

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Comunicación

3.1.1 ¿Qué es la comunicación?

Para definir qué es la comunicación partiremos que la palabra proviene de la voz latina “comunicare” quiere decir, poner o puesto en común (Flores de Gortari, 1998:24).

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado. Generalmente, la intención de quien comunica es cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación (Martínez de Velasco A. y Nosnik A. 1998: 11).

Berselon señala a la comunicación como el acto de transmitir información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras y gráficas (citado en Fiske, 1984:112).

En esta definición el autor muestra la importancia de la comunicación, que es convencer al receptor, ya sea por medio de un medio oral, escrito o audiovisual. Cada

medio cumple con características específicas y dependiendo que se necesite es el que se elige, para que la información sea totalmente comprensible.

Aristóteles define a la comunicación como “la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión” (citado en Flores de Gortari, 1998:13). Es decir lograr que el emisor logre en los receptores un mismo punto de vista.

Con esto, el filósofo griego deja ver la importancia de que el receptor se convenza y asuma como cierta la información que transmite el emisor. No basta sólo que el receptor de una respuesta, sino que esta respuesta debe ser comprendida como veraz.

Antonio Pasquali (1978) afirma que “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse ...donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social” (citado en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/mogescomorg.htm>).

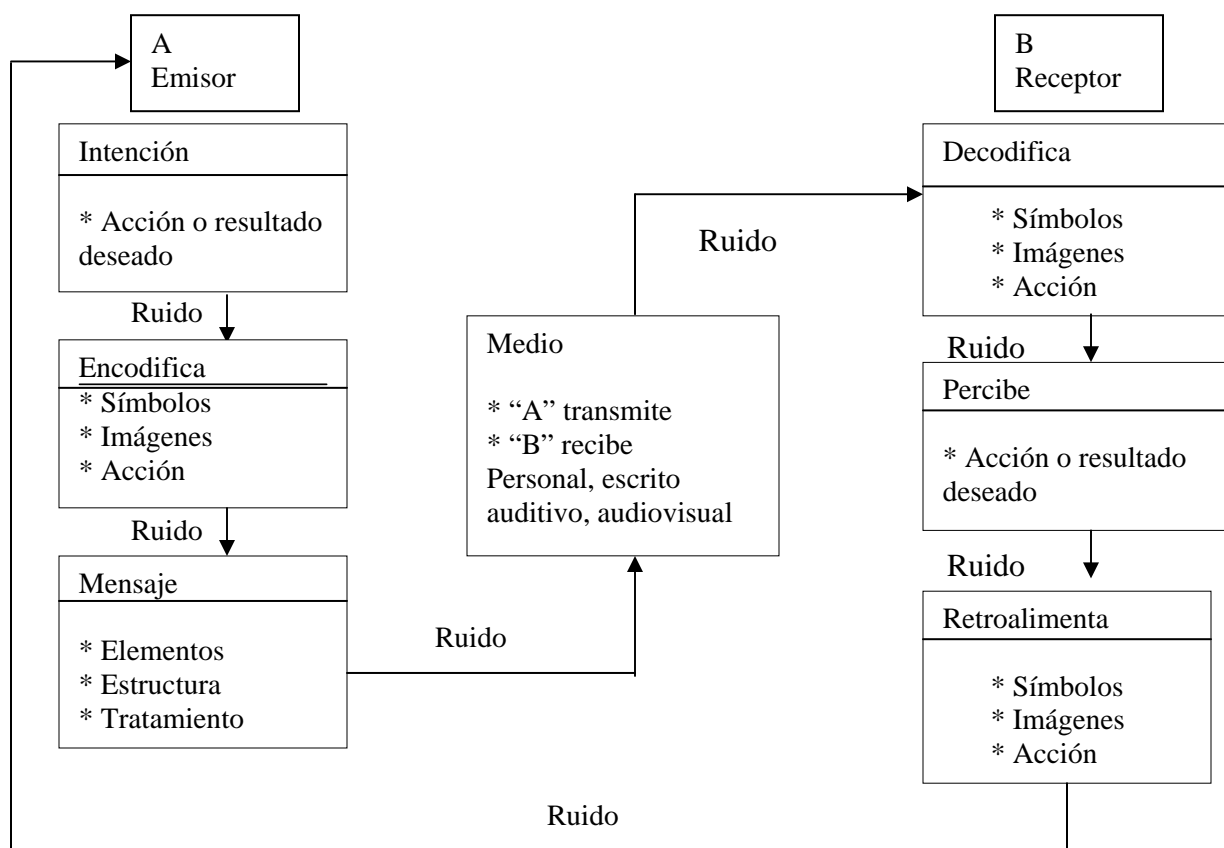
3.1.2 Modelos de la comunicación

Aristóteles, fue el primero que ilustró el proceso de la comunicación en su Retórica, donde mencionó que los elementos se agrupaban en tres niveles:

1. El Quién = emisor
2. El qué = mensaje
3. El Quién = receptor (citado en Flores de Gortari, 1998:13).

Otro modelo es el de Harold Laswell, investigador positivista, quien alude a la comunicación como un proceso, sigue el ya mencionado por Aristóteles, pero a este se le da forma de preguntas y se le agregan algunos aspectos. Se debe mencionar “Quién dice qué, a quién, en qué canal y con qué efectos” (Laswell, 1948).

Uno de los modelos más utilizados y que se considera de los más completos es aquel desarrollado por dos autores clásicos en la materia: Shannon y Weaver (1948). Los elementos básicos que ellos proponen son: fuente o emisor, encodificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación (Martínez de Velasco A. y Nosnik A. 1998: 13).



Ruido es el factor que se puede presentar en cualquier etapa del proceso, desviando o cambiando la comunicación real del proceso. Adoptado de: *Modelnética*, Modelos ejecutivos, Banamex, 1982.

Por medio de este proceso se puede lograr una retroalimentación, y de esta forma obtener datos que pueden ayudar a darse cuenta, si se esta cumpliendo con los objetivos planteados y en caso de no ser así se pueden modificar los aspectos que no estén dando resultados.

También esta el modelo de Riley, M.W y Riley, J. W (1951), estos dos sociólogos tocan el punto del contexto social que esta presente en la humanidad. Al hacer sus estudios sobre la Influencia de la Sociología en la Comunicación, se dieron cuenta del factor social. Argumento que no puedo ser excluido, ya que es algo que difícilmente se puede eliminar. Que el ser humano interactúe con otros de su misma especie se vuelve una necesidad, es por ello que, tanto el emisor como el receptor se desenvuelven en entornos diferentes y pertenecen a desiguales grupos sociales. De esta forma, cada grupo se encuentra en contextos diferentes, es por ello que cada grupo hace la emisión, la construcción y la percepción de distinta manera.

En este modelo el comunicador y el receptor como ya se mencionó, pertenecen a entornos y a grupos primarios distintos y estos a su vez se ven afectados por estructuras sociales más amplias, por lo que al darse el intercambio de mensajes o procesos de comunicación, dichos mensajes se verán afectados por el sistema social y de valores que

engloban a las estructuras, a los grupos primarios y a los individuos que juegan los roles de emisor o comunicador y receptor que participan en el proceso (McQuail, 1981:35).

El objetivo de comunicarse es lograr resultados positivos, es decir, que la comunicación sea efectiva, obteniendo resultados que produzcan los efectos que se deseen. Para medir si realmente se está logrando una comunicación efectiva, es bueno plantearse preguntas, donde se incluyan sus objetivos.

3.1.3 Elementos de la comunicación

Una vez vistos los diferentes modelos de comunicación es importante definir los elementos, para Martínez de Velasco y Nosnik (1988) se componen de la siguiente manera:

- a) **El emisor:** la comunicación se inicia con el emisor. El emisor puede ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar. No hay que olvidar que se necesita saber quien (es) es (son) nuestro (s) receptor (es) y de esta manera adecuar lo que comunicamos a las características de quien lo recibe.
- b) **Encodificación:** es el segundo paso que se da en este proceso, consta en que una vez que ya se tiene la idea de lo que se va a comunicar, se debe de traducir en palabras orales o escritas, o en algún símbolo que posea un significado claro y comprensible para el receptor.

- c) **El mensaje:** es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o no verbal.
- d) **El medio o canal:** es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor. Hay diferentes tipos de medios y siempre hay que buscar el que sea más efectivo para que tu mensaje sea comprendido fidedignamente por los receptores.
- e) **El receptor:** es la persona (s) que recibe (n) un mensaje por parte del emisor, ese mensaje es aceptado por: las habilidades comunicativas del receptor, sus actitudes, su grado de conocimiento acerca del tema y su posición dentro del sistema (estatus).
- f) **La decodificación:** es el proceso final de la comunicación. Significa: que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje que le envió el emisor. Algo que no hay que olvidar es que el mensaje lo va interpretar el receptor en base a sus experiencias.
- g) **La retroalimentación:** permite al emisor determinar si el receptor ha recibido o no el mensaje y si este ha producido en dicho receptor la respuesta pretendida. La retroalimentación puede ser de dos maneras, directa o indirectamente. La directa es cara a cara a través de palabras, expresiones faciales y movimientos corporales. Y la retroalimentación indirecta consiste a través de demandas de alta calidad en el

trabajo, disminución de ausentismo, mayor coordinación de las personas con las que trabaja... (Martínez de Velasco, 1988: 13-15).

Se puede concluir que los elementos de comunicación son esenciales para que se lleve a cabo una comunicación efectiva, si en este proceso tan significativo, cualquier elemento falla, es casi seguro que no se cumpla la comunicación. También no hay que olvidar, el contexto social que tiene cada individuo afecta a este proceso, es por ello que antes de comunicarnos con cualquier persona es elemental saber su contexto para así saber cómo y de qué manera es mejor comunicarnos con ella, para que realmente el mensaje que se quiere que perciba, le llegue de manera exitosa.

3.1.4 Barreras para una comunicación efectiva

En toda comunicación existen barreras para que esta no se realice con efectividad, es por ello la importancia de saber cuáles pueden ser las variantes que obstaculicen la comunicación. Robbins (1993) menciona las más comunes para tratar de evitarlas.

- a) **Filtración:** se refiere a la manipulación de la información por parte del emisor, de tal modo que sea vista favorable para el receptor. Por ejemplo, cuando un directivo le dice a su jefe lo que siente que desea escuchar, en ese momento está filtrando información. Igualmente, la filtración es cuando una persona dice las cosas en base a sus intereses y percepciones personales. Por lo tanto, el mayor determinante de la filtración es el número de niveles en la estructura de una

- organización. La filtración será mayor en la medida en que aumenten los niveles verticales de la jerarquía de una organización (Robbins, 1993: 338).
- b) **Percepción selectiva:** los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan basándose en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales. También proyectan sus intereses y expectativas hacia la comunicación a medida que la decodifican. No perciben la realidad, sino que interpretan lo que perciben y a esto lo llaman realidad (Robbins, 1991: 214).
- c) **Emociones:** forma en la que el receptor se siente al transmitir un mensaje, los sentimientos del receptor o cómo se sienta en ese momento influenciara en la forma en que él interprete la información para emitirla. Un mensaje va hacer interpretado de diferente manera por parte de los receptores, esto depende de cómo se encuentre emocionalmente (molesto, alegre, aturdido, neutral, etc). Las emociones extremas (júbilo o depresión) tienden a obstaculizar la comunicación efectiva. En estos casos, el individuo es más propenso a desatender sus procesos de pensamiento racional y los sustituye con juicios emocionales (Robbins, 1993: 339).
- d) **Lenguaje:** el lenguaje varia mucho y aunque cada palabra tiene un significado preciso, cada persona la entiende de diferente manera, es decir, dependiendo el

contexto social en el que se encuentre, “el significado de una palabra no está en ella, sino en nosotros” (Robbins, 1993: 334).

3.2 Organizaciones

3.2.1 ¿Qué es una organización?

La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *organón* que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad social o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso (Münch y García, 1982: 107). Dichas organizaciones tiene tres características comunes: están compuestas por gente, tienen objetivos o metas distintas, y un grado de formalidad en su estructura organizativa.

Como entidad social, se refiere a una organización integrada por un grupo de personas dentro de una relación formal para alcanzar objetivos o metas organizacionales. Como un proceso, se describe como una actividad encaminada a estructurar las partes que integran la organización (Gómez, 1982:101).

Una organización, es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o un conjunto de metas comunes (Robbins, 1991: 531).

Gerald Goldhaber define a la organización como una red de relaciones interdependientes. Es un sistema vivo y abierto conectado con el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles (citado por Rebeil, 2000:109).

Con esta definición se puede saber que las organizaciones están conformadas por individuos y que cada uno de ellos desarrollan una ocupación específica, con esto se ve que en las organizaciones existe la división de trabajo, gracias a esto dichas organizaciones puede desarrollarse de una manera más productiva y organizada.

Otro concepto de las organizaciones, por Etkin y Schvarstei, señala que es “el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preservan la autonomía del sistema y aseguran la continuidad del grupo social” (citado en Audirac, 1994: 36).

Con todas estas definiciones queda claro que una organización esta compuesta por varios individuos, donde hay regulaciones internas para que se siga un orden. De igual forma se puede decir que en las organizaciones existe la división de trabajo, para que así cada individuo tenga que hacer una tarea específica y no existan confusiones, aunque hay que dejar claro que las relaciones son interdependientes, ya que una tarea regularmente se complementa con otra.

3.2.2 Tipos de organizaciones

El Dr. Octavio Gómez Haro, menciona que las organizaciones se dividen en unidades de trabajo. Los métodos más comunes son cuatro:

1. **Funcionales:** en este sistema, los departamentos se separan para producción, ventas, transportaciones, finanzas, personal e investigación, donde cada departamento tiene sus empleados dedicados a su propia función. Es este sistema se da la especialización y es uno de los más comunes.
2. **Por producto:** prácticamente este sistema divide a la empresa en pequeñas compañías separadas. Los empleados están organizados en equipos con responsabilidad integral sobre un grupo particular de productos. Cada equipo incluye gente con diferentes áreas de habilidades y experiencia y cada equipo es responsable de la rentabilidad de su producto específico. Este sistema es usualmente operado sólo en empresas grandes.
3. **Con base a territorios:** es aconsejable cuando las condiciones en las regiones varían bastante. Cada división puede concentrarse en los problemas y oportunidades exclusivas de su territorio. Este arreglo se utiliza en varias cadenas de ventas al menudeo. Se enfatiza en los mercados locales. Puede crear problemas de comunicación entre los gerentes regionales y la casa matriz y requiere de una delegación de autoridad suficiente.
4. **Por tipo de cliente:** este se da tomando en cuenta las necesidades del cliente, es decir, la empresa se divide siguiendo las características de sus clientes y de esta

manera satisfice a sus clientes. Este método puede ser lógico si los modelos de compra o las necesidades de los diversos clientes son suficientemente diferentes para merecer tratos diferentes. Su gran problema es la duplicación de esfuerzos. Las compañías orientadas hacia las ventas, suelen utilizar este tipo de organización (Gómez, 1982: 106 y 107).

3.2.3 Principios de la organización

Martínez Villegas menciona que los ejecutivos, observadores e investigadores, han demostrado que existen una serie de principios de validez general que deben aplicarse en el proceso de organizar, pero siempre cuidando de adaptarlos a las necesidades y condiciones de la empresa que se trate. Los principios son los siguientes:

- **Jerarquía:** dimensión vertical de toda estructura orgánica, consiste en niveles de autoridad arreglados en forma jerárquica, empieza con el ejecutivo principal y desciende hasta el último trabajador.
- **Unidad de mando:** consiste en la unificación de esfuerzos, una dirección sólida y la efectividad de coordinación, sólo se logra si un ejecutivo toma decisiones sobre un grupo y este grupo responde única y exclusivamente ante este dirigente.
- **Tramo de control:** este principio sostiene, entre mayor sea el número de subordinados que reporten a un ejecutivo, mayor será la dificultad que éste tenga para dirigirlos.

El número de subordinados que un ejecutivo puede manejar eficazmente, varía según las circunstancias particulares de cada caso, como son: la capacidad de quien dirige, el adiestramiento de los propios subordinados, el nivel jerárquico, la clase de trabajo, etc. En principio, mientras más alto nivel jerárquico tenga un ejecutivo, menor será su tramo de control y mientras más bajo nivel tenga quien dirige, mayor número de subordinados podrá manejar.

También, cuando la comunicación tiene que ser frecuente, el tramo de control tiene que ser reducido, a excepción de que el dirigente tenga la suficiente habilidad para mantener a sus subordinados informados sobre cambios y el desarrollo del trabajo que ha de hacerse.

- **Autoridad y responsabilidad:** es elemental que el principio de autoridad corresponda al de responsabilidad. Ambos principios deben ser correlativos y estar compensados. Sólo de esta manera se podrán tener buenas relaciones dentro de la empresa, cuando la autoridad de un ejecutivo esté proporcionada a su responsabilidad y viceversa (Martínez: 114 y 115).

3.2.4 Objetivos de las organizaciones

Es primordial que toda organización defina sus objetivos; en toda organización formal se busca cumplir con los objetivos establecidos, es por ellos que cada organización se fija sus propios objetivos y establece el tiempo en el que van a tener que ser realizados, estos pueden ser: a corto, mediano y largo plazo, ya que de esta manera la organización cumple

las metas establecidas y mantiene un control. Dichos objetivos pueden ser de diferentes tipos: económicos, de servicio, sociales y técnicos.

Bonilla, menciona que los objetivos económicos buscan cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirles los dividendos justos sobre la inversión colocada, cubrir los pagos por intereses a acreedores sobre préstamos concedidos, así como retribuir a los trabajadores de forma decorosa con prestaciones y utilidades por los servicios prestados (Bonilla, 1988).

Los de servicio buscan satisfacer de manera adecuada y oportuna a los usuarios agremiados o consumidores, con bienes o servicios de calidad en las mejores condiciones (Bonilla, 1988).

En cuanto a los objetivos sociales, esta la pretensión de producir para cubrir integralmente todas las necesidades de la comunidad, propiciar y participar en el aumento del nivel económico de una región al consumir materias primas y servicios; al crear fuentes de empleo, contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de impuestos. Mantener informada a la opinión pública de manera objetiva y oportuna sobre asuntos de interés general relacionados con su actividad, fomentar actividades que ayuden a integrar los intereses de la organización con los de la sociedad (Bonilla, 1988).

Los objetivos técnicos de la organización que Bonilla menciona son: utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas modernas en cada una de las áreas de la organización para colaborar al logro de los demás objetivos (Bonilla, 1988).

3.2.5 Teorías de la organización

Se puede decir que las teorías y las escuelas del comportamiento organizacional evolucionaron a partir del siglo XX con Taylor y Max Weber. Estas teorías son indispensables para saber cómo organizar el trabajo de una manera eficiente, cómo obtener mayor productividad, también para conocer cómo convenir para alcanzar los objetivos del personal y los de la organización, entre otros. Las teorías más importantes son: la clásica, la humanista, la de sistemas y la de contingencia.

Teoría Clásica

El sociólogo más importante de todos los tiempos es *Max Weber*, quien trató de establecer una forma de organización que sirviera a las crecientes y más complejas necesidades de la sociedad industrial, lo cual se simplifica en los puntos siguientes:

- Contar con una jerarquía de autoridad bien definida.
- Desarrollar normas, reglas y estándares de operación que sean precisas.
- Especificar los deberes y derechos de cada empleado.
- Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.

- Llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.
- Que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados, trato impersonal y formal.

Con esto, Weber, trataba de asegurar que las metas no ocurrieran por azar, sino con base a planes, programas y tareas bien establecidas. En la actualidad, lo mencionado se traduce como demasiado formalismo, frialdad y papeleo. Un claro ejemplo es que la palabra “burocracia” se relaciona con organizaciones. Estos puntos si se llevan al extremo, pueden causar múltiples conflictos, pero tomarlos en cuenta es necesario (Fernández, 2002: 20 y 21).

Frederick W. Taylor

De manera similar a Weber, Taylor (ingeniero e inventor estadounidense) quería establecer principios básicos para un desempeño eficaz y científico del trabajo. Trata de establecer la optimización de la producción, con base en “tiempos y movimientos”. Hace énfasis en el producto organizacional, más que en consideraciones individuales y divide las tareas en mentales y manuales. Sus principios son:

1. El personal deberá ser seleccionado científicamente, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características, tanto físicas como intelectuales.
2. El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente.

3. Cooperación muy cercana entre los que planean (tareas mentales) y los que ejecutan (tareas manuales) para logara una adecuada integración de funciones.
4. Administradores y trabajadores deben de compartir responsabilidades por igual, aunque cada grupo en la tarea más adecuada a sus características.

A Taylor se le ha criticado por no tomar en cuenta el factor humano, él recalca la aplicación de sus principios por encima de las personas, pero con la cooperación y colaboración entre niveles (Fernández, 2002: 21 y 22).

Henri Fayol

Empresario e ingeniero francés, consideraba que la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa, sobre todo en términos de planeación y predicción. Principios:

- División del trabajo (especialización)
- Autoridad y responsabilidad (poder)
- Disciplina (obediencia)
- Unidad de mando (un jefe)
- Unidad de dirección (un plan)
- Subordinación de los intereses particulares a los generales (preocupación primaria por la organización).
- Remuneración del personal (salarios justos)
- Centralización (unión)

- Cadena escalar (jerarquización)
- Orden (posición única de cada persona)
- Equidad (justicia)
- Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios)
- Iniciativa (ideas fuera del plan previsto)
- Compañerismo (moral elevada)

Para concluir, se puede decir que los tres autores mencionados proponen sistematizar las organizaciones y establecen principios en materia de administración. También resaltan los aspectos estructurales de la organización (jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, etc). También se le da importancia a los procesos, la forma en que se toman las decisiones, el conflicto, la forma en que se establecen los objetivos organizacionales y al elemento humano (Fernández, 2002: 22 y 23).

La comunicación organizacional con este enfoque es: formal, oficial, vertical, descendente y con poca libertad del manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado. Esto puede causar dificultades, como excesiva rigidez y formalismos, igualmente puede provocar una comunicación lenta y poco oportuna (Fernández, 2002: 23).

Teoría Humanista

La teoría humanista como bien lo dice su nombre se basa en el aspecto humano dentro de las organizaciones. Es una posición más completa del entorno humano, de su impacto en el desempeño y logros de la empresa.

Elton Mayo

Por medio de un estudio se dio cuenta que los empleados son más productivos al ser distinguidos. De este modo, el concluyó la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes (formales e informales) y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos (Fernández, 2002: 24). Es aquí donde resalta la importancia del ser humano.

Kurt Lewin

Este sociólogo, dedicó sus estudios a comprender el comportamiento grupal, provocó un interés generalizado acerca del impacto del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas, entre otros (Fernández, 2002: 24).

Douglas McGregor

Este investigador se enfoca hacia la necesidad de autodesarrollo del ser humano y sus implicaciones organizacionales. Con esto propuso dos teorías, las cuales se contraponen para entender la naturaleza humana.

Teoría X, más cercana a las ideas de teoría clásica, considera al empleado como una persona sin ambiciones y a quién le disgusta trabajar, por lo que necesita siempre ser supervisado y controlado, que lo obliguen a actuar y a responsabilizarse.

Mientras que la teoría Y, explica que todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo.

Gracias a esto, el autor plantea la “administración por objetivos”, consiste en que el empleado es responsable y determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un superior, no con su supervisión. La función de supervisión no se elimina, pero sí se limita a casos en que la comunicación y la discusión abiertas no lleven a una conclusión satisfactoria (Fernández, 2002: 26 y 27).

Con lo mencionado en la teoría humanista, se llega a la conclusión que se le da importancia a la valoración adecuada del elemento humano en las organizaciones mediante una mayor comunicación y participación, estructuras más flexible e integradas, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación. Por el contrario, a esta escuela se le ha criticado porque no siempre hay una solución que satisfice a todos; se exagera la importancia del elemento humano por encima de los costos; se generalizan los puestos sin analizar diferencias tecnológicas, culturales o económicas. Dicha escuela no podría realizar, por sí sola, una administración que fuera eficaz y eficiente por igual (Fernández, 2002: 27).

Teoría de Sistemas

En la escuela de sistemas, el factor que se maneja es el entorno, ya que puede afectar el desempeño y los resultados de las organizaciones. En la actualidad el entorno que rodea a las organizaciones en estos tiempos cambia día a día, es por ello que es importante tocar este punto.

E. Trist

Fue uno de los investigadores que primero se interesó en el estudio de las organizaciones como sistema, junto con otros autores. Ellos identificaron algunas de las fuerzas que impactan desde fuera a las organizaciones, así como las partes (subsistemas) más importantes de cada organización.

Todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman al todo, es identificado como una unidad económica, social y técnica. Económica, porque tienen que usar recursos limitados. Social, en cuanto a que todas consisten en seres humanos que trabajan para un fin común, y técnica, ya que utilizan técnicas y tecnologías para llegar a un resultado.

Trist ayudó de manera importante a identificar algunos de los subsistemas de mayor relevancia en las organizaciones, los cuales son:

- Producción.
- Mantenimiento de la estructura.

- Subsistemas de soporte a la producción (compras, selección de personal, etc.)
- Adaptativos
- Gerenciales o administrativos.

Para entender el funcionamiento del todo, los investigadores de esta teoría, recalcan la importancia de identificar estos subsistemas, sus funciones, mecanismos y responsabilidades (Fernández, 2002: 28 y 29).

Daniel Katz y Robert Kahn

Estos dos autores, consideran a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes. Un “sistema abierto” es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual “importa” energía para funcionar; la transforma internamente y “exporta” algún producto, bien o servicio diferente.

Los autores identifican nueve elementos en todo sistema abierto u organización, los cuales son:

1. **Entrada:** energía importada del medio.
2. **Proceso:** transformación interna de la energía para crear un producto, un bien o servicio.
3. **Salida:** el elemento terminado es exportado al medio
4. **Ciclos de eventos:** el intercambio de energía con el medio es cíclico, repetitivo.

5. **Entropía negativa:** la entropía es el proceso natural de desorganización, para contrarrestar este elemento y transformarlo en algo ordenado y evolutivo, las organizaciones necesitan importar más energía del medio de la que exportan (guardar para cuando se necesita evitar la entropía).
6. **Información:** a las organizaciones, no sólo les entra materia prima, sino información del medio que les permite planear. Además, una vez “exportado” el producto, la información vuelve a entrar en forma de “retroalimentación”, fundamental para la evolución y el control organizacional.
7. **Estado de equilibrio:** una vez que se resolvió la entropía, se tiene que llegar al equilibrio.
8. **Diferenciación:** los subsistemas se deben diferenciar y especializar.
9. **Equifinalidad:** los sistemas abiertos pueden llegar a los mismos objetivos si parten de condiciones iniciales diferentes y viceversa.

Esta corriente, le da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las empresas, y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno. No hay que olvidar, que la organización deberá estar al pendiente y proteger la información que viene del entorno, ya que una organización no sólo comunica al medio por medio de escritos o declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad del producto...(Fernández, 2002: 29- 31).

Teoría Contingente

En esta teoría, el punto que se destaca es que debe de haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que la organización responde. Pero no hay que olvidar que no todas las organizaciones responden del mismo modo, debido a las características de cada empresa (giro, mercado específico, carácter legal, desarrollo tecnológico, etc).

Joan Woodward

Uno de los principales autores de esta corriente, hizo investigaciones en algunas empresas inglesas de diversas manufacturas, en donde localizó una similitud entre el tipo de tecnología de una empresa y su forma de estructurarse. En base a esto, estableció tres niveles de complejidad tecnológica:

- a) Producción unitaria (pequeños lotes fabricados generalmente a mano).
- b) Producción masiva (de línea o cadena).
- c) Producción de proceso continuo (de flujo).

Donde menciona, dependiendo que tanta complejidad haya, se encuentran algunas variables como el número de niveles ejecutivo, número de empleados en el tramo de control de los supervisores, porcentaje de costos y su relación con los salarios, entre otros. Con todo esto, se establece que no todas las empresas se conforman igual, sino que hay elementos que las diferencian y es lo que lleva a que haya respuestas diferentes (Fernández, 2002: 32).

Tom Burns y G. M. Stalker

Tom Burns, sociólogo, y G. M Stalker, psicólogo, realizaron un estudio a 20 organizaciones inglesas, en este estudio se dieron cuenta de dos estilos opuestos de administración, el mecánico y el orgánico. El estilo mecánico, predominaba en un medio estable; estructura formal y altamente diferenciada, definición de deberes y derechos muy articulados, jerarquía de autoridad formalizada y patrones de comunicación formales y esencialmente verticales. Cuando empresas con este estilo de administración tenían que cambiar, su respuesta era muy lenta y poco efectiva, debido a la burocracia que existía. A esto, Burns y Stakler lo llamaron “sistema patológico”.

Al contrario, el estilo administrativo orgánico, se basa en la flexibilidad e informalidad organizacional; existe una mayor interrelación y participación entre los diferentes niveles. Esto quiere decir, que hay una comunicación frecuente, y no sólo incluye patrones verticales, descendentes o formales, sino horizontales, ascendentes e informales.

Aquí, a una persona se le reconoce por sus aportaciones a determinado problema, más que por su nivel formal de autoridad. El estilo orgánico de organización, es el más adecuado frente a un medio cambiante y dinámico. También no hay que olvidar que estos dos estilos administrativos son “ideales”, es decir no se darán de manera pura en la realidad (Fernández, 2002: 33).

Paul Lawrence y Jay Lorsch

Formaron parte de la escuela de negocios de Harvard, realizaron estudios de gran relevancia en diferentes empresas de Estados Unidos de América, donde se pudieron dar cuenta que a mayor incertidumbre de las personas que laboran en una organización, mayor especialización. Es decir, al enfrentar diferentes presiones del medio comienzan a especializarse para responder a ellas de manera eficiente.

Al darse la especialización, se debe tener mucho cuidado para lograr integrar los elementos de la organización, para que así funcione una adecuada coordinación y colaboración entre las partes, y brindar una homogeneidad dentro de la heterogeneidad. La forma, dirección y cantidad necesaria de elementos que llevan a la integración no serán iguales en todos los casos, sino que dependerá del medio y sus demandas.

3.3 Comunicación Organizacional

Es importante resaltar la importancia de la comunicación en las organizaciones, ya que por medio de ella, dichas organizaciones logran estructurarse formalmente para poder cumplir sus objetivos, logrando coordinar todas las actividades que se realizan.

3.3.1 ¿Qué es comunicación organizacional?

Goldhaber define la comunicación organizacional como algo que "ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él;

implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados... se involucran actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales” (1984: 16).

Thayer ve a la comunicación organizacional como “el flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización (citado en Bonilla, 1988: 42).

Martínez de Velasco y Nosnik, afirman que “la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se ponen en contacto con otro individuo o subparte... Esto clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él” (2003 :22).

Otro investigador, Fernández Collado, puntualiza que “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. La comunicación se puede dividir en interna y externa.

Comunicación interna: conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan

informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (2002 :12).

Este tipo de comunicación es la clave para que los empleados se sientan motivados a expresarse y estar convencidos de que sus ideas y sugerencias van a ser escuchadas por sus jefes. De esta manera, el personal al estar a gusto se siente más comprometido con su trabajo.

También, al haber una comunicación interna adecuada se van a evitar malos entendidos y las tareas establecidas por la organización van a cumplirse de manera efectiva.

Para que se lleve con éxito, se debe informar a los empleados acerca de: información relacionada con su trabajo dentro de la organización, como condiciones de trabajo, horarios, salario, prestaciones, entre otras; información específica de su trabajo, para saber qué, cómo y cuándo hacerlo; y por último información general de la empresa por ejemplo, qué hace la organización, misión, visión, filosofía, valores, políticas, etc.

“Comunicación externa: conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes...), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Fernández, 2002: 12).

3.3.2 Postulados

Fernández Collado, menciona que la comunicación organizacional tiene varios principios, los cuales son:

La comunicación es integral; la comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna, externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intergrupala e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos).

La comunicación es un sistema; los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes.

La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas; el concepto de cultura cada vez está más ligado al de comunicación; cultura es un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y a consecuencia de esto, patrones similares de comportamiento.

La comunicación es una responsabilidad compartida; cada papel que representa una persona en la organización es vital y cada uno de los puestos van interrelacionados para lograr un fin común (2002 :13 y 14).

3.3.3 Flujos de comunicación organizacional

La comunicación en las organizaciones, como se ha mencionado es indispensable en cualquier organización, ya que por medio de ella, el personal sabe “qué es lo que tiene que hacer, cómo, cuándo, para qué y por qué debe hacerlo” (Martínez de Velasco y Nosnik, 2003: 27) y a quién recurrir en caso de tener alguna duda sobre sus trabajo.

Existen varios modos de comunicación dentro de las organizaciones; comunicación formal (descendente, ascendente y horizontal), comunicación informal y el rumor. Regularmente predomina uno, aunque esto no quiere decir que no haya una mezcla entre varias formas de comunicación. A continuación se explica cómo se da cada uno.

3.3.3.1 Comunicación formal

Martínez de Velasco y Nosnik aseguran que la comunicación organizacional “es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal” (2003: 23).

La información que se envía en los canales formales lleva intención, contenido(s) que se quiere(n) dar a conocer y es ordenado por la organización. Es decir, la información que se divulga por los canales formales viene de una fuente confiable.

Comunicación descendente

“Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué” (Martínez de Velasco y Nosnik, 2003: 23).

La comunicación descendente puede ir dirigida a un receptor, esto es, cuando se especifica el nombre de la persona, o a un grupo en donde no se individualiza. Esto se hace dependiendo de las necesidades del jefe.

Para Arthur Sherman (1977) la comunicación descendente es de suma importancia dentro de la organización, ya que por medio de la actitud de los gerentes los subordinados van a formarse una conducta. Los gerentes deben dar ordenes e instrucciones de cómo se van hacer las cosas, para que se realicen de la forma en que se quiere.

“Los canales o medios elegidos para la transmisión de información pueden incluir periódicos murales, boletines expedidos por la empresa, circulares, cursos de inducción o formación, teléfono, juntas e instrucciones personales” (Flores de Gortari, 1998: 25). Es decir, la comunicación puede ser escrita, oral o gráfica, aunque no hay que olvidar, al pasar el tiempo la tecnología va avanzando y la manera de informar va siendo más sofisticada, por ejemplo, los medios electrónicos (intranet). “Intranet es una infraestructura basada en los estándares y tecnologías de Internet que soporta el compartir

información dentro de un grupo bien definido y limitado” (<http://www.monografias.com/trabajos6/sein/sein.shtml>).

La finalidad de las instrucciones dadas por el jefe, a través de un canal de comunicación “es asegurar un desempeño confiable y consistente en el trabajo. Mientras más complejas e inciertas sean las tareas, más generales son dichas instrucciones”. (Hall, R. 1996: 185). Y entre más capacitación de los empleados, las instrucciones son menos específicas, ya que cuentan con conocimientos y actitudes de dicho puesto.

Así como los subordinados no deben tener poca información de lo que esta ocurriendo en la empresa, tampoco deben tener mucha. Al tener poca información no conocen la forma en la que se relaciona su trabajo con el resto y al tener mucha, no todos los trabajadores tienen la capacidad de entender y admitir la información. Lo optimo es un termino medio, donde los empleados no conozcan toda la información, pero tampoco tengan escasa.

Comunicación ascendente

“Es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados...” (Martínez de Velasco y Nosnik, 2003: 23). Así como informar a los superiores si la comunicación descendente fue eficaz.

Goldhaber, la define como “aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales, de una manera detallada y específica” (1984: 41).

Si no existe una relación adecuada en la comunicación ascendente, no hay retroalimentación. Y esto hace que haya un quiebre para que el alto mando se informe de eventos que se tengan que corregir. Este tipo de comunicación se descuida más que la descendente y suele ser menos común, pero con el tiempo va acaparando más terreno.

“La comunicación ascendente asume muchas formas. Sin embargo, se puede reducir a lo que la persona dice: acerca de sí misma, su desempeño y sus problemas; acerca de otras personas y sus problemas; acerca de las prácticas y políticas organizacionales; y acerca de lo que se necesita hacer y cómo llevarlo a cabo” (Katz y Kahn, 1978: 446).

Martínez de Velasco y Nosnik (2003) mencionan “es importante subrayar, que este tipo de comunicación es una manera de estar en contacto con las necesidades del empleado y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas” (: 23). La comunicación ascendente puede ayudar de la siguiente manera:

1. Ayuda a la retroalimentación, sobre la información que los niveles bajos recibieron y entendieron.

2. Mide el clima organizacional.
3. Permite la intervención del personal en la toma de decisiones y a consecuencia eleva la productividad.
4. Sirve para detectar las malas interpretaciones y debido a esto se detienen nuevos problemas que puedan surgir.
5. Incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas, porque los empleados al saber por qué se hacen las cosas, van a tener una mejor comprensión.
6. Mejora el conocimiento de los subordinados, por medio de esto, los niveles altos tiene una percepción más amplia de la forma de pensar y sentir de sus empleado.

Para que en una organización los empleados comuniquen a sus superiores exactamente lo que se desea, la organización necesita establecer el proceso. Aunque muchas veces la comunicación ascendente se ve afectada si la información que se da los afecta a ellos mismos o a sus compañeros de trabajo; también si el jefe es autoritario le dirán sólo lo que él quiera escuchar, para así no sufrir repercusiones.

Como Martínez de Velasco y Nosnik (2003) lo mencionan, algunas actividades que se pueden realizar para que la comunicación ascendente fluya de la mejor manera y motive a los empleados, son:

a) *Llevar a cabo reuniones con el personal*: es decir, cada determinado tiempo se deben hacer reuniones con el personal, para que ahí los empleados tengan la oportunidad de comentar con sus superiores cualquier problema de trabajo, las necesidades y prácticas

gerenciales que entorpezcan el trabajo o bien que facilite que este mismo se desarrolle. De esta manera se pone en práctica la retroalimentación y se propicia la comunicación ascendente, la cual enriquece a la organización provocando un ambiente de confianza y comunicación, y como consecuencia de esto, las tareas se van a cumplir con éxito.

b) *Mantenga una política de puertas abiertas*: esta actividad se enfoca en que los empleados pueden acercarse a sus superiores a platicar de los puntos que para él o ella son importantes dentro de la organización. Los trabajadores deben de ir con su superior inmediato para comentar el asunto, si ven que no se resolvió, deben saber que es necesario acudir a los niveles más altos de la organización. Con esto, se trata de que todas las dudas y problemas de trabajo se resuelvan para que esto no interfiera en el trabajo. Un inconveniente, es que los empleados pueden pensar que se tomarán represalias en contra de ellos.

c) *Trasponga los umbrales de su oficina*: Consta, en que los ejecutivos se acerquen a sus empleados. Visitar las áreas donde se encuentran los trabajadores, con esto se aprende más de ellos. Es importante destacar que la actitud debe de ser de apertura y positiva, para que los empleados no se sientan vigilados.

d) *Cartas de los empleados*: Consiste, en que los empleados manden cartas de sugerencias, dudas o quejas a un área determinada por la organización, es conveniente que las cartas sean anónimas y todas deben de ser contestadas sin excepción.

Respondiendo por unidades especializadas, en caso de que una respuesta sea general se puede utilizar el medio más usado por la organización.

e) *Fomente la participación de grupos sociales*: este tipo de reuniones informales son muy enriquecedoras para la comunicación ascendente, ya que por medio de ellas, los empleados se sienten más libres y dan información de interés para la empresa y al mismo tiempo propician la convivencia y la motivación.

f) *Estimule las encuestas de actitud*: el objetivo es conocer la actitud y la opinión del personal, acerca de temas de interés para la organización. Hay que tener cuidado para que sean contestados con sinceridad y realmente se pueda hacer algo sobre las inquietudes del personal. La información se puede recolectar por medio de cuestionarios escritos, entrevistas o charlas.

A lo contrario, también están las barreras que provocan que la comunicación ascendente no se realice con éxito.

a) *Filtros de la comunicación ascendente*: es la información que se genera en los empleados hacia niveles ascendentes, comunicando solamente lo que les conviene y los que los gerentes desean saber.

b) *Flujo de la comunicación ascendente*: cuando una persona tiene la necesidad de enviar un mensaje ascendente, regularmente lo piensa mucho ya que cree que se va a interpretar

como que no pudo manejar de forma correcta una situación. Por consecuencia, la comunicación se vuelve lenta y el mensaje puede llegar incompleto.

c) *Salto de niveles*: es cuando los empleados no van con su jefe inmediato y acuden con los de alta jerarquía, sin tener la necesidad de hacerlo. Esto puede provoca roces entre puesto.

d) *Necesidades de respuesta*: es vital que cuando la gerencia recibe comunicación ascendente, dé una respuesta para que el personal se sienta motivado a seguir haciéndolo, que considere se le toma en cuenta, de no ser así, es muy negativo para la organización ya que genera una barrera de comunicación entre los niveles superiores e inferiores y los trabajadores pierden confianza en su empresa.

Para Flores de Gortari “los canales más usuales para llevar a cabo la comunicación ascendente son las encuestas de actitud, buzón de quejas y sugerencias, informes y reportes a la dirección, reuniones con subordinados y jefes, y el teléfono” (1998: 72).

La comunicación ascendente ayuda al jefe a conocer los problemas de los empleados, también propicia que los trabajadores participen y que la organización tome decisiones adecuadas.

Comunicación horizontal

Otro factor importante aparte de los que ya se han mencionado dentro de la comunicación organizacional es la comunicación horizontal. Entre menos niveles jerárquicos existan, mayor es la comunicación horizontal.

“La comunicación horizontal es lo que se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí. Esta relacionada con la formación de grupos dentro de una organización” (Martínez de Velasco y Nosnik, 2003: 56).

Este tipo de comunicación, dice Flores de Gortari (1973) que favorece al trabajo en equipo y también incita a que los empleados estén motivados al sentirse identificados con su equipo de trabajo.

Las personas regularmente tienden a comunicarse con más confianza y sinceridad con personas de la misma jerarquía que con los superiores, debido a esto la comunicación horizontal es más intensa que la vertical. También evita pérdida de tiempo porque no tiene que pasar primero por los altos mandos y luego volver a bajar.

Martínez de Velasco y Nosnik (2003) resaltan que este tipo de comunicación se da:

- a) Entre miembros del mismo grupo.
- b) Entre miembros de distintos grupos.

- c) Entre miembros de distintos departamentos.
- d) Entre la línea y el estaf (grupo de asesores especialistas).

La comunicación horizontal fomenta el compañerismo, evita malos entendidos, enriquece la formación y experiencia de los trabajadores, facilita la coordinación y propicia el consenso en la toma de decisiones.

El objetivo primordial “es proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consultar a un superior común, con la lentitud que esto acarrearía) además brinda relacionarse con personas similares en la organización” (Martínez de Velasco y Nosnik, 2003: 56).

La comunicación horizontal ayuda a que haya coordinación en el trabajo para poder lograr los objetivos planteados; también apoya a los empleados social y emocionalmente para que se sientan más integrados, ya que al desahogarse con sus compañeros de equipo se están comunicando. Es importante destacar que cuando la información esta centralizada con los líderes es oportuno manejar este tipo de comunicación, para que de esta forma la información no se oculte.

Esta comunicación se da cuando los departamentos de diferentes áreas están relacionados funcionalmente, es decir cuando un departamento depende de otro estando en la misma estructura organizacional; es importante mencionar que los empleados al tener una comunicación abierta con sus iguales o superiores facilita la comunicación,

debido a que no esta sujeta a estatus y se tiene un mismo marco referencial. Es más rápida y entendible, porque al tener el mismo marco de referencia se maneja el mismo vocabulario.

Como en todo, también en la comunicación horizontal existen barreras para que se realice con éxito. Las cuales pueden ser: la competencia desleal, significa que una persona no le da la información a otro compañero de su mismo nivel jerárquico, para que no pueda hacer su trabajo eficiente (Goldhaber, 1997). La segunda es la especialización de las personas, es decir, cuando hay diferencias de estudios entre los compañeros de trabajo, el que tiene estudios más elevados quiere hacer menos a los compañeros con niveles de estudio más bajos. A mayor especialización mayor distanciamiento.

3.3.3.2 Comunicación informal

“La comunicación informal es el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella. Sin seguir canales establecidos formalmente y cuando se tocan elementos de trabajo sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área” (Martínez de Velasco y Nosnik, 2003: 58).

“Los mensajes que no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales son clasificados como informales” (Goldhaber, 1984: 141).

Esta comunicación se maneja basada en simpatías, preferencias y rechazos de los empleados; es algo muy natural del ser humano y no importan los cargos. Se da cuando se reúnen los diferentes grupos y también porque su trabajo les interesa.

La comunicación informal “es establecida por los propios empleados sobre lo que pasa en la propia organización. Comunica asuntos y situaciones reales o percibidas y no por eso es menos importante. Muchas veces es más fuerte que la formal. El ignorarla puede afectar el desarrollo de las organizaciones”

([http://sju.albizu.edu/Correcciones/Estilos%20de%20Comunicación/Estilos%20de%20Comunicación%20de%20Comunicación%20de%20Comunicación.ppt#285,10,Comunicación informal](http://sju.albizu.edu/Correcciones/Estilos%20de%20Comunicación/Estilos%20de%20Comunicación%20de%20Comunicación%20de%20Comunicación.ppt#285,10,Comunicación%20informal)).

Regularmente la comunicación informal que se maneja por las redes, es incompleta, ya que al ir pasando de boca en boca algo le van poniendo o quitando y se mal interpreta, pero siempre lleva algo o todo de verdad.

Dada la situación y la motivación apropiada, cualquiera tenderá a participar activamente en una red de comunicación informal (Davis, 1983). Unas de las causas por las que surge son:

- La necesidad de la gente en entrar en contacto con otras personas.
- Nerviosismo e inseguridad: cuando se siente inseguridad frente a lo desconocido las personas tienden a protegerse.

- Falta de información: al no tener la suficiente información, los empleados tratan de indagar para obtener la mayor información posible, de esta manera llegan a la comunicación informal, preguntando ¿Tú qué sabes sobre...?
- Interés personal o emocional en una situación.
- Información reciente: uno al enterarse de información nueva, trata de saber todo lo que se pueda.

La comunicación informal brinda retroalimentación, traduce las órdenes formales a un lenguaje más accesible, hace saber extraoficialmente mensajes de relevancia, es más rápida y flexible, pero es incompleta y puede traer malos entendidos.

La gerencia para evitar la comunicación informal debe difundir información oficial, completa, clara y oportuna. Y para aprovecharla, debe estar al tanto de lo que se difunde para saber que esta inquietando al personal y conocer los vacíos de la información. En general, la comunicación informal sirve para obligar a mejorar la comunicación formal de la organización.

También existen los rumores, que son una parte de la comunicación informal que se da sólo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que no van dirigidas a personas específicas ni siguiendo canales específicos. Martínez de Velasco y Nosnik (2003) consideran que algo que los puede causar es:

- a) Interés que se tiene por una situación.

- b) La ambigüedad, lo incierto y lo confuso.
- c) La falta de información alrededor de la situación.

El rumor se debe controlar, dichos autores mencionan que se puede hacer de las siguientes formas:

- Ir al fondo de las causas en lugar de tratar de detenerlas.
- Dar a conocer los hechos reales por una fuente digna de crédito.
- Por medio de comunicación formal.

“Una vez que los rumores han comenzado a propagarse, la mejor solución consiste en proporcionar los hechos reales a todas aquellas personas que se ven afectadas por su propagación. Con ellos se eliminará la ambigüedad, siempre y cuando los datos sean transmitidos por medio de una fuente digna de crédito” (Goldhaber, 1984: 143).

Al rumor, se le debe escuchar siempre con cuidado, aun cuando sea falso, ya que porta un mensaje sobre los sentimientos de los empleados, que es importante que los gerentes los conozcan.