de la organización para lograr resultados óptimos.

La proyección de una imagen controlada de la organización, de acuerdo a sus estrategias de promoción o publicidad. El presente trabajo tiene como propósito explicar las etapas ética y estética de la comunicación organizacional, ya que estas aristas son muy poco abordadas a pesar de su importancia. Se propone la investigación como material de estudio para los estudiantes de los postgrados, cursos y talleres que abordan la temática referida.

Desarrollo

La organización y la comunicación incumben a múltiples disciplinas: tanto a la administración como a la sociología, la psicología, las ciencias políticas, la ingeniería, la informática, la antropología y la etnología, se interesan por algunas de sus facetas y por ello, de una manera u otra, la comunicación organizacional ha sido estudiada y explicada desde las matrices conceptuales de estas áreas del conocimiento (Díaz-Cuellar y Colmenares-Montaño, 2019).

La comunicación organizacional, vinculada en sus inicios de forma casi exclusiva al campo administrativo es, además, muy joven, pues, a pesar de los esfuerzos y desarrollos alcanzados en los últimos años, todavía es insuficientemente conocida y reconocida. Su objeto de estudio es considerado campo propio de las Relaciones Públicas; como del Desarrollo Organizacional, de la Psicología Social, de la Sociología, incluso de la Administración.

Como actividad, ha recibido múltiples denominaciones, las más reconocidas se sitúan de la siguiente manera: dentro de la organización –comunicación organizacional, comunicación interna y comunicación institucional–; las que la ubican hacia afuera de la organización –comunicación externa y relaciones públicas y las que integran ambos ámbitos la denominan comunicación integrada, global, corporativa y también institucional. Ello ha estado en dependencia, de la prioridad que hayan tenido las organizaciones, siendo actualmente, una tendencia integradora de los dos ámbitos. La comunicación siempre ha estado presente en una empresa, aunque no se referencie o hable explícitamente de ella, hasta finales de los 70.

Hoy día se discute si la Dirección de Empresas es ciencia o arte. Aunque existen otras posiciones más abarcadoras sobre el tema (Fardela, 2014; Dávila-Castilla, 2018). Existe consenso en que una empresa reúne, bajo el seno de una misma estructura, voluntades ligadas entre sí por relaciones de colaboración y motivadas por la consecución de objetivos comunes.

Los auténticos líderes han sabido reconocerla y valorarla en su justa medida. A pesar de que la empresa constituya una realidad cotidiana para quienes trabajan en ella, puede suceder que, estos posean una visión parcial de lo que en su interior sucede. Esa visión parcial deja habitualmente fuera los objetivos globales de una compañía y conduce a un decrecimiento de la propia labor que se realiza, de manera que se pierde el sentido del trabajo y se deforma la perspectiva de la coordinación de los esfuerzos. Cabe señalar que una de las finalidades más ambiciosas de cualquier política de desarrollo apunta a relacionar la “visión de conjunto” con las áreas concretas de desempeño y para lograrlo, la comunicación se impone como una necesidad. Más aún, como una necesidad que satisface a otras múltiples:

- La comunicación es un elemento cohesionador de las organizaciones. Proporciona unidad a la empresa, entendida en el sentido de “emprender juntos”.
- Garantiza la adhesión diaria al proyecto por parte de quienes lo realizan. Liga el destino individual al corporativo.
- Contribuye a generar la identidad de la empresa. Es un instrumento capaz de conciliar entre sí a sus componentes, al favorecer un clima de confianza y colaboración.
- Facilita el conocimiento de toda la organización en cada uno de sus miembros, con el objetivo de lograr una visión global. Eso le exige dar a conocer los resultados de todo el equipo (tanto éxitos como fracasos).

- Relaciona departamentos aislados, en busca de una cultura única. Crea un lenguaje común y canaliza las diferencias.
- Informa individualmente a todos los empleados, sin conformarse con los medios de comunicación colectivos.
- Permite a cada individuo mantener un vínculo directo con sus superiores y con sus subordinados.
- El esfuerzo por transmitir a otros, aclara las propias ideas: “lo que se concibe bien se enuncia con claridad”.
- La comunicación se convierte, en definitiva, en un instrumento de crecimiento dentro de la unidad de proyecto. Se comporta a la vez como un elemento de continuidad y una palanca para el cambio.

La comunicación se encuentra entre esas técnicas, más o menos artísticas, que se utilizan a diario en la organización y administración empresarial. Aunque sabemos bien que, con la técnica no basta: hay personas que “comunican” mejor que otras, aun utilizando idénticos medios. En cualquier caso, a la comunicación se le dedica, dentro y fuera de la empresa, una enorme cantidad de tiempo. La comunicación depende fundamentalmente del mando.

En una investigación realizada por Douglas McGregor (1987) sobre los grupos de altos ejecutivos, estableció que el 85% de las comunicaciones dentro del grupo se desarrollaban entre los subordinados individuales y su superior (hacia arriba y hacia abajo), mientras que no había más de un 15% de comunicaciones laterales entre los subordinados. Una persona cualquiera dedica a la comunicación el 70% de su actividad. Un directivo de empresa dedica a la comunicación el 75% de su actividad.

En la actualidad es cada vez más importante el acceso a la información. Es necesario instrumentar canales para que transcurra la información, siendo la información misma un poder. Existe una importante diferencia semántica entre comunicar e informar. Comunicar asume cierta idea de comunidad, esto es, intercambio dentro de una unidad de acción.

La palabra comunicación pasó a ser sinónimo de “transmisión”. La información consiste en la producción y transmisión de un mensaje, la comunicación es un intercambio, una puesta en común. Comunicar es intercambiar, es asumir el riesgo de tener que cambiar, cambiar de opinión, de puntos de vista; comunicar es aceptar el encuentro de otro, establecer diferencias, su libertad.

La comunicación reconcilia intereses contrapuestos, porque transforma a los protagonistas en interlocutores de un debate. La información, por el contrario, conserva cierto matiz jerárquico y casi de “orden y mando”: la Dirección orienta a los demás en la “dirección” correcta, trazando el futuro. Tales diferencias encuentran correspondencia en la distinción entre poder y autoridad. Tanto el poder como la autoridad cabe entenderlos como fuentes de mensajes que habitualmente gozan de preferencia.

En la sociedad actual, los medios informativos se han desarrollado de tal manera, que son capaces de poner en contacto los puntos más remotos del planeta, por lo que, la comunicación se ha convertido en la referencia cultural de finales de siglo. Está presente en la vida de los ciudadanos y de las instituciones; y las empresas no son una excepción. Gracias a las innovaciones técnicas, se han abierto nuevos y poderosos canales comunicativos, o se han agilizado los que ya existían.

Todas estas innovaciones, repercuten positivamente en la comunicación interna: permitiendo un mayor acercamiento de los directivos a los operarios, agilizando la transmisión de informaciones entre departamentos y entre personas individuales, estas facilidades de la autoedición posibilitan la aparición de publicaciones internas. Se produce como consecuencia una descentralización de la información y una multiplicación de perspectivas, de tal forma que, el saber se desplaza desde el centro hacia los extremos de la equis. Este fenómeno añade, a la complejidad generada por el uso y gobierno de las nuevas tecnologías, la que deviene del pluralismo, esto es, la necesidad de una notable pericia para prestar atención y acertar a interpretar correctamente los mensajes elaborados desde diferentes perspectivas.

En la empresa actual, la comunicación, la participación y la motivación se han transformado en otras tantas figuras estelares. La paradoja está presente en el propio discurso cuando: la comunicación es convertida en materia de debate, pero cuando la comunicación es convertida en un problema comunicativo, la solución a todas las dificultades ha pasado a ser el problema.

¿Por qué en las empresas es necesario comunicar cuando es tan sencillo hablar?

Existen evidencias de que en el mundo empresarial, a pesar de los medios disponibles, la premura de tiempo, la ausencia de costumbre y la falta de capacidades personales suelen ahogar a los directivos en el “aquí y ahora” de los problemas, e impiden un mínimo de planificación y mantenimiento de los procesos comunicativos. Se explica así que, la comunicación a veces se quede en retórica o buenos deseos.

La comunicación ha llegado a ser una función vital de la empresa; tiene su gerencia, sus especialistas y su correspondiente presupuesto en función de ello. La comprensión entre los hombres no mejora por el hecho de que las comunicaciones sean más rápidas y fáciles. Al contrario, parece que los habitantes de la “sociedad de la información” tienen auténticas dificultades para comunicarse entre sí: las intolerancias no cesan, mientras crece la desconfianza mutua. Tal vez sea precisamente el tipo de comunicación propiciado por la técnica el que ha desbaratado las posibilidades al diálogo. La preeminencia de lo audiovisual en la “cultura de la imagen” afecta la comunidad humana fundamentada en el lenguaje. Según estudios de los sociólogos, psicólogos y pensadores en general los que afirman. Paradójicamente, cabe pensar que la eclosión de los medios de comunicación ha provocado la incomunicación. Como expresara Arthur Koestler, “la Humanidad hace tiempo que renunció al lenguaje, si por lenguaje entendemos un método de comunicación válido para la totalidad de la especie” Citado por Velaz (s.f.).

Parte de la tragedia actual se debe a lo equívoco del concepto: la confusión entre la facilidad informativa alcanzada y la exigencia de una relación humana plena, que se dificulta.

Victoria Camps destaca la necesidad del cuidado y el respeto de una ética en la vida del ciudadano común en un mundo complejo e interconectado Hernández-Velasco (2021).

El desmedido entusiasmo de algunos por la comunicación interna los ha llevado a entronizar la transparencia, la comunicación “total”, la participación “de todos en todo”; hasta llegar, en la práctica, a extremos casi ridículos. La prudencia nos lleva a cuestionarnos la validez del aforismo: “cuanta más información, mejor.” Lo correcto está en lo medido: procurar que a cada quien le llegue la información adecuada para el desarrollo de su tarea, favoreciendo la visión global pero sin develar los puntos que se consideren confidenciales. El contenido oportuno, a la persona

oportuna, requiere del momento oportuno. La misión de la prudencia consiste en encontrar el punto de la información: en cantidad y en calidad. Durante la última década, por ejemplo, se ha puesto el acento en proporcionar información de índole financiera y se ha hecho un esfuerzo positivo en esa dirección, pero a menudo en detrimento de otro tipo de información importante relacionada con la visión unitaria y global de la empresa.

Por otro lado, el “derecho” a la desinformación antes mencionado no debe confundirse con determinadas *prácticas desinformativas* que están proliferando. La palabra “desinformación” nació a principios de la década de los sesenta durante las últimas guerras coloniales, en el ámbito del contraespionaje francés, como manera, de designar a las actividades empleadas para confundir al adversario. Se da en todos los niveles de la vida, fundamentalmente en situaciones de conflicto, y puede definirse como un acto comunicativo que tiene la intención de engañar. Se utiliza como sustituto de la guerra abierta puesto que permite ahorrar recursos humanos y materiales, pero con frecuencia es precisamente su empleo la causa de la guerra. Su intencionalidad excluye el error, pero incluye la mentira, la manipulación, la ocultación de información pertinente. Se trata de un arma barata, discreta (resulta decisivo que no se descubra la intención del mensaje), muy eficaz en la ofensiva, manejable, no necesita tecnología sofisticada y cuenta con numerosas aplicaciones (Rodríguez-Andrés, 2018).

La práctica de la desinformación es tan antigua como el hombre en sociedad, pero su uso estratégico en el ámbito empresarial es reciente. Los mecanismos y estrategias desinformativas en el mercado son muy variados y poseen múltiples aplicaciones; sin embargo, no resulta claro que su utilización sea lícita. Desde luego, en el interior de una organización su empleo no parece recomendable, pues genera un clima bélico, conflictivo, de competencia interna; aunque, curiosamente, parece que en algunas empresas esto se considera estimulante para el rendimiento.

La empresa ha de moverse según las reglas de los juegos cooperativos. La información sólo tiene sentido cuando se usa, pero en ese momento deja de ser privada, privilegio de los que la guardan, para hacerse pública. En una relación de cooperación, se trata de que la información esté disponible para quien tiene que tomar una decisión. La descentralización y la delegación se miden sobre todo por la capacidad de mantener informados a los subordinados de forma que cuenten con los elementos necesarios para decidir. Delegar es comunicar.

¿Compartir información es perder poder? No, es ganar en unidad. La información sólo es útil si se toman decisiones, mientras no se usa no sirve para nada: si se le da uso privado, entonces no existe necesidad de comunicarse; pero si las decisiones las toman otros, las toman colectivos, deben hacer uso de información para ello. Se gana en autoridad al compartir información.

En la actualidad se habla mucho del cambio y la mejora continua, y resulta obvio que la realidad empresarial no se cambia sólo con comunicación, pero sin ella tampoco. La comunicación es a la vez un indicador y un agente de la nueva concepción de la empresa que está emergiendo -como un proyecto a realizar juntos- que requiere consenso, unidad y adhesión personal.

La ética compromete a toda la comunicación de la empresa, no sólo a la publicitaria. “Ethos” para los griegos significaba el conjunto de hábitos y comportamientos que arraigan en la persona y constituyen como una segunda naturaleza. En otra acepción, se utilizaba para señalar el lugar habitual de cada cosa. Los individuos encuentran “su” lugar en contacto con otros individuos dentro

de las instituciones, y en la sociedad moderna la empresa supone cada vez más un ámbito de referencia interpersonal en la búsqueda de sentido.

La ética compromete a la empresa a la coherencia entre lo que “dice” con lo que “hace”; a las palabras han de seguir los actos. Se reclama transparencia y veracidad. Las contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace se producen normalmente sin mala intención, como consecuencia de confundir los deseos de cambio con la realidad. En una comunidad pequeña, como son la mayoría de las empresas, tales contradicciones pronto salen a la luz.

En el lugar de trabajo todo comunica: locales, trato, velocidad de reacción, acabado de los productos, política social, etc. De ahí la importancia que adquieren los símbolos de status y la atención que merece la comunicación no verbal: el lenguaje del cuerpo puede tanto confirmar como contradecir lo expresado con palabras.

Comunicar un objetivo es el primer paso para que se lleve a término. A través de la comunicación se dice lo que se ha hecho, pero también se adquiere el compromiso de hacer lo que se ha dicho. La comunicación es una predicción que tiende a que ocurra lo que enuncia, asume un papel de puesta en marcha, no sólo de puesta en escena.

La verdadera belleza proviene del interior: lo bello y lo bueno coinciden en la intimidad del ser de las cosas. La ética dicta el lugar que a cada cosa le corresponde, y la comunicación interna se encarga de poner en marcha hacia ese lugar. Como un buen marco, la comunicación colabora a resaltar la belleza intrínseca de cada acción.

Conclusiones

En el mundo empresarial se requiere desechar las prácticas informativas perjudiciales, basadas más en el temor y el conflicto que en la confianza, aunque es difícil -y peligroso- indicar estrategias que ayuden a mejorar o intensificar la comunicación entre las personas, las relaciones interpersonales. Sin embargo, no es imposible detectar qué tipos de información, qué maneras de informar contribuyen a distanciar más a las personas, a fomentar la indiferencia, a potenciar las relaciones de competencia.

Se deben incorporar más centralmente metodologías cualitativas ya que permiten profundizar sobre las dimensiones de valores, sensibilidades y vínculos afectados por la referencialidad temática que se trabaje, concebir propuestas de comunicación que involucren la devolución diagnóstica como proceso de aprendizaje sobre la propia práctica y diseñar proyectos que no disocien “un afuera y un adentro” complementando cada una de las fases de cambio con objetivos de aprendizaje fundados en la perspectiva dialógica.

Desde bases éticas y estéticas se impone involucrar uno de los derechos humanos básicos, el derecho a la expresión, toda vez que la libertad de expresión en los ámbitos de trabajo ha sido particularmente afectada históricamente por malos procedimientos gerenciales. Este tema de la comunicación organizacional es necesario para la preparación de alumnos y profesores del sistema de escuelas del CUPET en Cuba.

Referencias bibliográficas

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. Gesbiblo, S.L.
- Dávila-Castilla, J.A. (24 de abril de 2018). La dirección de empresas: ni arte, ni ciencia. Es algo distinto. *Istmo*. <https://www.istmo.mx/2018/04/24/la-direccion-de-empresas-ni-arte-ni-ciencia-es-algo-distinto/>
- Díaz-Cuellar, D.K. y Colmenares-Montaña, B.L. (2019). Comunicación organizacional como fundamento para la productividad en empresas competitivas. Proyecto de grado para optar al título de Profesional en Lenguas Modernas. Universidad ECCI. Bogotá, Colombia.
- Fardela, J.S. (2014). *Dirigir es: Ciencia y Arte: Dirección de Empresas*. Editorial Académica Española
- Hernández-Velasco, I. (Entrevistadora) (17 de abril de 2021). Victoria Camps: "El ser humano es frágil y ante una catástrofe mundial se da cuenta de que necesita a los demás". *El Mundo*. 17 de abril de 2021. <https://www.elmundo.es/papel/lideres/2021/04/17/60787348fdddff5b68b458c.html>
- McGregor, D. (1987). *The human side of Enterprise*. Penguin Books.
- Oyarvide-Ramírez, H.P., Reyes-Sarria, E.F., & Montaña-Colorado, M.R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, Vol. 3(4), 296-309. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.oct.296-309>
- Rodríguez-Andrés, R. (2018). Fundamentos del concepto de desinformación como práctica manipuladora en la comunicación política y las relaciones internacionales. *Historia y Comunicación Social*. 23(1). <https://doi.org/10.5209/HICS.59843>
- Velaz, I. (s.f.). Las tres etapas de la comunicación. *Cuadernos Empresa y Humanismo*, Nro. 69. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3992/1/Cuaderno069.pdf>