

Introducción

La comunicación en las organizaciones es el hecho de enviar y recibir la información dentro del marco de una compleja organización, incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerenciales, con sindicatos, las comunidades ascendentes, descendentes y horizontales; las habilidades de comunicación (hablar, escuchar y escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones.

Una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño en sus empleados. Haciendo uso de ella las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización.

Comunicación en las empresas

Comunicación: 1.– Proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes. 2.– Transferencia y comprensión de ideas, pensamientos, conocimientos, expresiones, sentimientos y emociones entre dos o más personas. 3.– Intercambio de información.

Comunicación organizativa

Refiere a los procesos de comunicación diseñados para una institución o empresa.

Flujo de mensajes de la organización, relacionados directamente con los objetivos, las funciones y la estructura de la organización. 2.– Flujo de mensajes de la organización que intentan crear y mantener una imagen positiva de sí misma.

Dentro de la organización se identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones); reglamentarios (órdenes, reglas e instrucciones); y de mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas y con empleados, publicidad y capacitación).

La estrategia empresarial subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La comunicación en una organización se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa, así como una buena comunicación de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando esta comunicación funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, trabajan mejor, rinden mucho más, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de una buena comunicación en las empresas reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa.

Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

La experiencia parece demostrar que las empresas que emplean la comunicación organizacional obtienen mejores resultados y mayores niveles de producción y productividad que las que aplican una jerarquía tradicional o en las que las relaciones laborales se realizan mediante la negociación colectiva.

El ser humano

El ser humano debe ser considerado como el recurso más importante que la organización tiene para poder alcanzar sus objetivos. La organización debe recurrir al ser humano para satisfacer las necesidades de la empresa, pues, recordemos que es el actor principal de la institución.

Los medios de comunicación en los negocios

La sola mención de la palabra comunicación evoca una serie de ideas y pensamientos, desde la palabra hablada hasta la obra literaria encerrada entre los foros de un libro. Además, puede considerarse la comunicación desde muchos puntos de vista,

La comunicación oral y la no verbal

El mejor instrumento de comunicación que tiene disposición inmediata la gerencia, es la probabilidad de conversar personalmente con la gente, puesto que proporciona el margen mayor para obtener del interlocutor una reacción rápida y recíproca. En comunicación se llama retroalimentación.

La buena administración y la buena motivación del personal dependen de una buena comunicación. El supervisor debe decir a sus hombres qué es lo que desea de ellos y hacer comprobaciones periódicas para tener la seguridad de que lo hacen. Además encuentra cómo reaccionan, cuál es su moral, qué es lo que piensan de la compañía y del trabajo que realizan.

Tipos de comunicación en una organización, según el flujo de comunicación formal, ésta puede ser:

Descendente: Tipo de comunicación en las empresas relacionado directamente con las funciones administrativas de dirección y control, compuesta generalmente por órdenes, instrucciones, avisos, políticas, normas de información y sugerencias.

Ascendente: Este tipo de comunicación es el que retroalimenta a los administradores, compuesta generalmente por sugerencias, información, peticiones y quejas.

Horizontal o diagonal: Es el tipo de comunicación que generalmente se utiliza para coordinar las actividades, compuesta por información, sugerencias, quejas y solicitudes.

Comunicación descendente

Es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también y de manera muy importante, la que se origina en los niveles directivos y que fluye a la gerencia, ya que sin esta última, la primera no tendría ningún sentido.

Comunicación gerencial

En muchas de las ocasiones los esfuerzos más importantes de comunicación se dirigen a los empleados. Sin embargo, también existen razones por las que la comunicación entre los directivos hacia los gerentes tiene la misma importancia; entre otras, que los gerentes no pueden transmitir un mensaje con mayor claridad con la

que ellos mismos lo entienden, y que una parte central de las actividades directivas son las actividades comunicativas.

Consideramos relevante la revisión periódica de planes, metas y objetivos organizacionales desde los niveles más altos de cualquier institución. Esta revisión debe atender a los elementos tanto estratégicos como tácticos y operativos de todos los niveles de la organización. Si esta revisión no se efectúa, o bien si no se da a conocer de manera clara y directa a los niveles inferiores, la eficacia y la supervivencia de una institución puede verse amenazada.

Trampa de actividad

Es la situación en la que el personal realiza actividades que alguna vez tuvieron objetivos claros pero que, al cabo de un tiempo, dicho personal trabaja sin saber claramente hacia dónde van encaminados, puesto que los objetivos no han sido reconsiderados, o bien, no se han comunicado de manera clara. Cabe señalar que no porque en alguna ocasión se tuvieron los objetivos claros y bien considerados y se les comunicaron a la gente, podemos ya sentarnos tranquilamente sin preocuparnos por la realización de las actividades por parte del personal. La evolución de los mercados, sistemas de producción, necesidades y expectativas están en constante movimiento y, por lo mismo, la actividad no puede permanecer estática pues se caería en la trampa.

Hay que recordar que lo importante no es ser o aparentar ser muy activos, sino dar resultados que estén directamente relacionados con los propósitos de la empresa.

La actividad mal orientada consume recursos de todo tipo: dinero, espacio, materiales de trabajo y energía humana. Incluso mala orientación de la actividad puede tener efectos en la gente: los limita personal y profesionalmente

Si no se realizan consideraciones periódicas sobre metas, planes y objetivos y se comunican claramente desde el nivel gerencial hasta el de empleados, éstos se pueden perder de vista.

El personal podrá ser castigado o incluso despedido por cometer errores en su trabajo sin saber cómo desarrollar correctamente su trabajo en su área porque nunca nadie se lo dijo explícitamente.

Si los ejecutivos no cuentan con la información adecuada y/o estos no la hacen llegar a sus subordinados, se afecta una amplia esfera de acción que toca a multitud de personas y actividades dentro de una institución.

Si la comunicación gerencia no funciona adecuadamente, la comunicación a los empleados tenderá a padecer deficiencias similares

En este sentido consideramos que la redefinición y/o reafirmación de objetivos institucionales se hace precisamente considerando las condiciones actuales y tratando de evitar al máximo en continuar nuestras actividades sin que sepamos a dónde vamos encaminados. Además, del nivel directivo al gerencial sí se han efectuado muchos esfuerzos por comunicar adecuadamente estos objetivos, planes y señales.

Comunicación a los empleados

La gerencia tiene la responsabilidad de contar con la información necesaria que le permita desarrollar sus labores de manera eficaz y eficiente.

Si cada vez que un empleado pregunta algo, el gerente debe correr en busca de respuestas, no pasará mucho tiempo antes de que los empleados busquen otra fuente de información, con las consecuencias negativas de esto, por ejemplo: falta de confianza y crítica hacia el gerente.

Con lo anterior tampoco se quiere decir que el gerente deberá ser un genio de la información y tener todas las respuestas a la mano. Él deberá tener la información que considera prioritaria para el desempeño de su grupo de trabajo, pero también deberá saber a quién referirse para los casos de información más específica o complementaria para su actividad.

La comunicación es un elemento esencial para la satisfacción y el clima de trabajo, la motivación y el desempeño del personal

El gerente eficaz tratará de compartir la información con sus empleados de acuerdo con sus necesidades y también de hacerles concientes de que eso es precisamente lo que está buscando hacer.

Problemas que debe considerar el ejecutivo en la comunicación descendente.

La comunicación es un proceso vital e inevitable en la organización; sólo es evitable la comunicación eficaz.

La calidad de las decisiones gerenciales depende, en gran parte, de la calidad de información disponible.

Todo lo que hace un gerente, comunica. La única cuestión es ¿con qué efecto?
--

Existen numerosas técnicas que ayudan a mejorar la comunicación y que pueden utilizar los gerentes. Un requisito previo para su uso es la conciencia, por parte del gerente, de que la comunicación incluye entender y ser entendido.

Adaptado de Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1984.
--

Condiciones que promueven la aceptación de la comunicación descendente

Aceptación de la legitimidad de la persona que envía la comunicación.

Competencia percibida de la persona en relación con el tema que comunica.

Confianza en la persona que comunica como líder y/o individuo.
--

Credibilidad percibida del mensaje recibido.
--

Entendimiento y aceptación de las tareas y metas que la comunicación trata de transmitir.

Poder de la persona que comunica para imponer castigo y/o recompensas al receptor, ya sea directa o indirectamente.

Adaptado de David, Keith, 1983

Retroalimentación sobre el desempeño

Otro elemento esencial dentro de las necesidades de comunicación es la retroalimentación constante y continua sobre la actuación. Algo muy importante es diferenciar entre la evaluación formal de desempeño y una retroalimentación más constante e informal.

La evaluación formal trata de ser una recapitulación de lo logrado, generalmente en un período relativamente largo de tiempo. No obstante, en muchas ocasiones esto se hace de manera subjetiva puestos que:

- No se dan instrucciones de trabajo claras y precisas.
- No se especifican prioridades
- No se establecen parámetros de evaluación

- Interfiere en el superior la relación o imagen que tiene del subordinado.
- La opinión del superior se basa en las experiencias más recientes con el subordinado, olvidando o minimizando otras experiencias o contactos.

Precisamente para contrarrestar todas estas posibles deficiencias, es muy conveniente dar una retroalimentación sobre el buen y mal desempeño con la mayor frecuencia y, siempre que se pueda, inmediatamente después del hecho que le dio origen.

Lo anterior hará que los subordinados tengan idea de qué es lo bueno, lo malo, y por qué los superiores lo juzgan así. Todo esto le demostrará al subordinado el interés que se tiene en su desempeño, además que derivará en una mayor objetividad de quienes llevan a cabo la evaluación.

En general la retroalimentación constante sobre el desempeño genera tanto mejor rendimiento como actitudes más favorables.

No obstante, los individuos en el trabajo cotidiano siguen recibiendo muy poca o nula retroalimentación sobre su desempeño, la gente en general, tiene deseos muy intensos de saber si está actuando de manera positiva o negativa y el porqué.

La comunicación en sentido descendente es igualmente importante. El trabajo del supervisor consiste en comunicar continuamente a sus hombres y mujeres las directivas de la administración así como lo que espera que ellos hagan. El problema de la comunicación descendente por lo general es más sencillo que el de la comunicación ascendente debido a que los hombres escuchan cuando el jefe habla.

La comisión de boletines y las reuniones de los empleados son otras formas de comunicar la política y el pensamiento de la administración. Los contactos constantes de los gerentes que continuamente hablan acerca de los planes y políticas de cada departamento son útiles en la comunicación.

Comunicación ascendente

La comunicación en las organizaciones también debe de ir hacia arriba, incluso cuando ninguna información vaya en otra dirección. La importancia de ello es que, sin mensajes que provengan de la base, sin conocer lo que opina y piensa el personal, nuestra manera de administrarlo y de obtener más resultados de éste será, a lo sumo parcial y limitada.

La comunicación ascendente es 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 la misma manera que una de las características de la comunicación descendente es que ser detallada y específica

La comunicación ascendente adopta muchas formas, sin embargo, puede reducirse a lo que la persona dice:

- De sí misma, su desempeño y problemas,
- Acerca de otras personas y sus problemas,
- Acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales,
- Y acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede

Es importante que la comunicación ascendente es una manera de estar en contacto con las necesidades del empleado y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas. A continuación se mencionará algunas de las características que le dan importancia a esta comunicación, de las cuales se podrá ver su aplicación directa en el rubro de normas de la comunicación ascendente.

- Brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación que proviene de niveles más bajos acerca de las comunicaciones descendentes. La comunicación ascendente es el contacto de la gente con sus superiores para que éstos estén suficiente y oportunamente informados de la manera en que sus departamentos o áreas de responsabilidad reciben las comunicaciones descendentes.
- Mide el clima imperante en la organización. La comunicación ascendente crea, además, un canal por el que la administración puede medir el clima de la empresa y enfrentarse a problemas tales como quejas o baja productividad, antes de que se conviertan en problemas graves.
- Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de ideas, basadas en el conocimiento de sus tareas. Esto, a su vez, impactará positivamente en la motivación del personal la satisfacción con su tarea y, por lo tanto, abrirá las puertas a una mayor productividad.
- Permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presentan los primeros síntomas de tensión y dificultades, ya que satisfacen necesidades humanas básicas, como el sentirse tomado en cuenta.
- Puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas, en la medida en que exista un mayor acercamiento entre los jefes y empleados, se logrará una mejor aceptación y comprensión en los últimos, de las decisiones ejecutivas.
- Mejora el conocimiento de los subordinados. La habilidad para influir y motivar los niveles inferiores, tendrá mejores fundamentos y oportunidades si se sabe y comprenden las formas de pensar y sentir de su personal.

Prácticas de la comunicación ascendente

Reuniones formales Recompensan

Política a puertas abiertas Motivan

Transposición de umbrales Reconocen

Cartas y programas de preguntas y Satisfacen

respuestas Involucran

Reuniones informales

Encuestas de actitud

Dificultades en la comunicación ascendente

A continuación se mencionarán algunos de los problemas que se dan frecuentemente en la comunicación ascendente para que se tengan conciencia de ellos y se traten de tomar precauciones para salvarlos.

Filtros de la comunicación ascendente

Los empleados tienen a enviar por las redes ascendentes aquellos mensajes que aumentan su credibilidad y mejoran su posición, filtrando o bloqueando aquellos mensajes que pueden ser negativos para su imagen.

Cuando mayores sean las aspiraciones de promover a un empleado, menor será la información negativa que éste le facilite a su jefe. Además la tendencia a filtrar malas noticias cuando siguen una dirección ascendente, el problema planteado por la posición o estatus de la persona receptora también inhibe muchos mensajes ascendentes

El flujo de la comunicación ascendente

Una dificultad inherente a este tipo de comunicación está en el hecho de que tiende a moverse con lentitud y sufriendo muchas veces demoras.

En cada uno de los niveles de la organización, la persona que tiene la necesidad de enviar un mensaje ascendente lo piensa siempre más de dos veces, pues siente que el enviarlo se puede tomar como una admisión de que no que pudo manejar acertadamente algún problema. Si por fin se decide a hacerlo, bien puede ser que lo disfrace de tal manera que los niveles superiores recibirán sólo una fracción del mensaje real. La tendencia es, en conclusión, el pensar mucho antes de enviar el mensaje haciendo el flujo lento.

Salto de niveles

Se ha visto que algunas veces la comunicación ascendente puede saltar niveles jerárquicos, con el objeto de que la información llegue más fresca y directa a los superiores, lo que puede provocar ciertos enfrentamientos o roces entre los niveles.

La manera de tratar de resolver el posible problema de los roces causados por salto de niveles es, en primer lugar, estableciendo formal o informalmente normas para la comunicación ascendente en donde se especifique que siempre se acudirá, en principio, con el supervisor directo para presentar quejas y/o sugerencias.

Necesidades de respuesta

Cuando se recibe la comunicación ascendente, la gerencia debe responder a ella con el fin de impulsar el paso de los mensajes ascendentes en el futuro. De lo contrario, la falta de respuesta desalienta la comunicación ascendente. La respuesta es un punto clave, si se da, el ambiente mejorará para bien de todos; si no se da, el círculo se moverá a la inversa e impedirá la comunicación.

Obvio es decir que este tipo de filtros se darán más frecuentemente en los primeros intercambios entre dos personas o niveles, pero si el superior sabe crear un ambiente favorable de comunicación y confianza con el subordinado, poco a poco los filtros tenderán a desaparecer. En otras palabras, mucha de la calidad en la comunicación ascendente se fundamenta en la calidad de administración de personal que tenga el superior y en qué tanto mantiene buenas relaciones con sus subordinados.

Esfuerzos para alentar la comunicación ascendente

La práctica real de las organizaciones en diversos países nos dice que el fenómeno de este tipo de comunicación es mínimo en realidad.

Los niveles superiores siempre creen saber perfectamente lo que necesita, piensa hace o siente su personal, cuando en realidad casi nunca se lo han preguntado directamente o se han molestado en investigarlo. Este problema se da más frecuente en organizaciones grandes y complejas.

No obstante, el fenómeno de este tipo de comunicación es crucial dado que la dirección y vitalidad de las empresas no se puede entender si no se sabe cómo piensa su personal. Y si bien el hecho de que este tipo de comunicación es muy escaso no redundará en un paro de las actividades, la habilidad para optimizar la productividad y calidad de servicios tendrá siempre mejores oportunidades y fundamentos si se sabe y comprende la forma de sentir del personal.

Mensajes que se deben incluir en la comunicación ascendente
<ul style="list-style-type: none">• Lo que están haciendo los empleados.• Los problemas laborales no resueltos• Sugerencias sobre el trabajo que se va a realizar.

La comunicación en sentido ascendente puede mejorar mediante el uso de ciertas técnicas. El supervisor prudente nunca dará una orden de cierta importancia a nadie sin iniciar un proceso de retroalimentación con el fin de que esa persona diga qué es lo que va a hacer.

También utiliza una especie de dirección democrática en la cual, en lugar de decir a sus hombres y mujeres cómo deben hacer las cosas, les mostrará lo que él quiere que se haga, y después les preguntará cómo debe hacerse.

Comunicación horizontal

Este tipo de comunicación es lo que se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí y, de hecho, está relacionada con la formación de grupos dentro de una organización de la siguiente manera:

Toda empresa o institución tiene ciertas actividades que realizar derivadas de las metas u objetivos que se ha propuesto lograr. Para cumplir con estas metas, se tiene que llevar a cabo tareas que se asignan a ciertos empleados para su ejecución.

Esto implica que la mayoría de los empleados con esta responsabilidad son miembros de un grupo, que puede ser formal e informal. Por ejemplo, cuando un grupo de empleados que ocupan el mismo nivel jerárquico trabajan juntos para cumplir una tarea o proyecto particulares, deben tener un cierto grado de integración y coordinación entre ellos a través de la comunicación horizontal.

Este tipo de comunicación se da entonces:

- Entre miembros de un mismo grupo.
- Entre miembros de distintos grupos.
- Entre miembros de distintos departamentos.

Su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consultar a su superior común, con la lentitud que ello acarrearía) además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que hace muy importante para la satisfacción en el trabajo.

¿Cuándo fomentar la comunicación horizontal?

- Cuando es necesaria la coordinación de un trabajo para el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos.
- Cuando es necesario brindar el apoyo social y emocional a los empleados de la organización. Esto se debe a que generalmente las presiones psicológicas siempre llevan a la gente a comunicarse con sus colegas.
- Cuando es necesario un control real del poder de los altos líderes, ya que mientras más autoritaria y jerárquica sea la organización, más se considera a la información como un secreto de propiedad de grupos o personas selectas.

Razones por las cuales surge la comunicación horizontal.

- Una razón muy importante está en el hecho de que distintos departamentos en las organizaciones tienen muchas veces que relacionarse mutuamente para sacar un trabajo en común. En otras palabras, existe entre ellos interdependencia funcional y, como se encuentran al mismo nivel estructural, su comunicación será horizontal.

- Otra razón que hace surgir este tipo de comunicación es que los individuos se comunican de manera más abierta con sus iguales que con los superiores (horizontal) está menos sujeta a distinción de estatus porque en ella las personas comparten un marco de referencia. Además, el contenido de los mensajes llevados por el flujo horizontal es principalmente de naturaleza coordinadora, en tanto que los flujos hacia arriba proporcionan retroalimentación sobre el desempeño operativo de los niveles bajos de la organización.
- La tercera razón, ya esbozada, es que, por su misma naturaleza, la comunicación horizontal se mueve rápida y fácilmente, permitiendo que las decisiones sean más rápidas y compartidas por toda la organización.

Barreras de la comunicación horizontal

Una de las barreras que puede provocar problemas en la comunicación horizontal es la competencia desleal. Este concepto se refiere a la competencia que se da cuando una persona oculta información a otra de su mismo nivel, para que la actuación de esta última sea menos eficiente.

La competencia desleal se puede dar, por ejemplo, cuando dos funcionarios son candidatos a un mismo puesto superior que ha quedado vacante y se plantea entre ellos un dilema de cooperación.

Conclusión

Hoy en día, la Comunicación en las empresas lucha por ser reconocida como piedra angular de toda organización determinada a cumplir sus objetivos de manera efectiva y desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa de las organizaciones líderes en sus respectivos ramos.

Pero la tarea no finaliza con estos logros, sino que marca apenas el comienzo de un destino que se perfila ante nosotros como lleno de posibilidades y retos. La situación mundial y las tendencias de globalización exigen un cambio profundo de las empresas mexicanas hacia la competitividad a nivel mundial. Todas las empresas deberán transformarse y volverse competitivas .

Esta situación exige ser afrontada por profesionistas actualizados que apoyen a las empresas en este período de transición tan vital y delicado; que les hagan vislumbrar con claridad la posición actual, su rumbo a seguir y la meta a la que se dirigen. Y son los Comunicadores en las organizaciones quienes mejores armas deben tener para ofrecer este apoyo.

Para que esta necesidad sea satisfecha cabalmente, el profesionista de la Comunicación debe mantenerse al día en las tendencias que marcan el desarrollo de las organizaciones de la época y debe actualizarse constantemente.

Bibliografía

1. COLUNGA, Dávila Carlos, La Administración del tercer milenio, Editorial Panorama, Primera edición, México, 1996.
2. GOLDBERGER, Gerald M, Comunicación Organizacional, Editorial Diana, Segunda edición, México, 1986.
3. ODIORNE, G, S, Management by objectives, en Michael, EU, 1981
- 4 MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto, Comunicación organizacional práctica, Editorial Trillas, Primera edición, México 1988.
- 5 David, K, el comportamiento humano en el trabajo, Editorial McGraw Hill. México, 1983.

6.– HALL, R,h, Organizaciones: estructura y proceso, Editorial Prentice–Hall, México. 1980.

7– READ, W, Comunicación industrial y relaciones humanas, Revista, número 15, 1952 .

COLUNGA, Dávila Carlos, La Administración del tercer milenio, Editorial Panorama, Primera edición, México, 1996, p. 72.

GOLDHABER, Gerald M, Comunicación Organizacional, Editorial Diana, Segunda edición, México, 1986, p. 31

ODIORNE, G, S, Management by objectives, en Michael, EU, 1981 p. 114

MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto, Comunicación organizacional práctica, Editorial Trillas, Primera edición, México 1988, p. 15.

David, K, el comportamiento humano en el trabajo, Editorial McGraw Hill. México, 1983, p. 22

HALL, R,h, Organizaciones: estructura y proceso, Editorial Prentice–Hall, México. 1980 p. 40

HALL, R,h, Organizaciones: estructura y proceso, Editorial Prentice–Hall, México. 1980 p. 40