

20424
94



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES "ACATLÁN"

"GRUPO Y RUMOR EN LA
ORGANIZACIÓN"

T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PERIODISMO
Y
COMUNICACIÓN COLECTIVA

P R E S E N T A
MA. GUADALUPE TORRES ALONSO

ASESOR:
LIC. JOSÉ MANUEL AQUINO BALDERAS

MAYO 2003

1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A MIS PADRES
JUANITA Y RAMÓN
Por su compañía y sabiduría

POR SU TENACIDAD
CON CARÍÑO Y ADMIRACIÓN
PACO, RUBÉN, JAVIER Y FREDY

Autorizo a la Dirección General
UNAM a difundir en formato electrónico
el contenido de mi trabajo

NOMBRE: Wendy Guadalupe

Teléfono: Alonso

FECHA: Julio 3-03

FIRMA: [Firma]

POR LA ALEGRÍA QUE
ME TRANSMITEN Y SU
CONFIANZA

Gabriel, Paola, Jenifer,
Marisol, Kevin, Paquito,
Oscar y Tania

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

POR SU AMISTAD INCONDICIONAL

ISABEL, PILAR

A mis sinodales, mi reconocimiento
y gratitud.

Con sus conocimientos y apoyo me
permitieron culminar este objetivo

Lic. José Manuel Aquino Balderas
Lic. Eduardo Saúl Álvarez Martínez
Lic. José Esteban Lizama Mendoza
Lic. Sergio Ortiz Hernández
Lic. Humberto Ramos Carrillo

3

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A ustedes

Mi admiración y gratitud por compartir
su experiencia de vida

- *AMPARO MONROY*
- *ESTEBAN MÉNDEZ*
- *GRACIELA PACHECO*
- *JOSEFINA PATLÁN*
- *MA. DE LOURDES HERRERA*
- *MA. LUISA DE LA TORRE*
- *MELESION ESTEBAS*
- *MOISÉS CORTÉS*
- *ROSA ROMERO*

AL PERSONAL DEL DIF **PACTO FEDERAL EL
ROSARIO**
POR SU DISPOSICIÓN Y APOYO PARA ESTA
INVESTIGACIÓN

4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1: EL GRUPO

1.1. Definición de grupo	4
1.2. Tipología	6
1.3. Características del grupo	7
1.4. Por qué surge el grupo	9
1.5. Etapas y proceso de grupo	11
1.6. Funcionamiento del grupo	14
1.7. El grupo en la organización: conflicto, motivación y productividad	21

CAPÍTULO 2: EL RUMOR

2.1. Definición del Rumor	33
2.2. Contenido del rumor	36
2.3. Características de los rumores	37
2.4. Proceso de distorsión del rumor	40
2.5. Funciones del rumor	43
2.6. Importancia del rumor	45
2.7. El rumor y la comunicación organizacional	46
2.8. El rumor en el grupo	64

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS CUALITATIVO DEL RUMOR

3.1. Metodología aplicada	66
3.2. Definición de grupo (ficha de análisis)	71
3.3. Causas por las que se forma un grupo (f. de análisis)	72
3.4. Condiciones para que el grupo funcione (f. de análisis)	73
3.5. Recompensas que ofrece el grupo (f. de análisis)	74
3.6. Cómo lograr la cohesión del grupo (f. de análisis)	76
3.7. El liderazgo en el grupo (f. de análisis)	77
3.8. Cómo motivar al individuo (f. de análisis)	78
3.9. Objetivos del grupo en la organización (f. de análisis)	81
3.10. Causas por las cuales surgen los conflictos en los grupos (f. de análisis)	83
3.11. Resolución de conflictos (f. de análisis)	84
3.12. El rumor definido por el grupo (f. de análisis)	85
3.13. Función de los rumores (f. de análisis)	87
3.14. Cómo enfrentar los rumores (f. de análisis)	95
Conclusiones	98
Bibliografía	

INTRODUCCIÓN

A fin de contextualizar *Grupo y Rumor en la Organización* consideré pertinente introducir desde este espacio qué es la comunicación organizacional y cual el papel del comunicador en este ámbito. Para ello retomé de Fernández Collado (2002), que *La comunicación organizacional se entiende de 3 maneras: como fenómeno, como disciplina y como conjunto de técnicas. Como fenómeno porque se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño; es entonces el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los públicos de su entorno. Como disciplina, porque estudia la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre ésta y su medio. Como conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. A partir de este enfoque, la comunicación organizacional se divide en interna y eterna. Interna, es el 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Externa, es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.*

Aquí vemos la importancia de proporcionarle a la gente los elementos para que conozca la empresa, se integre a ella y trabaje mejor. Entre estos elementos está uno fundamental, la información. Las necesidades de información en la organización están relacionadas básicamente con la organización: qué productos y servicios ofrece, cuáles son sus estrategias, qué objetivos tiene, qué áreas conforman la organización.; información acerca del trabajo: qué actividades desempeñará el empleado, cómo será evaluado, cuáles procedimientos deberá seguir, cada cuando será capacitado, con quiénes establecerá comunicación, etc.; e información sobre asuntos que afectan la vida personal y familiar: eventos sociales, disposiciones en materia de seguridad e higiene, actividades sociales, culturales y deportiva, prestaciones, promociones, etc.

Debemos tener presente que si no se cumple con esto, que de hecho es una de tantas necesidades de los grupos (también llamados públicos internos) que integran la organización, ellos buscarán obtener la información o bien, manifestarán a través de diferentes medios que esta necesidad no ha sido satisfecha, como por ejemplo, a través del rumor.

Entonces, continúa Fernández Collado, *el papel del comunicador en una organización consiste en propiciar que los integrantes de la organización reciban la información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, la empresa y el trabajo. Propiciar la identificación de la gente con la organización y por tanto el orgullo y sentido de pertenencia. Favorecer la integración de la organización y entre sus colaboradores, y facilitar la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre su público,* con lo cual contribuirá al logro de los objetivos de la organización.

Aquí se detecta entonces la trascendencia de abordar como tema de investigación *Grupo y Rumor en la Organización*, donde se tiene como principal objetivo describir y analizar cuáles son las funciones del rumor en un grupo organizacional. Para ello, dividí la investigación en dos etapas; primero procedí a una exposición teórica relativa al grupo y al rumor y luego seleccioné dos técnicas de investigación, "el grupo de discusión" y "el cuestionario", cuya aplicación me permitiría confrontar lo teórico con lo práctico. Por ello, para el "grupo de discusión", solicité (en el DIF Pacto Federal de El Rosario) la participación de nueve personas con las siguientes características: adultos mayores, jubilados o pensionados, con basta experiencia laboral en alguna organización; grupo que colaboró después en el llenado del cuestionario.

Con esta investigación pretendo dejar un instrumento de consulta para los estudiantes o profesionales de la comunicación, vinculando los conocimientos empíricos con los académicos. Deseo también proponer algunos elementos aplicables en el ámbito laboral, dentro de algunas organizaciones, que ayuden a comprender este fenómeno (rumor) así como las formas de afrontarlo. Su abordaje no fue del todo complicado dada la existencia de suficientes fuentes bibliográficas para su análisis, así como por las facilidades que me brindó el DIF Pacto Federal para acercarme a las personas que formaron el grupo de discusión. Por otro lado, debo admitir mi falta de experiencia en la aplicación de la técnica *grupos de discusión*, lo cual pude saldar realizando una revisión

teórica suficiente acerca del tema. Así, el contenido de esta tesina se compone de 3 capítulos, como se indica a continuación.

En el capítulo 1, El Grupo; realicé una exposición teórica de qué es un grupo, cómo funciona, cuáles son sus características y cuál es su proceso de vida, señalando también conceptos como conflicto, motivación y productividad, sólo por citar algunos de los varios fenómenos que se presentan durante dicho proceso, que en mi opinión son los de mayor relevancia en el caso de los grupos organizacionales.

En el capítulo 2, El Rumor; aquí describo también de manera teórica, cuál es la definición del rumor, su importancia y características, las funciones que cumple a nivel individual y grupal. Me interesé también por señalar en términos más amplios qué es la comunicación organizacional y cuáles sus características, lo cual no podría soslayar toda vez que el *rumor* es una manifestación comunicativa, sino cotidiana, sí frecuente en el ámbito de las organizaciones, particularmente, en el ámbito de la comunicación informal.

En captulo 3, Análisis Cualitativo del Rumor en el Grupo; se incluyen algunas notas metodológicas que reportan como se realizó dicho análisis; se busca dar cuenta de cómo el grupo de discusión (cuyos miembros en algún momento formaron parte de un grupo de trabajo) percibe al propio grupo y cómo el individuo se observa en él y a partir de ello conocer cual es su definición y percepción del rumor. Luego, basándome en la técnica del "cuestionario", aplicado en una segunda etapa, al mismo grupo, describo como el rumor impacta a éste durante su ciclo dentro de la Organización, así como las funciones que identifica en él.

CAPÍTULO 1: E L GRUPO

1.1 Definición de grupo

Para algunos, grupo es la simple reunión de individuos independientemente de que se conozcan o se comuniquen; para otros, puede ser un determinado número de personas que trabajan juntas o que simplemente se encuentran presentes en algún sitio; otros entenderán por grupo a individuos que pertenezcan a una organización y que estén unidos por objetivos comunes.

Grupo es "pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto".¹ Salazar se refiere a Shaw, define el grupo como "dos o más personas que interactúan unas con otras en forma tal que cada persona influye y es influida por cada una de las otras personas".² Grupo es "agregado de individuos en el que existen relaciones definidas entre los individuos que lo componen y cada uno de ellos es consciente del grupo y de sus símbolos".³

Salazar también alude a Olmsted, para quien grupo significa "una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia".⁴ Para Homans, " grupo es cierta cantidad de personas que se comunican entre sí, durante cierto tiempo, y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás, no en forma indirecta, a través de otras personas, sino cara a cara".⁵

Para Cartwright y Zander , citado por Salazar " es un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas los hacen interdependientes en algún grado significativo. Una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de la interdependencia entre sus miembros constitutivos".⁶ Gurvitch George dice que "es una unidad colectiva real , pero

¹ Moderna Enciclopedia Universal Cultural, tomo 6, . Edita Cultura S.A., pag. 1382

² Salazar José Miguel. "Psicología social", Ed. Trillas, pag. 199

³ Diccionario de Ciencias de la educación, Ed. Aula Santillana, pag. 21

⁴ Salazar José Migue. op. cit, pag. 199

⁵ Homans C. George. "El grupo humano", Ed. Eudeba, pag. 29

⁶ Salazar . op cit pag. 199

parcial, directamente observable y fundada sobre actitudes colectivas continuas y activas que tienen una obra común que cumplir; unidad de actitudes, de conductas y de obras que constituyen un cuadro social estructurado que tiende a una cohesión relativa de las manifestaciones de la sociabilidad".⁷

Para Huse, en la terminología de los sistemas, grupo es "un conjunto de sistemas de comportamiento mutuamente interdependientes que no sólo se afectan entre sí sino que responden también a influencias exteriores".⁸ "El grupo se distingue metodológicamente de los otros conjuntos poblacionales (comunidad, nación, etc.) por dos rasgos básicos: pequeño número de participantes y dependencia clara e intensa (caracterizada por ejemplo, por un nítido sentimiento de pertenencia) de conjuntos poblacionales mayores que lo engloban"⁹

En el sentido psicológico un grupo es "un conjunto de personas que tienen un fin u objetivo común, interactúan unas con otras para lograr dichos objetivos, se perciben recíprocamente y se perciben a sí mismas como parte del grupo"¹⁰. Díaz Guajardo dice que "un conjunto de personas se convierte en un grupo desde el momento en que surge una serie de lazos entre ellas, dándoles una unidad al estar en conjunto, es decir, es una realidad en la medida en que existen interacciones entre las personas, una vida afectiva común, unos objetivos comunes, y una participación de todos, incluso si esta existencia grupal no es consciente en los miembros, e incluso si no existe ni la expresa ninguna organización social"¹¹.

A partir de los planteamientos anteriores podemos definir al grupo como un conjunto de entidades sociales que interactúan, cara a cara, de forma interdependiente; sus objetivos son comunes, igual que su escala de valores y comportamiento. Responde a características particulares en su estructura y funcionamiento y tiene un ciclo de vida determinado por su propia dinámica. Estos puntos se explicarán con toda precisión en los siguientes apartados.

⁷ Diccionario de Sociología, Ed. Mensajero Bilbao, pag. 228

⁸ Huse, Edgar F y Bowditch Jaimes L., "El comportamiento humano en la organización", Ediciones Deusto, pag. 106

⁹ Chaim Samuel, "Diccionario Básico de Comunicación", Ed. Nueva Imagen, pag. 251

¹⁰ Huse Edgar F. op cit., pag. 108

¹¹ Díaz Guajardo G. H., Relaciones humanas y ética laboral, Ed. México-Guajardo, pag. 39

1.2 Tipología de grupos

Hay autores que para poder definir a un grupo optaron por establecer una tipología, algunos hablan de grupos restringidos, grupos extensos, grupos pequeños, formales e informales, organizado y no organizado, etc., con lo cual queda implícita alguna de sus características. Entre los más importantes encontramos los siguientes: a) **Grupo primario**: se denomina así porque "constituye la base y el fundamento del carácter social del hombre: aquí el contacto entre sus miembros es directo, se encuentran unidos unos a otros por lazos de carácter personal y emocional" ¹², ejemplos de este tipo es la familia o el grupo de amigos. Para E. A. Shilis el grupo primario "corresponde de hecho a un grupo informal, es decir todo un grupo no institucionalizado"¹³.

b) **Grupo secundario**: Según Olmsted, se caracteriza porque las "relaciones entre sus miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales; los individuos participan no como personalidades totales, sino con relación a sus capacidades especiales y delimitadas; el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines"¹⁴. Estos por lo regular son más numerosos, los contactos entre sus miembros son indirectos, más a través de medios gráficos que orales.

Salazar propone los siguientes grupos: **formales e informales**: los primeros formados por una organización social con propósitos específicos y con características estructurales específicas. Los segundos, grupos informales, se forman espontáneamente con la finalidad de satisfacer una necesidad común y pueden adquirir formas de organización que se pueden entrecruzar con la estructura de la organización formal (Proshansky y Seidenberg, 1965).

Grupos organizados y no organizados: "la diferencia entre un grupo organizado y otro no organizado radica en la proposición de posiciones especializadas para el número total de miembros. En uno altamente organizado, casi todos sus miembros ocuparán una

¹² Salazar, op cit., pag. 202

¹¹ Diccionario de Sociología, Ediciones Mensajero Bilbao, pag. 230



posición, con una función especializada, que se espera ejecuten como parte de sus roles. En un grupo no organizado existirán muy pocas funciones especializadas, tendiendo sus miembros a desempeñar estas funciones independientemente el uno del otro".¹⁵

Otro tipo de grupo, también de gran importancia es el **grupo de referencia** definido por N. Hymans, "es donde el individuo adquiere su sistema de valores y por tanto la conducta que de ellos se sigue".¹⁶ El grupo de referencia es el grupo con el que se identifica el individuo y que puede ser diferente de aquel al que pertenece.

Cabe reiterar que estas son tipologías generales, sin embargo más adelante, en el punto 1.7, me referiré a los que son específicos de la organización, por ser el objeto de análisis.

1.3 Características del grupo

Durante la exposición de las diferentes definiciones de grupo y tipos, se logra identificar algunas de sus características, por ejemplo, que están formados por personas que interactúan cara a cara en un espacio temporal, con tareas comunes, también con sistema de valores e intercambio de afectos, etc. Por su parte Cornaton considera que todos los grupos sea cual fuere su tamaño, constan de individuos que tienen en común:¹⁷ relaciones y comunicaciones, interacciones, una organización, intereses, un objetivo, valores y normas, un lenguaje y además un grupo supone una cierta duración medible en un periodo de tiempo.

Pfner, citado por Díaz Guajardo propone las siguientes características en un grupo: ¹⁸

- a) Naturalidad: significa la capacidad del hombre como individuo para agruparse; para integrar un grupo o adherirse a uno ya existente
- b) Interacción: es la relación interhumana mediante la cual una intervención verbal o una actitud, una expresión significativa o una acción, provocan una acción en respuesta que repercute sobre el iniciador

¹⁴ Salazar, op cit. Pag. 202

¹⁵ Salazaer op. cit., pag. 201

¹⁶ Diccionario de Sociología, pag. 230

¹⁷ Cornaton Michel, " Grupo y sociedad: Iniciación a la psicología de los grupos", Ed. Tiempo Nvo, pag. 40

- c) Empatía: "simpatía fría" que exige la comprensión, la intuición de lo vivido por otro, así como la suspensión del juicio, la ausencia de implicación afectiva partidaria y la posibilidad de la objetividad
- d) Distancia social: reserva o contención en la interacción social entre individuos pertenecientes a grupos considerados inferiores y superiores en status. La distancia social debe distinguirse del tono emocional de la relación; no implica necesariamente aversión, p. ej. El patrón y el criado pueden profesarse afecto. Es el resultado de diferencias culturales, sin que lleve consigo actitudes de superioridad o inferioridad.
- e) Orientación democrática: constituida por la dirección hábil del individuo por quienes ejercen autoridad, comprendiendo la familia, escuela y otras instituciones sociales con el fin de que todo miembro pueda desarrollar sus posibilidades, aprenda a dirigirse por sí mismo y contribuya a la tarea común.
- f) Liderazgo: es el proceso o situación en que una persona (o varias), en mérito de su capacidad real o supuesta para resolver problemas cotidianos en la vida de un grupo social, encuentra seguidores que se hallan bajo su influjo.
- g) Presiones de grupo: cuando el grupo social ejerce una influencia, un impulso, un constreñimiento sobre una persona o sobre otro grupo, y que por ello modifica fuertemente la situación y la circunstancia de aquel que sufre esta fuerza.
- h) Cohesión social y unidad: la unidad social o unidad de grupo se produce en virtud de acomodados recíprocos en la conducta de sus miembros a fin de que la acción del grupo, como un todo, tenga un sólo propósito.

Lambert, citado por Díaz Guajardo indica las siguientes:¹⁸

- a) Interacción social: proceso por el cual las personas influyen una en otra por medio del intercambio mutuo de pensamientos, sentimientos y reacciones; se pone en marcha y se sostiene cuando todos los participantes reciben "refuerzos" por interactuar.

¹⁸ Díaz Guajardo, op cit, pag. 40-42

¹⁹ Díaz Guajardo, op cit., pag. 43-47



b) **Facilitación social:** comprende la conducta de los individuos en distintos escenarios de grupos dentro de la estructura social del grupo en cuestión y a la vez los rasgos de personalidad de quienes integran el propio grupo.

c) **Estandarización de la conducta:** sucede cuando los juicios de los individuos en escenarios de grupos, de manera característica, iban volviéndose más similares, tendiendo a agruparse hacia un juicio promedio para todo el grupo.

d) **Conformidad:** constituye un cambio de interés de la noción de normas de grupo per se a un análisis más preciso de las reacciones individuales a dichas normas

e) **Ansiedad frente al público:** se caracteriza porque las personas son aparentemente capaces de conducirse de manera distinta frente a los demás y que encuentran una limitación intelectual si carecen de suficiente información acerca del público ante el cual tienen que actuar.

f) **No- conformismo:** aparece cuando los individuos son motivados por un fuerte deseo de controlar las actividades de los demás, mientras se mantienen a sí mismos libres de control exterior.

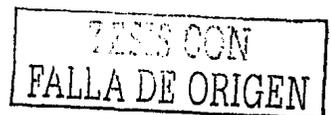
g) **Líderazgo:** Freud afirmó que un líder surge en un grupo cuando los demás encuentran en él un objeto de afecto.

Entre las diversas características a que se alude, cabe enfatizar por un lado la capacidad del individuo para adherirse a un grupo, y por otro, su búsqueda de cohesión a través de una interacción conciente y espontánea, con lo cual pueden alcanzar los objetivos previstos por el grupo.

1.4 Por qué surge el grupo

Al integrar todas estas características podemos entender en cierto grado por qué surgen los grupos, que función social juega éste y cual es su proceso, pero veamos algunas de las razones por las cuales surgen los grupos según los autores del tema.

Diferentes teorías de carácter sociológico, dan cuenta de que el hombre es naturalmente un ser gregario, de ahí que algunos individuos busquen relacionarse o adherirse con otros, con diferentes fines; en algunos casos la constitución de un grupo obedece a que las personas necesitan alcanzar algún objetivo y no pueden lograrlo en forma individual,



en otros en función de satisfacciones personales, o en otros casos la misma sociedad llega a hacer distinciones entre sus miembros, llevándolos a formar grupos.

Salazar indica que hay dos vías para formar un grupo, primero "podría ser por adscripción, como en el caso de la familia, o por adquisición, cuando nos incorporamos o pedimos militancia en un club social u organización política. La diferencia entre una y otra vía está dada por el carácter de elección. En la adscripción existe un bajo grado de elección mientras que en la adquisición es alto y depende de las alternativas de elección".²⁰

Cartwright y Zander, sugieren dos posibilidades para formar un grupo: a) varias personas pueden formar intencionalmente un grupo para lograr una meta común, tal es el caso de los grupos de tarea o estructurados, los grupos de trabajo, los grupos de acción social, organizaciones políticas o religiosas, etc. Y b) pueden formarse grupos de manera espontánea; aquí los individuos que lo integran lo hacen porque esperan obtener satisfacciones; por lo general la estructura de estos grupos se basa en selecciones de tipo interpersonal voluntaria.

Homans habla de la teoría del intercambio en la que propone que cada actividad o grupo social representa una recompensa, al satisfacer necesidades específicas del individuo. Las necesidades sociales y del ego del individuo se satisfacen y se refuerzan mediante su participación en los grupos. Al proporcionarle retroalimentación el grupo puede ayudar al individuo a satisfacer incluso necesidades de autorrealización.

En este orden podemos aludir al modelo clásico de la jerarquía de necesidades, vista al interior de un grupo, de Maslow:²¹

- 1) Necesidades de seguridad: la condición de miembro de un grupo puede proporcionar protección, porque en los grupos existe poder y seguridad.
- 2) Necesidades sociales: los grupos pueden satisfacer la necesidad de afiliación del individuo
- 3) Necesidades del ego: el grupo ayuda a satisfacer en el individuo su necesidad del ego al proporcionarle sentimientos de realización, reconocimiento, identidad, y competencia, al

²⁰ Salazar . op cit., pag. 203



ayudarle a resolver los problemas de trabajo y al proporcionarle oportunidades para edificar la confianza en sí mismo. Las necesidades del ego también proporcionan una orientación para manifestar el comportamiento laboral aceptable y para manifestar juicios de comprobación.

4) Necesidades de autorrealización: el pertenecer a un grupo puede facilitar al individuo la mejor comprensión de su propio comportamiento. La retroalimentación procedente de los otros miembros puede ayudarle a darse cuenta de su propio potencial de un modo más completo.

Díaz Guajardo por su parte dice que para que un grupo exista se requiere: ²²

- 1) Un contacto directo entre determinadas personas
- 2) Que permita la interacción necesaria
- 3) Una conciencia de semejanza o de interés común, que baste para despertar un mínimo de identificación del individuo con el grupo, y
- 4) Una estructura que los miembros reconozcan necesaria para la continuidad del grupo como entidad.

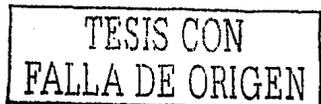
Como puede verse, la satisfacción de necesidades que obtiene el individuo al participar en un grupo es muy compleja, ningún grupo aislado puede satisfacerlas todas, algunas de ellas o quizá todas, pueden contribuir a sus razones para pertenecer a un grupo determinado durante un tiempo específico. Al cambiar las necesidades del individuo es probable que sus afiliaciones cambien. Sigue siendo miembro de un grupo mientras que las necesidades que éste le satisfaga sean más importantes que el trabajo o esfuerzo necesario para permanecer en él. Cuando deja de satisfacerle esas necesidades o cuando el nivel de energía requerido resulta superior a las recompensas que le proporciona, lo abandona.

1.5 Etapas y proceso del grupo

El grupo al igual que el individuo tiene un ciclo de vida, es decir, que mientras transcurre ésta atraviesa por diferentes etapas y a su vez se enfrenta a diversos procesos de los

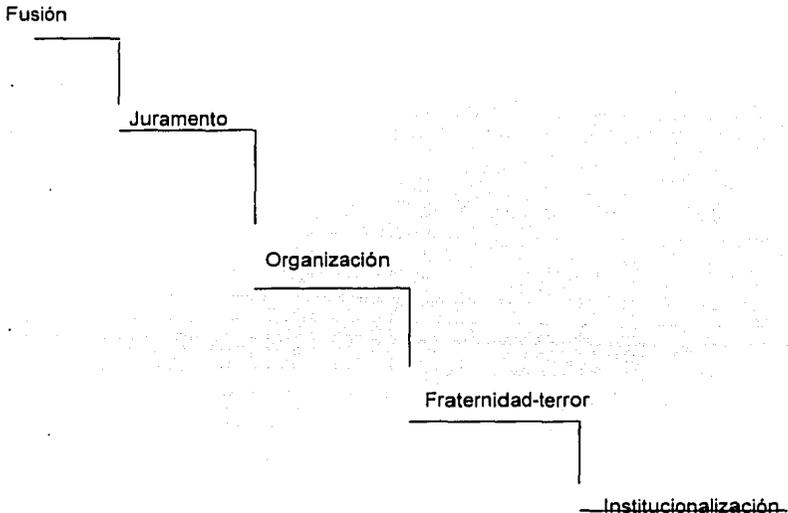
²¹ Huse . op. cit., pag. 111

²² Díaz Guajardo, op. cit., pag. 39



que no puede sustraerse (o en su caso abandonará el grupo), encontrando así satisfactores individuales y de grupo, pero finalmente y de manera ineludible, su vida terminará. Estas etapas son similares en cualquier grupo, aunque según el autor es su denominación.

Luis Haro identifica cinco etapas en la vida del grupo:²³



Fusión: constituye el momento fundamental en la vida de un grupo. Es la primera salida de la serialidad (clase de relación en que cada miembro es sustituible por otro). La fusión aparece en el grupo como la toma de conciencia de una tarea común donde cada uno depende de los otros.

Juramento: en esta etapa surge el reconocimiento del compromiso de cada uno: de su libertad comprometida. Se produce una afirmación de la pertenencia al grupo. Es la toma de conciencia de la existencia del grupo, se trata de un compromiso tácito de aceptar las

²³ Haro Leeb Luis, "Relaciones humanas", Ed. Edicol, pag. 220-227

reglas del grupo y funcionar como grupo. Aquí el juramento tiene su origen en el temor permanente a la dispersión inicial. Una decisión común que surge por necesidad funciona como juramento.

Organización: es la etapa de la repartición de tareas con roles funcionales; de la toma de conciencia reflexiva de su unidad práctica y del objetivo perseguido. En esta etapa hay momentos muy constructivos en la vida de los grupos.

Fraternidad-terror: las expresiones de fraternidad-terror comienzan a aparecer en el grupo al entrar en la fase de organización, aunque tienen su germen en el juramento. Se presenta ante el temor a la desorganización. Es un intento por controlar las desviaciones, la fuga y la no participación que asume formas más enérgicas que en las etapas anteriores. Se trata a toda costa de evitar la dispersión, la vuelta a la serialidad y a la soledad. Surge una exigencia activa de lealtad al grupo, la presión del grupo (que puede implicar hasta las modificaciones de la opinión individual por la presión ejercida como expresión del grupo).

La fraternidad terror es el derecho de todos, a través de cada uno, sobre cada uno, es el terror que une no el que separa; se tiende a la participación en una acción común del grupo. Esta etapa es más notoria cuando se establecen vínculos efectivos, ya que en ese caso el temor a la dispersión es más fuerte.

Institucionalización: en esta fase se da una separación física –en el espacio- de los miembros del grupo, se diversifican las tareas y eso impone la escisión y la especialización; es el momento en que surgen y se consolidan los subgrupos, la posibilidad de dispersión aumenta. La especialización conduce a la estratificación, apuntan las jerarquías; ya es difícil reconocerse en el otro como en uno mismo, ya no hay fusión.

Una institucionalización es el estado que se estratifica en clases. Esta etapa surge cuando los miembros del grupo se dan sus propias normas como una forma nueva de objetivación de ellos mismos, la institución es más rígida e inmóvil. En esta fase son características, entre los miembros del grupo, las fantasías de eternidad, de que el grupo

nunca dejará de ser. "Es cuando el grupo debe morir porque no será un hiperorganismo estable"²⁴, dice el profesor Maci, citado por Haro.

1.6 Funcionamiento del grupo

Para comprender el funcionamiento interno del grupo es preciso plantear conceptos tales como las ventajas que el grupo ofrece a sus miembros, recompensas, la cohesión y solidaridad del grupo, la uniformidad de sus miembros, el liderazgo, sus actividades, normas de comportamiento, y patrones de comunicación, entre otros y ver como la interacción de todos estos factores son la base para un adecuado desarrollo del grupo en cuanto al logro de sus objetivos.

a) La recompensa

La simpatía hacia los miembros y la naturaleza de la tarea o el grupo es un estímulo para permanecer en él ; si éste quiere conservar a sus miembros debe brindarle incentivos suficientes para que no presten atención a otros grupos. Las recompensas surgen con excepción de la recompensa financiera (*"los miembros pagados, que tienen que ser retribuidos económicamente y no pueden ser inducidos a trabajar sólo porque valoran el fin a realizar, tienden a tener menos prestigio que otros miembros del grupo"*²⁵), del sistema de valores compartidos que suponemos como base de toda interacción positiva y expresiva en el grupo.

Klein encuentra 3 condiciones que generan recompensa al grupo: la amistad, un marco de referencia y un sistema de valores, veamos en qué consisten:²⁶

La **amistad** es uno de los productos del grupo de los que se beneficia el individuo. Ésta se expresa, sobre todo, no en la realización cooperativa de una tarea sino en la interacción por encima de lo exigido por esa tarea. Los amigos están dispuestos e inclusive complacidos de responder a los demás de la manera deseada, algunas veces a expensas de los deseos que de otra manera habrían satisfecho.

²⁴ Idem

²⁵ Klein Josephine, "Estudio de los grupos", Ed. FCE., pag. 126

²⁶ Kein, op. Cit., pag. 123-125

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Un **marco de referencia compartido** – tanto de valores como de conocimientos- facilita la interacción. Un marco de referencia común facilita la realización de la tarea y esto constituye de por sí una recompensa, pero existe también una recompensa en el hecho mismo de utilizar un lenguaje común. Las personas con normas muy diferentes tienen dificultad para entender lo que el otro trata de decir y por ende para aprobarlo.

Un **sistema de valores** común permite a los miembros valorar los diferentes fines a los que puede dedicarse el grupo por orden de preferencias. Si una persona se adhiere a un grupo porque considera atractivos sus fines, esto significa que al cooperar con ellos en una tarea, realiza un fin valorado por él y por los demás. La realización de un fin será recompensa suficiente para mantenerlo en el grupo.

La interacción de estos 3 factores es impulso hacia la cohesión del grupo; los miembros se interesarán por permanecer en él porque valoran las tareas que el grupo prefiere, porque sus miembros se agradan entre sí, porque el idioma común fortalece el sentimiento de grupo y traza fronteras entre el grupo y el medio.

b) Actividades del grupo

La función básica de un grupo es alcanzar sus objetivos, sin embargo sus miembros tienen también los propios, es decir la satisfacción de sus propias necesidades.

Benne y Sheats, citados por Huse., identifican 3 actividades al interior de un grupo:²⁷

- 1) **Actividades en tareas de grupo:** actividades tales como iniciar, clarificar, coordinar y orientar al grupo hacia sus objetivos, dar y buscar información y establecer contacto con el mundo externo, ayudan a que el grupo consiga sus objetivos fundamentales.
- 2) **Actividades constructivas:** éstas permiten al grupo construirse y mantenerse al ayudar a satisfacer las necesidades de sus miembros y alentar la confianza y cooperación entre ellos. Cualquier grupo puede ganar en eficacia mediante la aplicación de principios tales como los de armonizar, empleo del humor para reducir tensiones y estímulo para participar y comprometerse.
- 3) **Actividades en provecho propio;** cada miembro tiene su propio conjunto de necesidades, valores y objetivos singulares por lo que llevará a cabo actividades en provecho propio como

²⁷ Huse, op cit., pag. 113-114



la búsqueda de atención, el dominio, la agresión y la retirada. Cuando una persona emprende este tipo de actividades es que está más interesada en servir sus propios intereses que en realizar tareas de mantenimiento del grupo.

c) Liderazgo

Cartwright define el liderazgo "como la ejecución de aquellos actos que ayudan a que el grupo logre sus resultados preferidos. El liderazgo consiste en acciones por parte de los miembros que ayudan a determinar las metas del grupo, a hacer que el grupo se mueva hacia dichas metas, a mejorar la calidad de las interacciones entre los miembros, a desarrollar la cohesión de grupo y a facilitar recursos".²⁸ El concepto de liderazgo contiene dos ideas importantes; "primera, al indicar que, en principio, cualquier miembro del grupo puede ser líder en el sentido de poder actuar para servir a las funciones del grupo; segunda, que muchas conductas distintas pueden servir a una función determinada".²⁹

Cartwright (1983) en sus estudios de liderazgo comenta que los investigadores están llegando a la conclusión de que ciertas habilidades mínimas exigidas a todos los líderes están ampliamente distribuidas también entre los no líderes; los rasgos del líder que son necesarios y efectivos en un grupo o situación pueden ser por completo diferentes de los de otro líder en un ambiente distinto. Considera también que no ha resultado satisfactorio concebir a los líderes como gente que posee ciertos rasgos distintivos.

De acuerdo a esta concepción, "los grupos son o deberían ser flexibles al asignar funciones de liderazgo a los distintos miembros, según cambian las condiciones. Los líderes efectivos captan las condiciones cambiantes de sus grupos y son flexibles en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos".³⁰ Perrow, en su análisis sociológico acerca de la Organización, no soslaya la existencia del líder en ésta, aunque comenta que estudios minuciosos han detectado por regla general que el liderazgo se conforma de manera específica a las circunstancias y a las tareas que se exigen al líder.

Por otro lado Cattell, citado por Cartwright. Afirma que "cualquier miembro del grupo ejerce liderazgo hasta el grado en que las propiedades del grupo queden modificadas

²⁸ Cartwright Darwin y Zander Alvin, "Dinámica de grupos: Investigación y teoría", Ed. Trillas, pag. 334

²⁹ Cartwright, op. cit. pag. 335

³⁰ Cartwright, op. cit., pag. 334

por su presencia en el grupo³¹ y concluye Huse., que todas las funciones del grupo (es decir, todas las acciones de los miembros que ayuden a que el grupo obtenga los estados deseados) son funciones de liderazgo.

El mismo autor (Cartwright) encuentra dos características fundamentales para que una persona ejecute conductas relevantes para el grupo: a) debe tener conciencia de que se necesita una función determinada y b) debe sentirse capaz de ejecutarla, de tener la habilidad suficiente para realizarla o de poder intentar llevarla a cabo sin crear problemas.

d) Cohesión de grupo

Para Salazar el término *cohesión de grupo* se refiere "al grado en que sus miembros desean permanecer en él. La cohesión contribuye al mantenimiento de la membresía, a un grado mayor de participación y lealtad y ejerce consecuencias sobre el ajuste personal de sus miembros, brindándoles un sentimiento de seguridad".³² Mientras que para Huse Significa "solidaridad"; considera que cuanto más cohesión existe en el grupo, más probable es que éste tenga valores, actitudes y normas de comportamiento comunes.

Plantea que la solidaridad se ve afectada por la homogeneidad del grupo, por el tamaño (no debe ser muy pequeño pero tampoco demasiado grande), por su aislamiento respecto a otros miembros del grupo (cuanto más aislado esté de los demás será probablemente más cohesivo y exigirá mucha conformidad a sus miembros). La cohesión "está directamente relacionada con el comportamiento; cuanto más cohesivo es el grupo, mayor es la probabilidad de que sus miembros tengan actitudes, valores y pautas de comportamiento semejantes. El hecho de que sea muy cohesivo aumenta también la probabilidad de que sus miembros puedan influir en otros para que modifiquen su comportamiento"³³.

El mismo Salazar cita 7 condiciones que hacen que el grupo desarrolle un mayor grado de cohesión:

- a) Que los miembros posean actitudes o intereses similares
- b) Que se produzca una interacción frecuente
- c) Que se den experiencias de recompensa dentro del grupo

³¹ idem

³² Salazar, op cit., pag. 205

³³ Huse, op. cit., pag. 117

- d) Que exista un líder hábil que pueda resolver conflictos y tratar con miembros problema
- e) Que estén ausentes personalidades "problemáticas" dentro del grupo
- f) Que se planteen tareas que requieran la actividad cooperativa para su realización y; que los miembros sientan individualmente que comparten un destino común con los otros miembros
- g) Que los miembros del grupo comprendan claramente cuáles son las metas que persigue éste.

Entre los estudios que existen acerca de la "cohesión del grupo" existen las *teorías del aprendizaje social e interacción grupal* que se han orientado fundamentalmente hacia las condiciones que producen unión entre miembros de un grupo y los resultados que se derivan de esta atracción mutua. Entre los teóricos de este tema se encuentra Homans, quien citado por Salazar, aborda el término "*recompensa*", donde da por hecho que en cualquier interacción social cada persona espera recibir su parte de recompensa. Otro de sus supuestos es que la actividad y sentimientos que un individuo emite en respuesta a otra persona es de valor para esa otra persona.

Añade que la cohesión del grupo estará en función de los diferentes *reforzamientos* disponibles a los miembros del grupo, y así, mientras mayor valor tenga para el individuo las actividades y sentimientos del grupo, mayor será la cohesión.

Thibaut y Kelley por su parte, plantean que los miembros de un grupo se sienten atraídos unos a otros debido a la relación que existe entre recompensas y costos. Si las recompensas pueden ser maximizadas y los costos minimizados, existirá mayor probabilidad de que se produzca un alto grado de atracción entre los miembros del grupo y en consecuencia, mayor cohesión. "El estándar evaluativo que una persona aplica a los resultados de interacciones en términos de recompensas y costos, está basado fundamentalmente en la experiencia pasada y en la motivación presente".³⁴

La cohesión también va a tener consecuencias importantes en la conducta del individuo. Una de ellas es crear un estado de *conformidad* u homogeneidad a nivel de actitudes, valores y conducta dentro del grupo. Cuando el grupo ejerce presión hacia la conformidad

³⁴ Salazar, op cit., pag. 209



ejerce la función de mantener juntos a sus miembros y ejercer sobre ellos el mayor grado de influencia posible. Cartwright y Zander encuentran lo positivo de la conformidad y señalan: "la uniformidad de los miembros de un grupo puede contribuir al logro de metas que se hayan propuesto, ayudar a que sus miembros desarrollen validez para sus opiniones y finalmente, ayudar a sus miembros a definir sus relaciones con el medio social".³⁵

Salazar también encontró que otros autores (Milgram, 1964; White, 1957, etc.) hallaron un aspecto negativo en la conformidad porque indicaron que la conformidad es el resultado indeseable de la interacción de un grupo ya que puede traer consecuencias tales como la pérdida de la individualidad, restricción de la creatividad y llevar a todos los miembros de un grupo a un alto nivel de mediocridad.

e) Normas de comportamiento

Las actitudes y valores que asumen los miembros del grupo durante su estancia en éste, también son consideradas normas y respecto a éstas se puede juzgar la propiedad del comportamiento de los miembros. Las normas influyen en las personas para decidir si se unen o no a un grupo. Los miembros cuyas actitudes y valores difieren considerablemente de las normas han de decidir entre tratar de cambiar estos valores, aprender a aceptarlos o abandonar el grupo.

Las normas del grupo se pueden traducir en "tipos específicos de comportamiento resultantes de las relaciones mutuas e interdependencia de los miembros. La existencia de normas ejerce presión a los miembros en el sentido de que se adapten a ellas".³⁶ Davis, citado por Huse, dice que algunas normas corresponden solamente al comportamiento manifiesto, observado; otras son formales, es decir, escritas; y otras informales, surgen de la interacción de los miembros del grupo. Añade que la "desviación patente respecto de las normas establecidas es objeto de castigo por parte del grupo y en los casos extremos el miembro puede ser expulsado del mismo".³⁷

³⁵ Salazar op. cit., pag. 211

³⁶ Huse, op cit., pag. 115

³⁷ idem.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

f) Comunicación en el grupo

Leavit, citado por Salazar, comprobó que "para la eficacia del grupo y la satisfacción de sus miembros era importante la ubicación de las personas con respecto a la comunicación con los demás".³⁸ En su opinión, sentimiento de satisfacción en las redes menos estructuradas (por ejemplo, el círculo) surge tal vez porque este tipo de organización brinda una mayor independencia de acción para sus miembros, se produce un menor sentimiento de estar ocupando posiciones periféricas.

Los patrones de comunicación que se establecen y las posiciones que los individuos ocupan dentro de ellos van a afectar su conducta, tanto en actividades, precisión de tareas y satisfacción. Igualmente estos patrones van a originar diferentes formas de organización del grupo con la emergencia o no de líderes u otras posiciones. Salazar encontró que los resultados del investigador Shaw parecen indicar que "la satisfacción de los miembros de un grupo no solamente está condicionada por el hecho de ocupar una posición central, sino también, por el grado de información que posean. Se ponen en evidencia la importancia de la información en el desempeño del grupo y la retribución de la misma para quienes puedan manejarla".³⁹

Litterer sostiene que "la organización jerárquica detiene inherentemente la comunicación y que, por la insistencia en el mantenimiento de las relaciones de autoridad, la eficiencia de su proceso formal de toma de decisiones es discutible; la toma de decisiones de grupo, cuando éste no se haya estructurado en relación a la autoridad, es la que mayores probabilidades tiene de producir cohesión y decisiones de mejor calidad. Es necesario modificar la estructura de la organización moderna a fin de solucionar los conflictos que se presentan".⁴⁰

Homans concluye "El grupo pues, sustenta el individuo, pero éste no puede convertirse en miembro de un grupo a menos que posea cierta capacidad para serlo. Esta capacidad para la vida en grupo se aprende a su vez en los grupos: si estos no son sanos, el aprendizaje sufrirá un desmedro".⁴¹ Por otro lado Klein plantea también la existencia de desventajas al adherirse a un grupo, en primer lugar " se limita la libertad de acción; se

³⁸ Salazar . op cit . pag 215

³⁹ Salazar. op cit . pag. 216

⁴⁰ Sexton W . "Teorías de la organización", Ed. Trillas, pag. 369

⁴¹ Homans, op cit . pag. 334



está sujeto a las decisiones de otros miembros; otros miembros tienen derecho a cierta consideración y es posible que haya que halagarlos y complacerlos para estimularlos a cooperar. El miembro tiene que contribuir con tiempo y esfuerzo; pueden plantearse exigencias en momentos inconvenientes. En segundo lugar, la participación en un grupo determinado puede traer desventajas si el grupo no concede al miembro el aprecio que él considera merecer o no le brinda un campo de acción suficiente o el reconocimiento de sus capacidades, si los demás miembros le producen irritación y otras incomodidades semejantes".⁴²

1.7 El grupo en la organización: Conflicto, motivación y productividad

Huse y Bowditch (1973) citados por Goldhaber plantean que los grupos formados dentro de la organización son de gran ayuda para alcanzar los objetivos de la misma, para acelerar el flujo de la información y para satisfacer ciertas necesidades personales. Definen al grupo como un subsistema dentro de la organización. También cita a Schutz quien señala que los individuos necesitan pertenecer, controlar y amar, también saberse incluidos, controlados y amados, por lo cual "los grupos, debido a sus significativas interacciones, a su interés y lealtad, al hecho de resolver problemas y tomar decisiones, y a su constante feedback, proporcionan a los individuos un amplio abanico de oportunidades para satisfacer estas tres necesidades".⁴³

¿Entonces qué grupos existen en la organización y cómo funcionan? En párrafos anteriores al hablar de la tipología de grupos, hice referencia al **grupo formal**, decía que se caracteriza por formarse por una organización social con propósitos y características estructurales específicas. Para Huse, este grupo existe para alcanzar objetivos organizacionales. "Es la organización la que lo establece, mantiene y sustenta. Las tareas u objetivos del grupo suelen estar bien definidas y sus miembros le son asignados sin tener apenas en cuenta sus deseos personales o su aptitud para trabajar juntos".⁴⁴ El grupo formal existe a causa de las exigencias de la organización.

⁴² Klein, op cit., pag. 127

⁴³ Goldhaber M Gerald, "Comunicación organizacional", Ed. Diana. pag. 234

⁴⁴ Huse, op cit., pag. 109

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dentro de la misma organización que establece los grupos formales, también se encuentran los **informales**, su característica es que se forman espontáneamente como consecuencia de la interacción de las personas en el trabajo. "Los grupos informales no patrocinados, reconocidos o quizá ni siquiera autorizados por la organización formal, existen fundamentalmente para mejorar el flujo de los procesos de información y comunicación; las personas cuyo trabajo depende del de otras desarrollan grupos informales para hacer el trabajo mejor y con más rapidez".⁴⁵ Aquí los trabajadores pueden hallar más compensación que en los formales.

Al escuchar estas definiciones y remitirnos a los conceptos manejados dentro del proceso que vive el grupo, nos hace pensar, primero, que en el grupo formal no es una situación deseada por sus miembros ya que a estos se les impone su integración al mismo y por ende la cohesión que pueden desarrollar en términos de solidaridad es difícil o nula, en la medida en que sólo persiguen un objetivo organizacional y no de grupo; en tanto que en el grupo informal, esta cohesión puede darse en términos no sólo de solidaridad sino también de homogeneidad en valores y actitudes, además de pensar en objetivos de grupo, en cuyo caso es mayor la posibilidad de alcanzarlos.

Al respecto Walton, citado por Huse, descubrió que "las relaciones cooperativas y armoniosas entre los departamentos iban acompañadas de intercambios informales más frecuentes y positivos y que daban como resultado mayores recompensas: los departamentos con relaciones menos armoniosas se caracterizaban por una mayor adhesión a las reglas formales y por una interacción más formal con menos personas".⁴⁶

En el mismo sentido Farris, a quien también alude Huse, advierte que la organización informal que funciona "debajo de la superficie" puede ayudar a una organización a ser mucho más eficaz e innovadora; cree que el método apropiado es encontrar las personas clave de la organización informal y facilitar sus interacciones en la misma, aun cuando ello reduzca el tiempo que han de dedicar a sus ocupaciones formales. Pero un tercer autor, Roy, comentado por Edgar, ha demostrado " que el grupo informal puede actuar

⁴⁵ Huse, op. cit., pag. 110

⁴⁶ Ibidem

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en contra de los objetivos fijados, por la empresa estableciendo unos nuevos o restringiendo los establecidos".⁴⁷

En la Organización formal encontramos también los llamados **grupos de trabajo**, donde sus integrantes establecen interacción y una relación laboral. Según From, citado por Díaz Guajardo "el trabajo levanta al hombre sobre el reino animal y lo convierte, por su capacidad creadora, en amo y constructor de la naturaleza, lo que no sólo es útil, sino que le proporciona satisfacción".⁴⁸ A través del trabajo de grupo, dice Díaz Guajardo, "el individuo logra satisfacer sus necesidades de tipo biológico, sociológico y psicológico tales como la de prestigio, status, seguridad, aceptación, aprobación y pertenencia, las cuales constituyen las motivaciones más fuertes y coercitivas en los grupos de trabajo".⁴⁹ La estructura formal o estructuras de trabajo se ponen de manifiesto por la manera en que están distribuidas las tareas entre los miembros y por el modo en que sus funciones se diferencian. A través de estas estructuras la autoridad busca responder a criterios funcionales.

Dentro de esta estructura formal, Brooks, citado por Goldhaber, también ubica a los grupos dedicados a la resolución de problemas en la organización.⁵⁰ Los **grupos dedicados a la resolución de problemas**, disponen de un programa muy estructurado que refleja la naturaleza de los objetivos del grupo, pero también disponen de un programa "encubierto" que refleja las necesidades personales de los miembros del grupo. Ejemplo de estos son las reuniones de comité, reuniones de personal, reuniones informativas, reuniones convocadas para tomar decisiones, etc.

Fernández Collado encuentra los grupos de coordinación y de dirección⁵¹ y a su vez identifica subgrupos en estos: El grupo más utilizado para lograr la **coordinación** entre las diferentes áreas de la empresa es el llamado *equipo por proyectos*. Se establece normalmente en organizaciones de alta tecnología y es muy eficaz para lograr el desarrollo de nuevos productos. Los *grupos ad hoc* o fuerza de trabajo se emplean con gran frecuencia para resolver problemas particulares. Por lo general se utilizan para

⁴⁷ idem, pag. 111

⁴⁸ Díaz Guajardo, op. cit., pag. 59

⁴⁹ Díaz Guajardo, op. cit., pag. 67

⁵⁰ Goldhaber, op. cit., pag. 236

⁵¹ Fernández Collado. La Comunicación en las Organizaciones, Ed. Trillas, pag.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

aumentar la efectividad organizacional ya sea por mejoras de calidad o por reducción de tiempos. La innovación más reciente en grupos de coordinación es el llamado SDWT (self-directed work team), lo cual se traduce como *grupo de trabajo autodirigido*; consiste en un conjunto de empleados que tiene la responsabilidad de supervisar diariamente su propio trabajo; sus miembros manejan sus cargas laborales, planean y organizan el trabajo, toman decisiones relacionadas con la producción y el servicio, y realizan las acciones necesarias para resolver problemas. Los *círculos de calidad*, consisten en un pequeño número de empleados que se reúnen voluntariamente para analizar y solucionar problemas laborales muy concretos durante el horario de trabajo. El líder en este tipo de grupos puede ser elegido o designado.

Los grupos de **dirección**. El más poderosos de estos es el *consejo administrativo* o *consejo de dirección*. Los dueños de la empresa escogen a personas prominentes en el mundo de los negocios, la política o la educación, quienes a su criterio, pueden aportar guía y claridad al negocio. La mayoría de los miembros de un consejo pertenecen a otros consejos distintos, lo que produce una red inter organizacional muy poderosa. Otro grupo de dirección es el *comité permanente*; se establece por tiempo indefinido para atender algún asunto estratégico de la empresa, por ejemplo, para revisar y monitorear las compensaciones y beneficios de los empleados.

Hemos visto que los grupos que existen en la organización tienen como tarea fundamental participar en los objetivos de la organización (aun los informales participan en éstos) y funcionan según el tipo al que corresponda, pero, ¿cuáles son las ventajas o desventajas de los grupos en una Organización?

Como respuesta encontramos que Maier,⁵² señala ventajas y desventajas de los grupos en la organización:

Las **ventajas** son:

- 1) Un total superior de conocimientos e información (los grupos saben más que los individuos)

⁵² Goldhaber, op. cit., pag 245

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 2) Aportan un mayor número de sistemas para resolver un problema (los individuos tienden a dejarse llevar por la rutina; el grupo lo evita debido a la participación múltiple)
- 3) La participación en la resolución de problemas incrementa la aceptación (los miembros que participan en la toma de una decisión tienden a apoyar la decisión tomada)
- 4) Una mejor comprensión de la decisión tomada (los miembros del grupo que han tomado la decisión no necesitan de ningún traductor, ya que han sido precisamente ellos quienes han tomado ésta).

Las **desventajas** que encuentra son:

- 1) Presión social (los miembros intentan ser aceptados por los otros miembros del grupo)
- 2) Ambivalencia de las soluciones (comentarios críticos y de apoyo)
- 3) Dominación individual (uno o más miembros del grupo pueden hablar más que los demás)
- 4) Objetivo secundario conflictivo; ganar en una discusión (algunas veces, el hecho de ganar una discusión adquiere mayor importancia que encontrar la solución más idónea).

Aquí se observa que independientemente del grupo del que se trate, el grupo es concebido como un organismo funcional en la organización; ésta considera que el grupo debe dirigir sus acciones al cumplimiento de los objetivos que la organización define, y mientras se encuentran en este proceso, también se espera que sea productivo. Todo esto lo logrará, entre otros factores, en la medida que vayan sorteando sus conflictos y de acuerdo al nivel de motivación que conserven. Los conflictos estarán presentes en la vida del grupo y contrario a lo que se pudiera pensar, no sólo causarán perjuicios, sino que también contribuirán a su crecimiento y madurez, como lo señalan algunos autores.

a) El conflicto

El conflicto tiene varios orígenes y funciones. En la interacción que existe entre los grupos de la organización puede llegar a haber conflictos derivados de desacuerdos, comunicaciones deficientes, a la especialización, etc, que evidentemente afectarán a la organización y a sus grupos (o subsistemas como los llama Huse) y por ende a los objetivos de la misma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Al respecto, Sexton realiza un estudio acerca del conflicto en la organización, dice que éste tiene lugar "cuando varios miembros (o grupos) comportan algún desacuerdo legítimo respecto a las implicaciones de un hecho o una idea, y un miembro o un observador puede presentar nueva información o inyectar nuevas ideas. La "batalla" se inicia cuando un miembro (o grupo) decide convertirse en "rey de la selva" y defiende sus ideas o sus observaciones contra todos los que se presenten, dando por sentado que cualquiera que se oponga a sus ideas se opone a él".⁵³

Define el conflicto como "la conducta que resulta cuando dos partes (personas o grupos) se oponen, debido a una privación percibida de recursos, recompensas en la organización o interacciones con otras partes".⁵⁴ Para Díaz Guajardo el conflicto surge por la necesidad individual de conseguir el reconocimiento de su grupo." Es un problema de satisfacción (ésta se nutre fundamentalmente del reconocimiento que los demás hacen de aquella labor). A todo hombre le gusta ver apreciada y reconocida su obra, máxime si ella es la única manifestación que diariamente realiza".⁵⁵

Litterer, citado por Sexton, identifica 3 fuentes de conflicto:⁵⁶

1). Surgen conflictos derivados de la violación de las expectativas de los papeles. La organización jerárquica obliga a los miembros a reaccionar como subordinados ante una figura paterna que instruye, alaba, critica, recompensa y castiga. La especialización en que se basa esta forma crea una dependencia que niega la madurez adulta a los miembros subordinados. Lo importante es que tanto el papel del superior como el del subordinado pueden producir un conflicto interno de personalidad entre los participantes; esto se agrega al potencial de oposición incluido en la relación misma entre superiores y subordinados.

2) Hay un conflicto sobre la realidad de la interdependencia producida por la especialización. La interacción entre la línea y el staff puede considerarse como la actividad de un grupo que maniobra a fin de obtener acceso, para sí mismo, a los

⁵³ Sexton, op. cit., pag. 367

⁵⁴ Sexton, op. cit., pag. 368

⁵⁵ Díaz Guajardo, op. cit., pag. 72

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

recursos y las recompensas de la organización que se retienen egoístamente en la jerarquía de la cual no forma parte. Esa circunstancia improbable garantiza virtualmente la constitución de sistemas nuevos e informales de comunicación, para superar el desequilibrio percibido entre la autoridad y la habilidad.

3) También se producen conflictos debido al bloqueo de la comunicación espontánea. Un superior puede negar información a un subordinado y seleccionar aquella proporcionada por los miembros del staff, esto produce una situación en la que los subordinados y los asociados no tienen oportunidades para moldear conceptualmente los problemas que encuentran.

En la organización social parece inevitable el conflicto, aunque sea sólo por objetivos contradictorios, cuando éste se presenta, los grupos que participan en él manifiestan desconfianza el uno del otro; cada grupo tiende a ver lo mejor de sí mismo y a negar sus defectos o las virtudes del otro; a medida que el conflicto aumenta, cada grupo gana en cohesión y se hace más intransigente en lo que se refiere a la desviación de las normas del grupo. Litterer, citado por Sexton, propone que "la solución de estos conflictos debe realizarse mediante la interacción social de los participantes aparte de las demandas provenientes de sus puestos".⁵⁷

Sexton piensa que los conflictos también cumplen una función; estos inician la búsqueda de un modo para resolverlos o aliviarlos y, por ende conducen a innovaciones y cambios, además hacen que los cambios sean más aceptables, incluso deseables. Un conflicto activa a las personas, a veces, esforzándolas simplemente a reducir éste y sus consecuencias desagradables; en otras, el conflicto impulsa a realizar ciertas actividades.

Huse, dice que para que el conflicto entre grupos sea "bueno", los grupos deben ser independientes unos de otros, de forma que una pérdida en uno de ellos no afecte adversamente al otro. En la situación de ganar-perder, la competencia intensifica la motivación, el compromiso y el rendimiento de los participantes. Lo negativo es que cuando dos grupos en pugna empiezan a percibirse mutuamente como enemigos, la cooperación entre ellos se reduce notablemente, lo mismo que la comunicación. Para la

⁵⁶ Sexton, op. Cit., pag. 368

organización, la existencia del conflicto entre los grupos se traducirá en términos de pérdida porque el tiempo y el esfuerzo no se dedica a la productiva resolución de problemas, sino a la pugna.

En consecuencia, indica Huse, "el conflicto entre grupos puede ser útil cuando se desea una situación de ganar-perder y cuando los dos grupos son verdaderamente independientes el uno del otro. Por otra parte, cuando dicha situación no se desea y cuando los dos grupos son mutuamente dependientes, es necesario la cooperación".⁵⁸

El mismo autor propone cinco vías para resolver los conflictos:⁵⁹

- 1) Conseguir que los datos para la resolución de problemas se generen en común, para lo cual propone grupos de trabajo donde participen con sus aportaciones los representantes de cada grupo y no todos sus miembros y de ser posible con expertos del exterior.
- 2) Turnar a las personas entre los diferentes grupos, aunque el mismo Huse, admite que es difícil por haber muchos grupos especializados y la dirección no considera práctico esta transferencia.
- 3) Reconocer la interdependencia de los grupos y establecer métodos para situarlos en un contacto más estrecho. Aquí recomienda la técnica de reunir dos grupos contrarios para que compartan sus percepciones mutuas y aclaren malos entendidos y se consiga que cada uno comprenda mejor la misión y objetivos del otro.
- 4) Localizar un enemigo común, los grupos en conflicto pueden solucionar sus diferencias con rapidez para unir sus fuerzas contra un enemigo común; una compañía competidora, una institución oficial o un tercer grupo de la organización.
- 5) Desarrollar un conjunto común de objetivos respecto al cual existe el método "reunión de confrontación organizacionales"; los grupos se reúnen para informar sobre los problemas identificados y a la vez se proponen formas de solución.

Hay algunos autores, entre ellos, Huse y Perrow quienes no pierden de vista que la estructura de la organización tiene una alta influencia en cómo se relacionan los individuos y cómo esto puede llegar a incidir en los conflictos al interior de la

⁵⁷ Idem

⁵⁸ Huse, op. cit., pag. 121

⁵⁹ Huse, op. cit., pag. 121-123

organización, y es imposible resolver estos si no se modifica la estructura y se diseña de nuevo.

Perrow, en su estudio de las organizaciones, parte de un punto de vista estructural al tomar en consideración el papel que desempeñan las personas, más que la naturaleza de las personalidades implicadas en dichos papeles; para él las personas que componen las organizaciones y sus relaciones mutuas ofrecen un ejemplo de los problemas visibles de la organización. Considera que es necesario modificar la estructura de una organización y definir de nuevo las tareas, y enfatiza que una organización comprende más que su gente.

b) Motivación y productividad del grupo

La motivación debemos entenderla como aquella acción que realiza un individuo para lograr un objetivo, es decir, para satisfacer una necesidad particular (entendida esta necesidad como carencias que los seres humanos sentimos); incluso, el desempeño del individuo dentro de las organizaciones también es para él un medio a través del cual puede satisfacer algunas necesidades (como de relación, pertenencia, asociación, amistad, desarrollo, etc.).

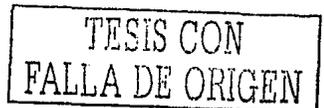
De hecho el término motivación viene del latín "motum, variación de movere que significa mover; motivación expresa pues la idea de dinamismo, de cambio".⁶⁰ Motivación viene también de motivo: "la disposición a sentirse satisfecho con una clase específica de resultados".⁶¹ La motivación se refiere a la búsqueda de satisfactores para nuestras necesidades.

Las explicaciones acerca de la motivación se caracterizan por incorporar metas y objetivos que se van a alcanzar por los individuos a través de su conducta; la *productividad* es de hecho la eficiencia con que tales individuos alcanzan sus metas y objetivos. Wolman⁶² habla de motivación intrínseca y extrínseca. Define la intrínseca como los incentivos que se originan dentro de la conducta misma y no por agentes externos; cita como ejemplo, tocar un instrumento musical sólo por el placer de hacerlo.

⁶⁰ Martínez de Velasco Alberto y Nosnik Abraham, "Comunicación Organizacional Práctica", Ed. Trillas, pag. 72

⁶¹ Cartwright, op. cit., pag. 441

⁶² Wolman Benjamín, "Diccionario de Ciencias de la Conducta", Ed. Trillas, pag. 395



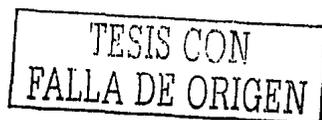
Como motivación extrínseca considera aquella que es provocada por reforzamientos negativos o positivos que son externos a la conducta misma y no inherente a ella, ejemplo de esto, sería estudiar para obtener una calificación y no porque el estudio sea satisfactorio. Marshall⁶³ propone los mismos conceptos; para él la motivación intrínseca se basa en una pequeña serie de necesidades psicológicas (por ejemplo, auto determinación, efectividad, curiosidad, etc.) que son responsables de la iniciación, persistencia y reenganche de la conducta frente a la ausencia de fuentes extrínsecas de motivación. Las conductas intrínsecamente motivadas animan al individuo a buscar novedades y enfrentarse a retos y al hacerlo, satisfacer necesidades psicológicas importantes. Las personas intrínsecamente motivadas realizan actividades por el puro placer de hacerlas. Una actividad es intrínsecamente interesante, por dos razones: primera, las características propias de la actividad como son el nivel óptimo de reto y las propiedades colativas de los estímulos como la complejidad, la novedad y la imprevisibilidad, aumentan la motivación intrínseca; segunda razón, las auto percepciones de competencia y autodeterminación facilitan la motivación intrínseca.

Para maximizar la motivación intrínseca es recomendable: estructurar una tarea de modo que sea compleja y suponga un desafío; dar feedback sobre el rendimiento para promover evaluaciones de competencia y auto determinación y dar recompensas extrínsecas cuando son necesarias pero de modo que sostengan las percepciones de competencia y autodeterminación.

Sobre la motivación extrínseca señala que ésta se basa en tres conceptos: recompensa, castigo e incentivo. La *recompensa* es un objeto ambiental atractivo que se da al final de una secuencia de conductas y que aumenta la probabilidad de que esta conducta se repita. Un *castigo* es un objeto ambiental no atractivo que se da al final de una secuencia de conducta y que reduce las probabilidades de que ésta se vuelva a dar. Un *incentivo* es un objeto ambiental que atrae o repele al individuo a que realice o no realice una secuencia de conducta.

Dos principales procesos de aprendizaje que subyacen las recompensas, los castigos y los incentivos son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante. El clásico

⁶³ Marshall John R., "Motivación y emoción", Ed. Mc Graw Hill, pag. 100-157



es el procedimiento mediante el cual un estímulo se asocia repetidas veces con un segundo estímulo capaz de elicitar una respuesta reflejo; a través de éste los seres humanos aprenden que los estímulos ambientales predicen lo que ocurrirá dentro de poco. El operante es el procedimiento mediante el cual uno aprende las consecuencias que tiene la conducta. Hay cuatro tipos de reforzadores: positivos, negativos, el castigo y el no refuerzo (o extinción). Un reforzador positivo es todo estímulo que cuando está presente aumenta la probabilidad de que se produzca una conducta. Un reforzador negativo es todo estímulo que al ser retirado aumenta la probabilidad de que se produzca una conducta. La extinción es cuando un estímulo que previamente reforzaba una conducta deja de actuar, tanto el castigo como la extinción reducen la conducta.

Al recapitular encontramos que la motivación conduce a los individuos a ejecutar conductas específicas y ello dependerá, por un lado, por lo que implica la propia conducta y porque satisfará algunas necesidades psicológicas y por otro, por agentes externos a la propia conducta. En ese sentido los grupos, por el sólo hecho de formar parte de una organización cuentan ya con esa motivación intrínseca, a través de su trabajo evidenciarán sus capacidades, su competitividad, su creatividad, su rendimiento, etc., lo cual facilitará que su conducta se repita.

Asimismo la organización motivará extrínsecamente las conductas de estos grupos, mediante recompensas, castigos o incentivos: por ejemplo, pago de salarios, descuentos, vacaciones o estímulos, etc., pero la motivación no podrá mantenerse si se apoya sólo en lo intrínseco o sólo en lo extrínseco. Así cuando los grupos se encuentran motivados, sin lugar a dudas lo reflejarán en su productividad.

Por otro lado, Martínez y Nosnik ubican dos ámbitos dentro de los procesos organizacionales: el individual (donde encontramos la habilidad y motivación personal), y el grupal o social (representa las expectativas de comportamiento - manifiestas a través de roles, metas, valores y una infraestructura técnica para alcanzar las metas u objetivos de la organización- que aquella tiene frente a las personas que la forman). Esto significa que la organización debe proveerle una situación laboral que mantenga satisfecho al individuo, mientras que éste debe desempeñar conductas que logren ciertas metas y objetivos establecidos por ella.

En este ámbito la comunicación contribuye a que los subordinados enteren a sus superiores de las necesidades que la organización les ha satisfecho y falta de satisfacerles, así como del nivel de desempeño que han alcanzado los primeros.

Para concluir este capítulo podemos recordar que un grupo es un conjunto de entidades sociales que interactúan en forma interdependiente; sus objetivos son comunes, igual que su escala de valores y comportamiento. El grupo, tiene un ciclo de vida. Los grupos además de tener características específicas, también obedecen a cierta tipología; entre los grupos más conocidos se ubican los formales, formados por una organización social con propósitos y características estructurales específicas (p. ej, grupos de trabajo, grupos dedicados a la resolución de problemas, grupos de coordinación y de dirección etc).

De otro tipo lo son los informales, los que se forman espontáneamente con la finalidad de satisfacer necesidades comunes y pueden adquirir formas de organización que se pueden entrecruzar con la estructura de la organización formal, (p. ej, grupos primarios –como la familia-) o de referencia (aquel con el que se identifica).

Independientemente de qué tipo de grupo se trate, éste debe potenciar sus propios recursos a fin de funcionar adecuadamente. Sus recursos son sus recompensas, cohesión, solidaridad, liderazgo, normas de comportamiento y comunicación. Mediante esta comunicación se favorece la interacción social; de hecho la satisfacción de los miembros de un grupo está determinada entre otros factores, por el grado de información que posean, de ahí que varios autores de la comunicación organizacional (Litterer y Sexton, por ejemplo) planteen la necesidad de modificar la estructura de las organizaciones jerárquicas como una forma de solucionar conflictos. También debe potenciar sus recursos para enfrentar fenómenos como el conflicto y reforzar otros como la motivación.

En el siguiente capítulo abordaré *el rumor* retomando el grupo, dentro del ámbito de las organizaciones, así como el campo de la comunicación organizacional donde surge el rumor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 2: El Rumor

Cuando escuchamos la palabra "rumor" es común que pensemos que hay algo que se dice, que es incierto y sin embargo ese algo atrae la atención de un buen número de personas que muestran interés por seguirlo propagando. Hay quienes asocian "rumor" con "chisme". Lo cierto es que este fenómeno causa cierta movilidad entre quienes participan en su propagación. A fin de saber qué es exactamente un rumor, recurriré a varios estudiosos del tema, pero antes es preciso aclarar, aunque sin profundizar en el tema, el significado de "chisme" para no confundirlo con el "rumor".

Chisme es "sinónimo de charlatanería, murmuración, cuento, enredo, habladuría, difamación, crítica, observación, opinión, mentira, falsedad".¹ Es también "una noticia verdadera o falsa con que se pretende indisponer a una persona con otra o se murmura de alguna, para meter cizaña".² Otros autores dicen que "son historias de baja estrofa, que lindan con la persona. Estas historias no revisten de ningún honor a quien la transmite; más bien lo rebajan. El chisme en la actualidad es, por ende, un juicio subjetivo expresado sobre el contenido del rumor".³

Al respecto, Schrank comenta que "los rumores son historias que crecen conforme avanzan. Caen de alguna manera entre los extremos de los chismes y las noticias".⁴ Él establece una similitud entre los rumores y los estereotipos ya que considera a estos como "primos" lejanos y redundante "ambos contienen algo de verdad, combinada con una gran y a menudo peligrosa dosis de engaño. Ambos pueden conducir a las personas a acciones irracionales, frecuentemente ambos son aceptados como verdad, y ambos pueden ser creados, intensificados o disminuidos por los medios masivos de comunicación".⁵

2.1 Definición de "rumor"

Se cree que nace de interrogantes que la gente se formula espontáneamente y para los cuales no se ha pronunciado una respuesta. Los primeros estudios sistemáticos acerca

¹ Diccionario de sinónimos y antónimos de la Lengua Española., Ed. Porrúa, pag. 79

² Diccionario Enciclopédico Quillet, tomo 3, pag. 199

³ Roquette Louis Michel. "Los rumores", Ed. El Ateneo, pag.58

⁴ Schrank Jeffrey. "Comprendiendo los medios masivos de comunicación", Ed. Publicgrafics.s.a., pag. 265

⁵ Idem

da los rumores se llevaron a cabo en Estados Unidos, debido a la proliferación de estos durante la segunda guerra mundial; los encargados de estudiar este fenómeno fueron Allport y Postman (fundadores de la disciplina) quienes lo definen como "*una proposición para creer, transmitida por lo general oralmente, de una persona a otra sin medios fiables de demostración*".⁶

La Lengua Española señala que el rumor es "*voz que corre entre el público. Ruido confuso de voces. Ruido vago, sordo, continuado*".⁷ Victor Claudín dice que "*es información de dudoso origen y que no es posible constatar su veracidad*".⁸ Para Martínez de Sousa es "*noticia no confirmada y sin fuente precisa que circula entre el público como hipótesis*".⁹ De la Mota indica que es "*noticia, generalmente de origen no identificado, y sin confirmar, que circula entre el público como una hipótesis con base en un ambiente o circunstancia existente*".¹⁰ Hasta aquí encontramos las siguientes coincidencias: se ignora cual es la fuente del rumor, su contenido es confuso o incierto y su circulación es constante.

Peterson y Gist entienden el rumor como "*un informe o una explicación no verificada, que circula de persona a persona y se refiere a un objeto, un acontecimiento o una cuestión de interés público*".¹¹ Knapp dice que "*se trata de una declaración destinada a ser creída, que se vincula con la actualidad y se difunde sin verificación oficial*".¹² Reed por su parte considera que "*el rumor es una información diseminada que proviene de fuente desconocida, una transacción colectiva cuyos componentes consisten en actividad intelectual y comunicativa. Surge cuando las personas atrapadas conjuntamente en una situación ambigua intentan dar de ella, reuniendo sus recursos intelectuales, una interpretación con sentido*".¹³

El rumor desde el punto de vista periodístico, es, dice Vivaldi "*noticia no confirmada que corre o se difunde entre el público -"vox populi"- El rumor es el indicio de algo no*

⁶ Estrella Israel Garzón, "Comunicación y periodismo en una sociedad global", Ed. Trillas, pag. 56

⁷ Diccionario Básico de la Lengua Española, Ed. Libsa, pag. 434

⁸ Victor Claudín Hector Aanabitarte, "Diccionario general de la Comunicación" Ed. Mitre., pag. 182

⁹ Martínez de Sousa, "Diccionario general de periodismo", Ed. Paraninfo-Madrid, pag. 466

¹⁰ H. De la Mota Ignacio, "Diccionario de la comunicación", tomo 2, Ed. Paraninfo-Madrid, pag. 269

¹¹ Roquette Louis, op. cit. pag. 8

¹² Idem

¹³ Reed H. Blake, "Taxonomía de conceptos de la comunicación", Ediciones Nuevomar, pag. 34

confirmado, pero posiblemente verídico".¹⁴ O. Sullivan señala que el rumor es "un discurso no oficial y no acreditado: el resultado final de una información no verificada que se ha desarrollado en una cantidad de etapas dentro de un sistema de comunicación. A medida que la información pasa de una etapa a otra, suele sufrir cierta deformación, una pérdida de exactitud".¹⁵

Kapferer considera que el concepto de rumor más conocido por su carácter dinámico fue formulado por el sociólogo norteamericano T. Shibutani quien dice que "los rumores son noticias improvisadas que surgen como resultado de un proceso de discusión colectiva que intenta dar un sentido a hechos no explicados".¹⁶ y añade, "el rumor es una manera espontánea de tomar la palabra, sin que medie invitación alguna. A menudo es la expresión de una disidencia, y los desmentidos oficiales no convencen, como si ya no fuera posible equiparar lo oficial con la credibilidad. En este sentido, es una forma de poner en duda a las autoridades, planteando -quien tiene derecho a hablar de qué".¹⁷ En estas definiciones encontramos nuevos elementos tales como que el rumor busca dar respuesta a hechos no explicados, la información que contempla no está verificada y por lo tanto no es oficial.

Con ello coincide también la definición de Estrella Israel, quien considera el rumor "como la aparición y circulación, en la colectividad social, de información que aún no ha sido confirmada públicamente por las fuentes oficiales o que éstas han desmentido".¹⁸ Finalmente aludiré a Abraham Moles, citado por Godet, considera el rumor "un tipo de mensaje que circula en una masa social a partir de contactos interpersonales sucesivos, constituido por fragmentos de mensajes difundidos por diversos canales, y que son reconstituídos por los individuos en función de un cierto número de estereotipos o valores, hasta adquirir una coherencia explicativa".¹⁹

En conclusión podemos comprender el rumor como una forma de comunicación que contiene información importante, no verificada, de fuente desconocida, que circula de manera constante por canales informales dentro de una masa social, cuyos mecanismos

¹⁴ Vivaldi G. Martín, "Género periodísticos", Ed. Paraninfo, pag. 384

¹⁵ O'Sullivan Tim, "Conceptos clave en comunicación y estudios culturales", Ed. Amorrortu, pag. 315

¹⁶ Kapferer Jean Noel, "Rumores, el medio de difusión más antiguo del mundo", P&J Editores, pag. 17

¹⁷ Kapferer, op. cit., pag. 24

¹⁸ Estrella Israel, op. cit., pag. 56

¹⁹ Godet Jaime, "100 puntos sobre la comunicación de masas en México", Juan Pablos editor, pag. 171

activadores son la emotividad y necesidad intelectual, que busca dar sentido a hechos no explicados o de los que se tiene escaso conocimiento.

2.2 Contenido del rumor

El proceso del rumor empieza a funcionar en el momento en que alguien cree una información y la estima lo bastante importante como para hablar de ella a otras personas. Entre las informaciones capaces de dar lugar a un rumor está aquella que trastorna el orden establecido de las cosas y que provoca una reacción: las alertas contra algún peligro, las transgresiones morales, los cambios de carácter social, las modificaciones del entorno, etc.; también las informaciones que afectan al grupo indirectamente, mediante una identificación con personajes más o menos lejanos, y en general todos los símbolos públicos (políticos, artísticos, deportivos, etc.).

Las siguientes clasificaciones aportan algunos elementos que nos permiten comprender cuál es el contenido de los rumores. Scrank²⁰ habla de 3 tipos de rumores: *rumores de castillos en el aire*, que expresan ilusiones; *rumores fantasmas*, que surgen de temores y preocupaciones (p. ej. el relativo a avistar un platillo volador –información comprobada a menudo por numerosas personas-) y *rumores de cuña*, que dividen grupos y destruyen lealtades (estos son muy populares en política).

Knapp distingue en todo rumor un aspecto informativo y un aspecto expresivo o emocional y propone 3 tipos de rumor. El *rumor de deseo*, expresa los deseos y esperanza de la población y se traduce a menudo en el anuncio de acontecimientos satisfactorios; el *rumor de temor de ansiedad*, paralelo al anterior, asume intensidades muy diversas y puede ir desde ligeras angustias hasta el más completo pánico y el *rumor de agresión*, los de este tipo se dirigen a una parte de la población dentro de la cual circulan. El efecto que causa es un debilitamiento de la cohesión social y la creación de grupos rivales.

Rivadeneira ²¹ clasifica el rumor en 2 grandes grupos y los separa por niveles de afectación que el fenómeno es capaz de provocar. Son a) *rumor de efectos individuales, de carácter privado*, como ejemplo, los chismes de vecindario o de oficina y familiares, y

²⁰ Jeffrey Schrank, op. cit, pag. 266

²¹ Rivadeneira Prada Raul, "Periodismo", Ed. Trillas, pag. 73-74

b) *rumor de efectos grupales, de carácter público*, por ejemplo, el chisme de contenido político, social, económico, cultural, religioso, donde el público del rumor está constituido por la comunidad cuyos intereses resultan afectados.

De acuerdo con el sociólogo ruso Bysow²², el rumor puede clasificarse con base en 3 criterios: El *rumor temporal*, aparece en primer término y es el *rumor sigiloso* que va tomando cuerpo lentamente y se susurra al oído con aire misterioso hasta que lo haya oído todo el mundo. Los rumores de este tipo suelen darse en las empresas, sobre todo si son hostiles. El *rumor impetuoso*, corre como reguero de pólvora porque lleva un mensaje de amenaza inmediata o promesa de realización inmediata. Estos rumores son capaces de incitar a una acción pronta y vigorosa en cuanto que están basados en fuertes emociones como pánico, ira o súbito regocijo y el *rumor sumergible*, está en el orden del día durante un tiempo para luego sumergirse diríamos y reaparecer más tarde, cuando las circunstancias favorecen su emergencia.

Respecto al contenido de los rumores podemos resumir que versará, de acuerdo con estos autores, sobre aspectos psicológicos (temores, deseos, preocupaciones, etc.) de quienes participan en su transmisión y también contendrá aspectos políticos, sociales, culturales, religiosos, etc., (de interés individual y colectivo) sin olvidar nunca que, debido a la distorsión que sufre durante su propagación, éste puede parecer falso.

2.3 Características de los rumores

Las expresiones más típicas para referirse al rumor son: "dicen que...", "se dice que...", "me han dicho que...", "he oído que ...", traducible en una significación como la siguiente: "yo nada tengo que ver con este asunto, pero se lo digo a usted porque me inspira confianza y pienso que debe estar enterado".²³ Quizá una de las características de mayor importancia del rumor es que por lo general la forma y el contenido del mensaje va transformándose conforme circula y al final puede aparecer como falso. A medida que se transmite un rumor, si bien conserva el tema central, cada persona lo filtra seleccionando de él aquello que satisface de alguna manera sus propias necesidades y expectativas,

²² Rouquette, op. cit. Pag. 25

²³ Rivadeneira, op. cit, pag. 73

añadiendo nuevos elementos. Guajardo²⁴ considera 5 características: 1) se ignora su fuente, 2) carece de veracidad total o parcial, 3) tiende a calentar morbos, 4) corre a una velocidad fantástica y 5) sus ingredientes aumentan de boca en boca.

Bajo el lente periodístico, el rumor carece de fuente responsable, se difunde rápidamente, por lo general en comunicaciones personales por la vía oral y puede ser indicio de información periodística. "El rumor no tiene fundamento, y esa es quizá su característica más irreductible".²⁵ Son diversos los autores norteamericanos que han estudiado el rumor y quienes encuentran diferentes características.

Knapp ²⁶ por su parte habla de 7 características de todo rumor:

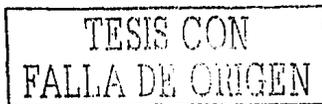
- 1) No excede una cierta extensión o una cierta complejidad, por el hecho de la capacidad limitada de la memoria humana.
- 2) El rumor tiende hacia una buena forma (concebida como un esquema de equilibrio que presente el menor costo en lo que respecta a su producción y su retención) al término de las distintas distorsiones que le aplican las funciones perceptiva y mnemónica.
- 3) Cuanto más se aleja un rumor de un hecho conocido o confirmado, mayores serán sus probabilidades de que se lo deforme más a lo largo de su transmisión
- 4) Las indicaciones precisas, tales como nombres propios, números y lugares, son los componentes más inestables de todo rumor
- 5) Cualquiera que sea su verdadero origen, el rumor se atribuye a menudo a una fuente autorizada y se adorna con una garantía moral u oficial
- 6) Los rumores armonizan con las tradiciones culturales de la población dentro de la cual circulan
- 7) Para ser creído y transmitido, un rumor debe finalmente adaptarse a los temas que, en un momento dado, interesan a la población.

Rouquette²⁷ agrupa los diferentes rasgos mencionados por los autores norteamericanos y obtiene una descripción con siete características que pueden distribuirse en tres clases. a)

²⁴ Guajardo Elizondo Horacio, "Ensayos de comunicación", Imprenta Mexicana, pag. 22

²⁵ Kapferer, op. cit., pag. 20

²⁶ Rouquette, op. cit., pag. 10



en cuanto a la situación en que aparece el rumor, generalmente surge en una situación de crisis que da lugar a que un grupo vea perdida provisionalmente su seguridad y homogeneidad, y por otro lado, los canales de comunicación transmiten una información reducida sobre ciertos acontecimientos o aspectos de una situación; b) en cuanto al proceso de transmisión, el rumor se transmite oralmente de persona a persona y esta comunicación tiene lugar entre individuos comprometidos en la misma situación, y c) la tercer clase es en cuanto al contenido, el contenido del rumor experimenta diversas distorsiones en el curso del proceso de transmisión, porque cuanto más se aleja un rumor de un hecho conocido o confirmado, mayores serán sus probabilidades de que se lo deforme más a lo largo de su transmisión. Además, este contenido traduce el pensamiento y el deseo de la población, relacionado directamente con un suceso actual.

El mismo Rouquette plantea algunas críticas a estas características:²⁸

- 1) Situación de crisis: muchos asocian la noción de rumor con la crisis o la de situación extrema. La situación de crisis no hace sino amplificar un tipo de alteración social siempre presente, precipitar una realidad difusa que impregna toda la vida social.
- 2) Privación de información: esta característica indica que los individuos compensan una laguna de las fuentes institucionales, elaborando su propio razonamiento, lo cual hace suponer que los sujetos sienten la necesidad de un mínimo de información que procuran satisfacer por sus propios medios. Rouquette señala que sin embargo, a veces el rumor precede al acontecimiento y por lo tanto lo origina.
- 3) Comunicación informal: En la medida en que la mayoría de las comunicaciones humanas utilizan los canales interpersonales; para Rouquette esta característica podría considerarse completamente trivial. Ni siquiera adquiere significado en comparación de la propagación de los rumores con la penetración de los medios de comunicación masiva.
- 4) Comunicación entre semejantes: El rumor se propaga esencialmente entre individuos igualmente implicados en una situación particular. Aunque, aclara Rouquette, ello no significa evidentemente, que los sujetos que están en una misma red de comunicación sean intercambiables. Para él la similitud de socios de la comunicación no reside en una comunidad de rasgos psicológicos, sino en la exposición a variables sociales de modalidades análogas.

²⁷ Rouquette, op. cit., pag. 11

²⁸ Rouquette, op. cit., pag. 11-15

5) Las distorsiones del mensaje: aquí el mismo autor manifiesta que las distorsiones del rumor descritas por Allport y Postman, son las diversas transformaciones del contenido susceptibles de aparecer en todo proceso de comunicación, no se trata de una propiedad específica, sino de una característica general de todo intercambio de información.

6) Emociones y necesidades: en general el rumor se considera una especie de pantalla proyectiva en la cual se descifra la dinámica afectiva de la población y se revela el juego móvil de sus intereses, sus pasiones, su caudal afectivo. Para Rouquette esta concepción no tiene validez porque se funda en necesidades, deseos o tendencias, diluyendo de este modo el análisis objetivo de los comportamientos.

7) Referencia a la actualidad: el contenido de esta referencia derivaría entonces, de un tema que aquí y ahora afecta a la población en sus valores fundamentales (su supervivencia, igualdad, elección política, intereses económicos, etc). Rouquette opina que en todos los casos el rumor es el que crea la actualidad, lo que no existe en el discurso de un grupo, no existe en efecto para él.

Aunque Rouquette está en desacuerdo en que el rumor se caracterice por la distorsión de sus mensajes, para Allport y Postman, precursores del tema, una de las de mayor relevancia es precisamente la distorsión del mensaje, debido básicamente a las funciones perceptiva y mnemónica, por la mayor o menor importancia que le otorguen los actores, y por sus motivaciones o expectativas, etc.. Estos autores, así como Schramm y Schrank refuerzan esta teoría y exponen ampliamente cómo sucede esta distorsión.

2.4 Proceso de distorsión del rumor

La característica constante del rumor es *la distorsión* que sufre a lo largo de su propagación. Allport y Postman distinguen tres tipos de distorsión: **la nivelación**, cuando las sucesivas versiones omiten detalles, se acortan, se perciben y se recuerdan con más facilidad; **la acentuación**, cuando un detalle perdurable adquiere mayor importancia y énfasis y finalmente, **la asimilación**, cuando los intereses, motivaciones y expectativas especiales del sujeto influyen en la interpretación de lo que oye.

Schrank ²⁹ comenta que las historias verdaderas son distorsionadas de tres maneras principales para convertirse en rumores: agudización, nivelación y asimilación. La **agudización** es la tendencia a hacer que los datos de la historia original se vuelvan más dramáticos. La **nivelación** se refiere al hecho de que conforme una historia se repite los detalles se desaparecen, rápidamente al principio, nivelándose después en una versión simple y fácil de repetir. La **asimilación** es la tendencia de las historias a ser repetidas en términos familiares para la persona que las está narrando.

Scramm³⁰ señala que lo que sucede tanto en la vida real como en los "rumores de laboratorio" es un proceso completo de deformación, en el que se distinguen claramente tres tendencias interrelacionadas: nivelación, agudización y asimilación. **Nivelación** se refiere a que conforme viajan los rumores, tienden a hacerse más cortos, más concisos, más fácilmente comprendidos y repetidos. En sucesivas versiones, se usan menos palabras y se mencionan menos detalles. Cada vez que se transmite una información verbal en un grupo de personas, el cambio seguirá la dirección de la mayor brevedad y concisión. Los asuntos que tienen interés especial para los sujetos, y los hechos que confirman sus esperanzas les ayudan a estructurar la historia, son los últimos que se nivelan y, con frecuencia, se los retiene hasta la reproducción final. La **agudización**, es la percepción, retención y descripción selectiva de un número limitado de detalles, tomados de un contexto más grande. Inevitablemente, la agudización es el proceso recíproco de la nivelación. Una manera de determinar la agudización es mediante la retención de palabras raras o que atraen la atención, las cuales, habiéndose presentado al principio de la serie, capturan la atención de cada uno de los oyentes sucesivos y se las transmite de preferencia a otros detalles que son intrínsecamente más importantes para el cuento.

En los rumores se nota la agudización con el empleo de explicaciones demostrativas, esto es, como se ha señalado antes, una de las principales funciones del rumor consiste en explicar las tensiones personales." *En realidad el curso de los rumores tiende a la brevedad, ya sea en el laboratorio o en la vida cotidiana*".³¹ La **asimilación**, a través de este proceso es posible entender porqué algunos detalles del rumor son omitidos y otros intensificados, en este proceso se explica la fuerza atractiva que ejercen en los rumores, los hábitos, intereses y sentimientos, que existen en la mente del oyente. Scramm señala

²⁹ Schrank Jeffrey, op. cit., pag. 266

³⁰ Schramm Wilbur Lang, "Proceso y efectos de la comunicación colectiva". Ed. CIESPAL, pag. 124-130

³¹ Schramm, op. cit. pag. 127

modalidades de: a) asimilación por condensación, b) asimilación a la expectativa, c) asimilación a los hábitos de lenguaje, d) asimilación al interés y f) asimilación al prejuicio.

- a) *La asimilación por condensación*, aquí parece como si la memoria tratara de recargarse tan poco como fuera posible. En vez de recordar dos detalles, por ejemplo, es más económico fundirlos en uno. Este sería el caso de cuando llegamos a describir a los ocupantes de un vagón con alguna frase resumida como "varias personas sentadas o de pie en el vagón".
- b) *La asimilación a la expectativa*, aquí muchos detalles toman una forma que confirma los hábitos de pensamiento del agente, las cosas se perciben y se recuerdan de la manera como generalmente son.
- c) *Asimilación a los hábitos del lenguaje*, las palabras con frecuencia despiertan apremiantes imágenes conocidas en la mente del oyente, y fijan para él las categorías dentro de las cuales debe pensar en el acontecimiento y en el valor que debe atribuirle.
- d) *Asimilación al interés*, en este caso serán aquellos aspectos de mayor interés los que seleccione el oyente para llevar a cabo la interpretación y transmisión del rumor.
- e) *Asimilación al prejuicio*, los rumores tienden a acomodarse y a apoyar los intereses profesionales, la afiliación de clase o de raza, o los prejuicios personales del comunicador, aunque "*buena parte de los llamados prejuicios es un simple asunto de conformarnos a las costumbres de nuestro grupo aceptando las creencias dominantes acerca de un grupo extraño*".³²

Estos tres elementos interrelacionados se definirían como el proceso de fijación. Cada sujeto encuentra que el mundo externo del estímulo es demasiado difícil de asir y de conservar en su carácter objetivo. Para sus propios usos personales, ese mundo debe ser rehecho de modo que se acomode no sólo al alcance de su comprensión y al alcance de su retención, sino también a sus propias necesidades e intereses personales. Lo que era exterior se hace interior y lo que era objetivo se hace subjetivo. Añade, "*al referir un rumor, la médula de la información objetiva que ha recibido el sujeto se ha fijado tanto en su propia vida mental dinámica, que el producto es principalmente de proyección. En el rumor proyecta las deficiencias de sus procesos retentivos, así como su propio esfuerzo*

³² Idem

por engendrar significado en un campo ambiguo, y el producto revela mucho de sus propias necesidades emocionales, inclusive sus angustias, odios y deseo".³³

2.5 Funciones del rumor

Los diferentes planteamientos de los estudiosos del rumor coinciden en que éste responde a necesidades psicológicas y cognitivas; el rumor contiene mensajes con elementos que vienen a llenar una necesidad de información no satisfecha por medios regulares u oficiales; el impacto de éste es a nivel individual y de grupo, es incluso un medio de cohesión social. Rivadeneira dice que "los mecanismos activadores del rumor son la emotividad y la necesidad intelectual. El primero asienta sus raíces en procesos psíquicos muy variados, desde las proyecciones de personalidad hasta distorsiones perceptuales. El segundo puede deberse a la falta de información".³⁴

Allport y Postman por ejemplo, indican "que el rumor es lanzado y continúa su trayectoria en un medio social homogéneo, en virtud de activos intereses de los individuos que intervienen en su transmisión. La poderosa influencia de estos intereses exige que el rumor sirva ampliamente como elemento de racionalización: esto es, para explicar, justificar y atribuir significado al interés emocional actuante. A veces el vínculo interés-rumor es tan íntimo que nos permite describir el rumor como la proyección de un estado emocional completamente subjetivo".³⁵

Martínez de Sousa indica que "en los países sin libertad de expresión, el rumor suele tener vocación política, y es en cierta manera el portavoz de la verdad oculta. En su base se halla la necesidad psicológica de comunicación, pero se suele tener poco en cuenta para la formación del criterio político, salvo en los países totalitarios, que lo utilizan y organizan como medio de orientación de la opinión".³⁶

Kapferer³⁷, por su parte, señala cual es la función de la repetición del rumor y cita cinco casos. El primero, **hay que hablar para saber**; aquí el autor recuerda el concepto de "comparación social" establecido por el psicólogo norteamericano León Festinger,

³³ Schramm, op. cit. pag. 131

³⁴ Rivadeneira, op. cit. pag. 73

³⁵ Idem, pag. 72

³⁶ Martínez de Sousa, op. cit. pag. 466

³⁷ Kapferer, op. cit. pag. 56-64

entendido esto como que el hombre tiene permanentemente la tendencia a compararse con los demás, se trata de una necesidad de situarse a sí mismo, de evaluarse en relación con los otros, por lo que se suele escoger el grupo de referencia. Así el hecho de que se hable de una información demuestra qué tipo de consenso se le da en el grupo al que pertenecemos.

A través del rumor, dice Kapferer³⁸, el grupo comunica lo que se debe pensar, **es un instrumento de cohesión social**. Todas las discusiones que se entablan expresan la opinión del grupo con el que nos identificamos; participar en él es también un acto de participación en el grupo. Además sentimos cierto placer al imaginar que nuestras opiniones son íntimas y exclusivamente personales. Sin embargo, los experimentos demuestran que la pertenencia al grupo ejerce una influencia considerable en lo que pensamos. A veces nos lleva a asumir ideas contrarias a las propias y a dudar de nuestras convicciones.

El segundo caso es **hablar para convencer**, aquí el rumor se convierte en una empresa para convencer al otro de nuestras propias tesis y en la medida que se amplie ese círculo de adeptos, crece la convicción íntima de que se posee la verdad. No sólo hay que transmitir el rumor, también hay que convencer. Es tan intensa la identificación entre el proselitista y su mensaje, que rechazarlo equivale a rechazar a su portador. En todo rumor existe una categoría de transmisores que se aferran a su tesis porque son su fuente de satisfacción. La desaparición de sus tensiones internas requiere la aprobación social; ¡si me creen es porque tengo razón!

El tercer caso, **hablar para liberarse**, hablar significa dar un paso hacia la disminución de la ansiedad, los interlocutores pueden demostrar que los rumores son imposibles, que no tienen sentido. Si el rumor encuentra un aval, la adopción colectiva del peligro suprime nuestro aislamiento. Este peligro ya no se cierne sobre uno sólo sino sobre todos, y entonces está subjetivamente mitigado. Por otro lado, el hecho de comenzar a hablar de un acontecimiento identificado como peligro y concebido como una amenaza, significa dar un paso para lograr controlarlo y terminar con él. A través del "se dice" desculpabilizador, permite una expresión libre de las pulsiones reprimidas.

³⁸ Idem

El cuarto caso, **hablar para agradar**, un buen número de rumores circulan porque son entretenidos, son objeto de curiosidad y de sorpresa. La persona que los transmite por lo regular, tiene asegurado el éxito del efecto que el anuncio de la noticia tendrá en su grupo de amigos. Quien anuncia un rumor goza de un prestigio superior al del simple animador. Transmite una información insólita, excitante, generadora de emociones. La parte que le corresponde en el intercambio es el placer de agradar, de ser escuchado atentamente. La certeza, además del placer, de sembrar el desconcierto en los que escuchan asombrados explica la tenaz persistencia de ciertos rumores a lo largo del tiempo.

El quinto caso, **hablar por hablar**, cuando se está entre amigos, dice Kapferer, es necesario hablar de algo. El rumor es una comunicación emocional, incita a formular comentarios morales, opiniones personales y produce reacciones de tipo emocional. Aportar un rumor significa que deseamos iniciar o continuar una relación más estrecha con nuestro interlocutor, donde cada uno se descubra un poco más. A través del rumor es posible intercambiar expresiones y sentimientos propios sin hablar de sí mismos; también constituye un trampolín para la consumación de las relaciones sociales y para el refuerzo de los lazos de amistad, de vecindad o de parentesco. En conclusión, los rumores circulan porque cumplen la función gemela de explicar y de aliviar las tensiones emocionales que sienten los individuos.

2.6 Importancia del rumor

Según los estudiosos, las condiciones básicas para que un rumor prenda en la mente de la gente y "corra" son: primero: que el asunto revista cierta *importancia*, tanto para el que lo transmite como para el que lo escucha; luego, que los hechos reales tengan cierta *ambigüedad*. Esta ambigüedad puede ser inducida por la ausencia o parquedad de noticias, por su naturaleza contradictoria, por desconfianza hacia ellas, o por tensiones emocionales que tornan al individuo incapaz de aceptar los hechos revelados en las noticias oficiales. Aunque de hecho los rumores dependen más de la manera en que los hechos son percibidos que de los propios hechos.

Martínez de Velasco y Nosnik³⁹ comentan que la importancia del rumor reside en: a) el interés que se tiene por una situación, b) la ambigüedad, lo incierto y/o lo confuso, y c) la

³⁹ Martínez de Velasco Alberto y Nosnik Abraham, "Comunicación organizacional práctica", Ed. Trillas, pag.65

falta de información alrededor de la situación. Por su parte Allport y Postamn señalaron que la importancia y ambigüedad del asunto son condiciones esenciales para su proliferación. *"Si carece de importancia, es poco probable que la persona a la cual se le transmite lo transmita más adelante; por otro lado, si se trata de algo que pueda ser fácilmente desmentido, el rumor no irá muy lejos. Sin embargo, tratándose de un estímulo relativamente ambiguo, la situación dará lugar a que los procesos psicológicos que influyen en el fenómeno entren en acción".*⁴⁰

La propagación del rumor se basa en su verosimilitud. La base verídica del rumor, es el hecho ambiguo considerado importante que ha tenido resonancia en el rumor. La fórmula *Rumor = importancia X ambigüedad* nos explica que el origen del rumor se encuentra en un acontecimiento importante y, a la vez, ambiguo. La cantidad de rumor circulante variará con la importancia del asunto para los individuos afectados, multiplicada por la ambigüedad de la prueba o testimonio referente a dicho asunto. La relación entre importancia y ambigüedad no es aditiva sino multiplicativa, puesto que con importancia y ambigüedad igual a cero, no hay rumor.

2.7 El rumor y la comunicación organizacional

En párrafos anteriores señalaba que el rumor es una actividad intelectual y comunicativa y es parte de la comunicación informal. Pero, ¿qué es la comunicación informal? Para contextualizar el rumor en la organización, y una vez que éste ha sido definido, es conveniente explicar los conceptos de comunicación y organización, para luego entender la relación entre rumor y organización.

Comunicación es un proceso (serie de fases de un fenómeno) por medio del cual emisores y receptores de mensajes interactúan en un contexto social dado. Esta interacción implica un intercambio de información. *"Las comunicaciones son la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando esa información tenga el mismo sentido e interpretación tanto para el emisor como para el receptor".*⁴¹ Dicho en otras palabras, la comunicación existe cuando dos actores o más intercambian mensajes cuyo significado es comprendido por estos de manera similar.

⁴⁰ Rodríguez Aroldo, "Psicología social", Ed. Trillas, pag. 219

⁴¹ Koontz Haroldo y O, Donnell Cyril, "Elementos de administración", Ed. Ateneo, Buenos Aires, pag. 24

Comunicarse no es algo arbitrario, tiene un fin o propósito: producir una respuesta, influir y persuadir.

En el modelo de comunicación que plantean Shannon y Weaver encontramos los siguientes elementos básicos: fuente o emisor, encodificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación⁴². El *emisor*, puede ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar; la *encodificación*, la idea o información del emisor se traduce en palabras orales o escritas, o algún tipo de símbolos que posean un significado claro y comprensible para el receptor; el *mensaje*, es la información que encodificó el emisor, "*es el producto físico verdadero del emisor*"⁴³; el *medio*, es el canal del cual se valdrá el emisor para enviar su mensaje; el *receptor*, es el destinatario encargado de recibir y decodificar el mensaje enviado por el emisor; la *decodificación*, significa pasar del código a la idea para que el receptor encuentre el significado del mensaje que le envió el emisor, y la *retroalimentación*, ésta suministra una vía para la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Dicha respuesta (verbal o no verbal) permite al emisor determinar si el receptor ha recibido o no su mensaje, y si éste ha producido en dicho receptor la respuesta pretendida (seguimiento y control).

Recapitulando podemos decir que la comunicación es un proceso mediante el cual interactúan varios actores intercambiando mensajes con la finalidad de provocar una respuesta. Si pensamos en la comunicación en términos de incitar una respuesta, ésta se vuelve más compleja cuando se espera de un grupo. En él se encuentran varios individuos que deciden conjuntar acciones para satisfacer necesidades que, de forma individual, no le sería posible, tuvo que organizarse. De este hecho surge el concepto de organización, donde la comunicación será una constante y un elemento fundamental. Hagamos entonces una revisión de este concepto.

Max Weber define la Organización como "un sistema de actividad continua encaminada a un propósito de tipo particular".⁴⁴ A esta definición añadiría, donde el factor humano es el responsable de ejecutar dicha actividad para lograr el propósito. Schein la define como "la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas que intentan

⁴² Martínez de Velasco, op. cit., pag. 13

⁴³ Berlo David K. "El proceso de la comunicación", Ed. El Ateneo, pag. 43

⁴⁴ Mendez J. S. "Dinámica social de las organizaciones", Ed. Mc Graw Hill, pag. 80

conseguir un objetivo común explícito, mediante la división de funciones y de trabajo y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad".⁴⁵

Para Scott "una organización eficiente actúa como un todo coordinado y se dirige sin desviaciones hacia el objetivo para el cual ha sido formada".⁴⁶ Un concepto más completo en el que incluye sistemas de comunicación como un elemento importante de la organización es el de Hall, para él la organización "es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinados de aislamiento; ésta efectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que por lo general se relacionan con una meta o un conjunto de fines".⁴⁷

Resumiendo podemos señalar que una organización es un grupo de personas que trabajan en forma coordinada para lograr objetivos comunes. Las razones específicas para organizarse incluyen la necesidad de establecer líneas de autoridad, flujos de comunicación y mejorar la eficacia y calidad del trabajo mediante la división del mismo a través del sinergismo e incremento de la comunicación. Así para que una organización exista es fundamental la presencia del recurso humano y la permanencia de éste dentro de la misma, lo cual dependerá entre otros factores, de la filosofía, política y clima de la organización.

La filosofía organizacional es uno de los factores que más influyen en la motivación y productividad del individuo. Para Buró, la filosofía "determina la manera en que se habrá de dirigir al elemento humano que pertenece a la organización".⁴⁸ Algunas teorías proponen que el individuo dentro de una organización persigue el dinero y cierta estabilidad, otras que sus intereses van más allá de percibir un sueldo, otras indican que busca cierta afinidad con sus compañeros, en tanto que el concepto de realización del individuo sugiere que éste está continuamente en busca del reto y de oportunidades para realizarse y superarse. Esto indica que debe propiciarse un ambiente flexible que ofrezca continuas oportunidades de adquirir nuevas experiencias y lograr avanzar. Pero lo

⁴⁵ Méndez J. S., op. cit., pag. 81

⁴⁶ Scot Poscoe Edwin, "Organización para la producción", Ed. Continental S.A., pag. 87

⁴⁷ Hall Richard H., "Organización, estructura y proceso", Ed. Mc Graw Hill, pag. 6

⁴⁸ Burt K. Scanlan, "Principios de la dirección y conducta organizacional", Ed. Limusa, pag. 337

importante es tener un concepto general del hombre que admita que el individuo es complejo y totalmente distinto a su prójimo.

En la política organizacional se "incluye a aquellas actividades que se emprenden dentro de la organización para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos con el propósito de obtener los resultados deseados, propios en una situación en la que hay incertidumbre o desacuerdo acerca de las elecciones".⁴⁹ Ello implica actos de influencia intencionales para incrementar o proteger los intereses de los individuos o grupos. La política de la organización puede ser negativa o positiva. La primera se caracteriza por la búsqueda extrema de los propios intereses; necesidades no socializadas de dominar a los demás; una tendencia a considerar la mayor parte de las situaciones en términos de ganancia o pérdida, más que en términos de ganancia y un empleo predominante de las tácticas de lucha, como la reserva, la sorpresa, retener información y engañar.

La positiva se caracteriza por una búsqueda equilibrada del propio interés y del interés en el bienestar de los demás; considerar las situaciones en términos de ganar y ganar tanto como sea posible; emprender una resolución de problemas abierta y después avanzar a la acción y la influencia en los demás; una relativa ausencia de las tácticas de lucha y por una necesidad socializada de guiar, iniciar e influir en los demás. De acuerdo con Wendell, "la política organizacional tiende a asociarse con los procesos de toma de decisiones, asignación de recursos y resolución de conflictos en las organizaciones".⁵⁰

Por otro lado, el clima organizacional, es un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Para Waters y sus colaboradores "el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".⁵¹

Más aún, cabe señalar que detectar las causas de las barreras y rupturas de la comunicación sin duda alguna representa el mayor problema comunicativo dentro de la organización. Koontz por su parte indica "que una mala planeación causa dudas sobre

⁴⁹ Burt, op. cit., pag 311

⁵⁰ Wendell L. French y Cecil H. Bell jr., "Desarrollo organizacional", Ed. Prentice Hall, pag. 312

⁵¹ Dessler Gary, "Organización y administración: Enfoque Situacional", Ed. Prentice Hall, pag. 183

los objetivos de la empresa, así como, una mala estructura organizacional impide una adecuada comunicación interdepartamental, por lo que sugiere que primeramente descubramos las causas y después tratar de eliminar síntomas".⁵²

Al habernos referido a los conceptos de comunicación y organización llegamos a la conclusión de que la función comunicativa, además de ser algo inherente al hombre, también es esencial para lograr los objetivos de cualquier organización. Este flujo de comunicación - e intercambio constante de mensajes - se da entre los miembros que la integran así como en su contacto con el exterior. Las tendencias de investigación en comunicación organizacional apuntan a conocer cuál ha sido el efecto de los medios de comunicación, el flujo y redes de comunicación en los empleados de cualquier organización, el clima de ésta y su relación y motivación para el trabajo y el logro de objetivos organizacionales. Por ello me referiré en forma sintética a cuatro teorías relativas al tema.

*Teoría clásica:*⁵³ La administración científica sostenía un modelo de comunicación organizacional muy lineal y descendente. Ésta se caracterizaba por favorecer estructuras piramidales en las organizaciones altamente diferenciadas, por restringir la interacción entre los miembros de la organización, por procesos de comunicación vertical y centralización de poder.

*Teoría humanista:*⁵⁴ En ésta se pugna por la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones, por el incremento de la comunicación abierta y la confianza entre los miembros de la organización, por el flujo libre de la comunicación por varios canales, por la integración de los objetivos individuales y organizacionales, por un mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y actualización de los trabajadores, por el estilo de liderazgo centrado en el empleado y en general por procesos amplios de interacción. Apela también a una organización justa que base su estructura en la atención a los niveles de menor jerarquía e hincapié en un alto nivel de integración.

⁵² Koontz, op. cit., pag. 486

⁵³ Fernández Collado Carlos, "La comunicación en las organizaciones", Ed. Trillas, 1ª ed., pag. 32

⁵⁴ Fernández, op. cit., pag. 42

*Teoría de los sistemas:*⁵⁵ Esta teoría reconoce que las organizaciones se componen tanto de subsistemas funcionales (énfasis clásico) como de subsistemas sociales (énfasis humanista) y que estos se encuentran dinámicamente interrelacionados. Reconoce que las organizaciones dependen de su medio ambiente, y que a la larga su supervivencia depende de su habilidad para desarrollar y comprender la retroalimentación ambiental.

*Teoría Contingente:*⁵⁶ Se basa en la teoría de sistemas abiertos y afirma que la eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización pueda semejar su estructura, su política, etc. a la configuración de las variables situacionales (tecnología, medio ambiente, gente, cultura) en la que encaja.

A través de estos planteamientos vamos encontrando varios elementos, como por ejemplo, flujos de comunicación, intereses individuales y organizacionales, factores de contingencia, poder, liderazgo, etc. Todos ellos nos van aproximando a comprender que puede ser la comunicación organizacional. Conocer su concepto nos inducirá a identificar dónde y cuando surge el rumor en la Organización.

Martínez y Nosnik se refieren a la comunicación organizacional como "el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otros individuos u otra subparte".⁵⁷ Redding y Sanborn (1964) definen a la Comunicación Organizacional "como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación y los programas de evaluación de las comunicaciones".⁵⁸

Zelko y Dance (1965) "la perciben como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendente, descendente, horizontal) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad)".⁵⁹

⁵⁵ Fernández, op. Cit., pag. 49

⁵⁶ Fernández, op. Cit., pag. 53

⁵⁷ Martínez de Velasco, op. cit., pag. 72

⁵⁸ Goldhaber Gerald M. "Comunicación Organizacional", Ed. Diana, pag. 22

⁵⁹ Idem

Lesikar (1971) le añade las comunicaciones personales (intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización). Thayer (1968) la define como *"aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización. Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones); reglamentarias (órdenes, reglas, instrucciones); y de mantenimiento / desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación)".*⁶⁰

Witkin y Stephens (1972) la definen como "aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización".⁶¹ Greenbaum (1971,1972) percibe el campo de la comunicación organizacional incluyendo el flujo de comunicaciones formales e informales dentro de la organización. Prefiere separar las comunicaciones internas y las externas y considera el papel de la comunicación como de coordinación (de los objetivos personales y de la organización) así como los de las actividades que generan problemas".⁶²

Por su parte, Fernández Collado divide a la comunicación organizacional en 3 acepciones. Como fenómeno inherente a toda organización, como disciplina que estudia la manera en que se da el fenómeno de la comunicación en las organizaciones y entre éstas y su medio ambiente, y como un conjunto de técnicas y actividades que buscan facilitar el proceso de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, comunicación externa, relaciones públicas, publicidad y publicidad institucional.

Divide a la comunicación organizacional en interna y externa." *La interna es el 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de sus objetivos organizacionales".*⁶³

⁶⁰ Ibidem

⁶¹ Goldhaber, op. cit., pag. 22

⁶² Idem

⁶³ Fernández Collado Carlos, "La comunicación en las organizaciones", Ed. Trillas, pag. 32

Para Goldhaber "la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Donde el mensaje se debe entender como la información percibida y a la que los receptores le dan un significado, este mensaje puede ser verbal o no verbal, de carácter interno (destinado al consumo de los empleados de la organización) o externo (satisface necesidades de un sistema abierto, vinculando la organización con su público y su medio ambiente). Los mensajes son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización".⁶⁴

Estos mensajes son enviados por personas que tienen diferente ubicación o grado de autoridad dentro de la organización, los caminos que siguen se denominan redes de comunicación. A su vez éstas se dividen en formales (sigue los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización) e informales (es la información no oficial que fluye entre los grupos que integran la organización). Como formales identificamos la comunicación descendente, ascendente y horizontal mientras que la comunicación informal fluye en toda la organización e incluye el rumor. A reserva de abordar con mayor profundidad en párrafos posteriores los diferentes tipos de comunicación aludiré a ellos en forma general.

La *comunicación descendente* será aquella que sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados, busca proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y porqué. La *ascendente* está representada por los mensajes que fluyen de los subordinados a los superiores, a través de este canal es posible que éstos conozcan las opiniones de los primeros. Por otro lado, la *comunicación horizontal* permite el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad, busca la integración y coordinación.

Lo expuesto nos ha remitido propiamente a una parte de la comunicación organizacional, la interna; la otra parte es la comunicación externa, la cual es definida por Fernández Collado como "el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. A su vez

⁶⁴ Goldhaber, op. cit., pag. 126

comprende las relaciones públicas y la publicidad".⁶⁵ La comunicación externa también llamada comunicación pública por Goldhaber, "implica el envío de mensajes a grandes grupos de personas, utilizando canales cara a cara o con la presencia de un intermediario. La creación, el esfuerzo y la redefinición de la imagen de una organización es uno de los instrumentos más importantes de las comunicaciones públicas".⁶⁶

Las *relaciones públicas* se constituyen por el conjunto de actividades y programas de comunicación de la organización dirigidos hacia los públicos externos, para proyectar una imagen favorable. Mientras que *la publicidad* es el conjunto de mensajes que emite la organización, a través de diferentes medios de comunicación masiva para promover y aumentar la venta de sus productos o servicios. Podemos concluir que la comunicación organizacional observa prioritariamente cómo los flujos de mensajes y las redes por las cuales transitan influyen en las conductas de los públicos internos y externos y su correlación con los objetivos de la organización.

Si estamos de acuerdo en que la organización es un sistema abierto, la comunicación dentro de ésta debe tener la flexibilidad apropiada para adecuarse a cambios internos en cualquiera de sus partes, así como en su interacción con el medio ambiente, dada su influencia en la organización. Martínez de Velasco dice que la comunicación será una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él en la organización. Vista la presencia e importancia de la comunicación al interior de la organización, donde la materia prima es un continuo fluir de mensajes, es pertinente exponer aunque de forma general, cual es el flujo mediante el que circulan estos, a fin de comprender la diferencia y trascendencia de un tipo u otro (formal e informal (donde se ubica el rumor) de comunicación.

El siguiente esquema presenta los elementos de la comunicación organizacional, cuya explicación encontraremos en seguida.

⁶⁵ Fernández Collado, op. cit., pag. 32

⁶⁶ Goldhaber, op. cit., pag. 271

TIPOS

Comunicación formal	Comunicación informal
---------------------	-----------------------

ÁMBITOS

Ascendente Descendente Horizontal	Toda la organización
---	----------------------

FORMATO DE LOS MENSAJES

Memorandos Cartas Reportes Circulares Juntas Etc.	Charlas Pláticas Reuniones Etc.
--	--

Fuente: Martínez de Velasco, Comunicación Organizacional Práctica, pag. 24

Comunicación formal e informal

Para Krauss, la comunicación formal *"es el intercambio de información que se establece entre las personas en relación de los puestos que ocupan, con motivo de las actividades a ella asignadas"*.⁶⁷ Con esta comunicación las empresas pretenden lograr que todas las actividades que se realizan estén perfectamente coordinadas. En tanto que la comunicación informal la define *"como el intercambio de información que se establece entre las personas por una relación independiente de los puestos que ocupan sin seguir los canales, ni los procedimientos establecidos en la organización formal"*.⁶⁸ Este tipo de comunicación no responde a las políticas establecidas en la organización. La comunicación formal a su vez implica diferentes tipos: ascendente, descendente y horizontal.

a) Comunicación ascendente

Para Martínez de Velasco *"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. Debe ser detallada y específica"*.⁶⁹ Goldhaber la entiende como *"aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. Estas comunicaciones tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes que siguen las redes ascendentes son clasificados como de integración o humanos"*.⁷⁰

El mismo autor cita a Haire quien describe a las comunicaciones ascendentes como *"el método que permite a los superiores conocer a los empleados, conociendo el diagnóstico de las malas interpretaciones, presentando los primeros síntomas de tensión y dificultades, permitiendo que se conozcan las opiniones que los empleados tienen de los superiores"*.⁷¹ En general en este tipo de comunicación se incluyen mensajes relacionados con lo que hacen los empleados, problemas laborales no resueltos,

⁶⁷ Duhalt Krauss, "Técnicas de comunicación administrativa", UNAM, pag. 27

⁶⁸ Idem

⁶⁹ Martínez, op. cit., pag. 41

⁷⁰ Goldhaber, op. cit., pag. 134

⁷¹ Goldhaber, op. cit., pag. 135

sugerencias de mejoras, lo que los empleados sienten y piensan con relación a sus trabajos, colegas y organización.

Sus ventajas

Este tipo de comunicación brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación que proviene de niveles más bajos acerca de las comunicaciones descendentes; mide el clima organizacional y permite a la administración enfrentarse a quejas o baja productividad en forma oportuna; permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de sus ideas basadas en el conocimiento de sus tareas y esto a su vez repercutirá favorablemente en su motivación; satisface necesidades humanas como el sentirse tomado en cuenta; puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas y mejora el conocimiento de los subordinados.

Existen algunas prácticas para mejorar la comunicación ascendente. Una es *llevar a cabo reuniones periódicas* (juntas, asambleas, etc) con el personal y a través de ellas animarlo a hablar con claridad sobre cualquier problemática laboral y necesidades que faciliten su desempeño o interfieran en él. *Mantener una política de puertas abiertas* lo cual implica que el personal se pueda acercar a los niveles superiores para hablar de cualquier aspecto que consideren de interés. Esta práctica tiene algunas barreras porque a veces el empleado puede temer represalias, sin embargo si no lo hace cuando es necesario el ambiente en su área puede seguir deteriorándose.

Otra ventaja de la comunicación ascendente se logra al *Trasponer los umbrales de su oficina*, esto significa que los superiores asuman una actitud de apertura para acercarse a sus subordinados cuidando que estos se sientan incómodos y puedan creer que se está a la expectativa de lo que puedan hacer mal; *las cartas de los empleados*, esta práctica permite tener información de primera mano de los empleados evitando filtraciones que distorsionen la información, cuando ésta es de interés general algunos autores recomiendan que se publique la respuesta en un órgano informativo de la organización y otra propuesta para incrementar este tipo de comunicación es *fomentar la participación de grupos sociales* porque así el personal se siente más libre y genera información espontánea de interés para la organización. Planty y Machaver citados por Goldhaber concluyen que *"el método más efectivo para alentar las comunicaciones*



ascendentes consiste en escuchar con simpatía en los muchos contactos informales que se dan a diario, tanto en el seno del departamento como fuera del área de trabajo".⁷²

Problemas que enfrenta

La comunicación ascendente también se enfrenta a algunos problemas, uno de los más importantes es que el flujo de ésta es lento; hay filtros porque los empleados tienden a enviar aquellos mensajes que aumentan su credibilidad y mejoran su posición, bloqueando los que puedan ser nocivos para su imagen; puede haber salto de niveles jerárquicos con el objetivo de que la información sea más fiel, lo cual puede provocar conflictos entre los niveles. Se propone que esta práctica se lleve a cabo sólo cuando el superior inmediato no haya dado respuesta al mensaje del subordinado en cuyo caso la instancia superior a la que se acude guarde confidencialidad para prevenir conflictos. En esta comunicación ascendente el superior tiene el compromiso de responder a las necesidades señaladas en el mensaje del subordinado a fin de fomentar ésta en un futuro. El fomento de este tipo de comunicación es crucial dado que la dirección y vitalidad de las empresas no se pueden entender si no se sabe cómo piensa su personal.

b) Comunicación descendente

La comunicación descendente se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Implica todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados. *"Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesarios para que las comunicaciones ascendentes sean eficientes".⁷³* Esta comunicación oficial debe llegar siempre de manera oportuna, como información nueva, para crear certidumbre y confianza en el subordinado.

Katz y Kahn identifican cinco tipos de comunicación descendente: *Instrucciones laborales*, directrices que explican una tarea específica, por ejemplo: antes de levantar el coche, aflojen los tornillos de las ruedas, con ello evitarán la posibilidad de que el coche se deslice del gato; *exposición razonada de los trabajos*, mensajes que explican cómo

⁷² Goldhaber, op. cit., pag. 136

⁷³ Goldhaber, op. cit., pag. 131

determinadas tareas se relacionan con otras tareas de la organización, por ejemplo: es importante que realicemos un buen trabajo con las alas para que la planta de Boston no tenga problema alguno al incorporarlas a los aviones; *procedimientos y prácticas*, mensajes relacionados con las políticas, reglas, regulaciones, beneficios, etc de la organización, por ejemplo, después de pertenecer seis meses a la empresa, tiene derecho a una semana de vacaciones pagadas; *feedback*, mensajes que sirven para elogiar el trabajo individual de un empleado y *adoctrinamiento de objetivos*, mensajes diseñados para motivar a los empleados explicándoles la misión general de la organización y cómo se relaciona con dichos sistemas de objetivos.

Problemas que afectan este tipo de comunicación

La filtración: es la tendencia a cambiar, reducir o ampliar los mensajes mientras fluyen por las redes. Esta filtración puede deberse a los numerosos eslabones de la red, las diferencias perceptivas de los empleados, o a que no se confía en los rangos que dirigen estos mensajes. *La sobrecarga de mensajes*: deben enviarse sólo mensajes que influyen directamente a los empleados que lo reciben, pero también debe evitarse la comunicación insuficiente para no afectar negativamente la moral de la organización.

Momento oportuno: quienes difunden esta comunicación deben hacerlo en el momento oportuno y de no ser así considerar el impacto potencial que generaría en la conducta de los empleados. La comunicación debe ser descendente sólo cuando representa un beneficio para autoridades y subordinados. *Confianza excesiva en los métodos escritos y mecánicos o hardware* (como los llama Goldhaber). Estos son manuales, películas, circulares, folletos, etc, utilizados en sustitución de los contactos cara a cara.

c) Comunicación horizontal

*"La comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Tales mensajes están relacionados, por regla general, con la tarea o con factores humanos (por ejemplo, coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información, etc)".*⁷⁴ *"Este tipo de comunicación es la que se desarrolla entre personas*

⁷⁴ Goldhaber, op. cit., pag. 137

de un mismo nivel jerárquico en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí".⁷⁵

El objetivo principal de esta comunicación es ser un canal de coordinación y solución de problemas, evita consultar a un superior común para no demorar la respuesta, y brinda la posibilidad de relacionarse con otras personas del mismo rango para intercambiar información oportuna relacionada con su tarea dentro de la organización generándoles satisfacción en el trabajo.

Importancia de la comunicación horizontal

La existencia de subgrupos con diferentes funciones u objetivos dentro de una organización interactúan y tienen interdependencia funcional por lo que necesitan comunicarse en forma horizontal y encontrar respuestas inmediatas a sus diferentes necesidades derivadas de sus respectivos objetivos según su área de trabajo. La comunicación entre iguales (horizontal) está menos sujeta a distinción de estatus porque en ella las personas comparten un marco de referencia y el contenido de sus mensajes es principalmente para coordinar. Por otro lado, la comunicación horizontal por su misma naturaleza se mueve rápida y fácilmente.

Circunstancias en las que se propone esta comunicación

Cuando es necesaria la coordinación de un trabajo para el funcionamiento de la organización; cuando es necesario brindar apoyo social y emocional a los empleados; cuando es necesario un control real del poder de los altos líderes.

Barreras en la comunicación horizontal

Competencia desleal o rivalidad, cuando una persona oculta información a otra de su mismo nivel para que la actuación de esta última sea menos eficiente; especialización, casi todas las organizaciones subrayan la importancia de la especialización lo cual crea un ambiente de competitividad; *falta de motivación*, es común que los altos mandos de la organización no estimulen ni recompensen a los empleados que utilizan esta forma de comunicación.

⁷⁵ Goldhaber, op cit., pag. 137

Por otro lado, al considerar que en este caso la comunicación fluye entre personas de rangos iguales y que el objetivo principal es la coordinación para obtener respuestas en forma rápida y fácil, encontramos el concepto de "puente" (o comunicación horizontal) introducido por Fayol en 1916, con el que buscaba evitar la pérdida de tiempo y de recursos, siendo en este caso el flujo de comunicación más veloz y exacto al no tener que pasar el mensaje por varios eslabones. Al respecto Goldhaber señala que "si su aplicación fuera unilateral en todas las organizaciones, es decir, si todos los individuos pudiesen hablar entre sí cuando lo desearan, se aboliría la estructura de autoridad".⁷⁶

Cuando se busca transmitir un mensaje formal importante en el que no haya distorsiones y éste sea legítimamente oficial, la comunicación deberá ser escrita, evitando que el mensaje sea muy extenso. Cuando se busca la retroalimentación, la forma más adecuada será a través de la comunicación oral y cuando se quiera presentar un nuevo programa o proyecto con carácter informativo, se sugiere el uso de audiovisuales.

d) Comunicación informal y rumor

Cuando dentro de una organización los mensajes se desvían de las redes tradicionales o formalmente prescritas estaremos frente al fenómeno de la comunicación informal. Para Goldhaber *"los mensajes que no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales son clasificados como "informales"*,⁷⁷ mientras que para Martínez de Velasco, la comunicación informal *"es el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupen en ella; no sigue canales ni procedimientos establecidos formalmente y toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área"*.⁷⁸ Ambas definiciones señalan la ausencia de oficialidad en la información y de canales preestablecidos.

Ésta se caracteriza por proporcionar retroalimentación a las altas estructuras, ya que de manera indirecta les llega información respecto al desempeño de sus empleados, intereses y percepciones; favorece una mejor comprensión de estos por los primeros; al ser flexible y personal, la información fluye con mayor rapidez, aunque ésta limita las

⁷⁶ Goldhaber, op. cit., pag. 138

⁷⁷ Goldhaber, op. cit., pag. 141

⁷⁸ Martínez de Velasco, op. cit., pag. 58

posibilidades de detener rumores o información que no se desea que se propague; tiene la capacidad poco usual de filtrarse incluso por las redes de información más cerrada de una organización al cortar líneas organizacionales y afectar a las personas directamente involucradas en el asunto.

Sus beneficios

Respecto a los beneficios que genera este tipo de comunicación no hay nada definitivo, aunque hay estudiosos del tema que aseveran que la exactitud de estos mensajes son altos, e incluso abordan el tema bajo el concepto de "grapevine" (enredadera) como sinónimo de este tipo de mensaje. *"El término grapevine apareció en los días de la Guerra Civil de los Estados Unidos. Las líneas telegráficas de los servicios de inteligencia colgaban de árbol a árbol, teniendo un aspecto muy similar a las enredaderas (grapevine) y debido a ello, la retransmisión de mensajes no era muy clara; por consiguiente se decía que cualquier rumor provenía de la enredadera (grapevine)".*⁷⁹ Los resultados que obtuvieron quienes estudiaron este método llegaron a la conclusión de que los grapevine son rápidos porque al transmitirse en forma más personal se mueven a la velocidad que desean emisores y receptores y además son exactos; ofrece una red para difundir mensajes que por vías formales no sería posible.

Otra ventaja de los grapevine consiste en que proporcionan feedback a los gerentes con relación a los sentimientos de los empleados. Son una salida para la expresión de los mensajes cargados de emoción que, en caso de no ser expresados fomentarían la hostilidad entre los empleados. Finalmente, pueden ayudar a guiar algunas directrices de la gerencia en un lenguaje comprensible para todos los empleados. Los mismos investigadores del grapevine admiten que éstos también tienen una característica negativa, algunas veces sus redes de difusión son utilizadas para propagar información falsa. En conclusión, hay quienes consideran que la información que fluye por canales informales puede ser favorable o desfavorable.

Si nos detenemos un poco en este concepto, podemos detectar que grapevine, presenta características muy similares a las del concepto de rumor: el contenido de sus mensajes es confuso o ambiguo, es una forma mediante la cual los individuos canalizan o manifiestan sus emociones, en su difusión no hay personas oficiales, y el contenido de

⁷⁹ Goldhaber, op. cit., pag. 141

sus mensajes puede favorecer o no a sus actores. Pero no debemos olvidar que la mayor característica del rumor reside en la importancia y ambigüedad del asunto, condiciones esenciales para transmisión y proliferación. Así el rumor es una forma de comunicación que se presenta, en el caso de las organizaciones, dentro del ámbito de la comunicación informal.

Por qué y cuándo surge?

Este tipo de comunicación informal, no surge arbitrariamente sino que obedece a diferentes factores. Cuando se percibe inseguridad en una situación determinada las personas se comunican de manera informal en busca de cohesión y protección entre sí; se da cuando la gente intenta llenar vacíos de información; cuando se tiene interés especial en una situación y no se les informa acerca de ella, la gente trata de llenar ese vacío con sus propias percepciones; cuando hay información nueva y desean que ésta se propague rápidamente y surge también por la necesidad de entrar en contacto. Según Tompkins, citado por Goldhaber, "los mensajes informales no son racionalmente especificados. Se derivan de incidentes en los arreglos espaciales, en la personalidad o en la capacidad de las personas".⁸⁰

Finalmente, el contenido de la comunicación informal son noticias, comentarios y rumores. Se transmiten anuncios de un suceso reciente pero que no se ha confirmado por una fuente digna de crédito; hay interpretaciones de noticias, de información o de textos y hay rumores.

El rumor, decíamos en párrafos anteriores, es aquella información importante y ambigua, no verificada, de fuente desconocida, que circula de manera constante por canales informales dentro de una masa social que busca dar sentido a hechos no explicados o de los que se tiene escaso conocimiento. Al interior de las organizaciones es concebido como la parte dañina de la comunicación informal. Martínez de Velasco dice que "es la parte de la comunicación informal que se da sólo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que se transmite impersonalmente a través de los canales informales, es decir, sin ir dirigida a personas específicas ni siguiendo canales específicos".⁸¹

⁸⁰ Idem

⁸¹ Martínez de Velasco, op. cit., pag. 75

Kapferer⁸² señala que en toda organización, paralelamente a los canales y procedimientos legítimos de la comunicación, los rumores establecen un circuito alternativo, fantasma invisible y permite a los interesados ganar tiempo al tiempo: en la vida de toda organización, el efecto de sorpresa es siempre importante para inducir o forzar un cambio.

Qué hacer frente al rumor

Para prevenir los efectos negativos del rumor que suelen circular al interior de las organizaciones se debe ir al fondo de las causas y dar a conocer los hechos reales (sin mencionar el rumor) por una fuente digna de crédito (así se eliminan ambigüedades); mejorar formas de comunicación utilizando vías oficiales, como por ejemplo la circular, memorandos, revistas internas, etc., y prestar atención a los rumores ya que por lo regular, aunque no sean verídicos, habla de los sentimientos del empleado.

Cabe señalar que aquellos emisores considerados "fuentes oficiales" deben tener presente que quienes participan del rumor suelen descargar la tensión emocional inmediata al proveer una salida verbal capaz de traer alivio; ellos protegen, a menudo, y justifican la existencia de estados de ánimo, los cuales si, encarados de frente, podrían resultar inaceptables al mismo que los abriga, contribuyen a veces a conferir una más amplia interpretación de aspectos intrincados del mundo circundante.

2.8 El rumor en el grupo

Podemos concluir este capítulo señalando que el rumor es una forma de comunicación (o un tipo de comunicación informal) que contiene información importante, no verificada o ambigua, de fuente desconocida, que circula de manera constante dentro de una masa social, cuyos mecanismos activadores son la emotividad y necesidad intelectual, que busca dar sentido a hechos no explicados o de los que se tiene escaso conocimiento.

Una de sus principales características es el proceso de distorsión que sufre a lo largo de su transmisión, lo cual le otorga cierta inverosimilitud, pero a pesar de ello su reproducción continúa precisamente por lo importante y ambiguo de sus mensajes; de hecho cumple funciones específicas que contribuyen con el proceso de cualquier grupo.

⁸² Kapferer, op. cit., pag 25

Los grupos en su objetivo por lograr metas (que rebasan las de carácter individual) se entregan a él y participan en todo lo que el mismo grupo proponga, no como imposición sino como resultado de un consenso, pero no sólo eso, además saben que a cambio recibirán recompensas sobre todo de tipo afectivo y también satisfarán necesidades individuales (que insisto no es el principal objetivo). Así, en esta dinámica, donde tienen que buscar su cohesión, solidaridad, motivación, etc. pueden lograrlo (aunque no necesariamente) a través de la producción y retransmisión de rumores.

¿Por qué sucede esto?, porque los mensajes que contienen los rumores, pueden favorecer o alterar estos procesos. Por ejemplo, si el rumor alude a posibles perjuicios en agravio del grupo, puede suceder que éste se cohesioné más para protegerse. Por otro lado si por el contrario se habla de beneficios para un grupo mientras que otro percibe una privación de recursos o recompensas en la organización, puede ser que el rumor genere un conflicto entre ambos grupos.

Hemos visto al mismo tiempo cómo el rumor, ubicado como un tipo de comunicación informal dentro de la Organización, no es del todo aceptado por ésta porque su transmisión es tan rápida que traspasa las líneas oficiales y a veces se llega a propagar información que tampoco es deseable por ésta, por ejemplo., cuando la organización planea cambios en las condiciones de trabajo del empleado y éstas puedan ser percibidas como un perjuicio, o bien cuando se prevén cambios en la estructura. A pesar de ello el rumor persistirá para beneficio o perjuicio, según la expectativa en la que se encuentren los involucrados.

En el siguiente capítulo, retomando los conceptos teóricos expuestos en los capítulos 1 y 2, y con base en la aplicación de las técnicas: "grupo de discusión" y "cuestionario", expongo un análisis cualitativo de las funciones que desempeña el rumor en un grupo, lo cual da cuenta del porqué de su existencia en las organizaciones.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS CUALITATIVO DEL RUMOR EN EL GRUPO

3.1 METODOLOGÍA

La trascendencia del flujo de información informal que afecta el funcionamiento de la organización, independientemente del tamaño, giro o servicio de ésta, es un proceso natural y lógico en cualquiera de ellas; como proceso universal afecta a la Organización. El tema permite numerosos enfoques, en este estudio se revisa un caso específico de lo que el rumor despierta y pone en marcha como funciones de facto en la Organización.

Las denominaciones del rumor en la Organización pueden oscilar desde el sentido común hasta categorías formales, en todo caso, es un proceso natural, independientemente de estas denominaciones. El trabajo es un ejemplo de un tema precisado y acotado por el mismo fenómeno que trata de estudiar, el rumor.

La conciencia que tienen las Organizaciones del rumor obviamente conduce a los diferentes niveles de calidad en su vida cotidiana. El tema vislumbra lo que puede hacer el rumor en una Organización y ofrece algunos indicadores interesantes de cómo puede afectar las otras estructuras de la Organización.

Elección del tema

Desde la perspectiva metodológica que abona a favor de la integración de técnicas cualitativas y cuantitativas se eligió "el grupo de discusión" y "el cuestionario", buscando precisamente información equilibrada del fenómeno. El "*grupo de discusión*" fue seleccionado como un acercamiento a un grupo social con un discurso muy particular del rumor. Lógicamente se piensa en este discurso como la posibilidad de conocer las referencias, los modos, opiniones y actitudes de este fenómeno en el espacio social que determina al grupo. En este sentido consideramos que esta técnica brindaría información cercana, fresca, vivida en carne propia, de primer impulso verbal, emocional, etc. A partir de este referente y con base en la teoría expuesta relativa a grupo y rumor, fue posible establecer una guía de tópicos para el grupo de discusión.

En “*el cuestionario*”, como lo plantea el canon básico, se buscó tener información pensando más en la racionalización, descripción, análisis, etc., que el mismo grupo podría dar. De igual manera, en este caso, la lógica de la búsqueda corrió más a cargo del investigador con el fin de mapear expresamente zonas de sentido que se consideran. Así, para elaborar *el cuestionario* se propuso el cruce de variables (a partir de grupo y rumor y del producto discursivo del grupo de discusión), cuyo planteamiento buscaría acotar (y formalizar) con mayor precisión lo abordado por el grupo durante la discusión.

El grupo elegido

Se eligió para efectos de este trabajo, un grupo de 9 personas jubiladas, inscritas en talleres y cursos del DIF Pacto Federal El Rosario; la experiencia social que unifica al grupo consiste en la jubilación laboral que permitiría manejar implícitamente reflexiones empíricas, de sentido común, vividas en carne propia de lo que no es sólo una entidad abstracta, la Organización.

La Organización entonces se entenderá como un gran trayecto de vida que permite reflexionar y oralizar las zonas visibles e invisibles de la organización: la comunicación organizacional, el rumor y la organización. El propósito consistió en seleccionar a un grupo con los suficientes años de trabajo como para poder elaborar reflexiones sobre este tema sin la presión de la Organización, en el caso de que aún se encontrara dentro.

Condiciones de aplicación

Grupo de discusión: duró 90 minutos en una sola sesión, el grupo se realizó en la biblioteca del DIF Pacto Federal El Rosario, el discurso fue grabado íntegramente. El grupo asimiló desde un principio su tarea de tal modo que su rendimiento, en términos de la técnica, fue altamente eficaz: discurso fluido, participación de manera activa y proporcional, interés en función de cada una de las preguntas, intervención mínima del moderador a partir de la eficacia discursiva del grupo.

Del cuestionario: también indagó las mismas variables que el grupo de discusión. Fue entregado para responderse en el domicilio de los informadores (los mismos 9 que del

grupo de discusión), únicamente 2 cuestionarios fueron entregados dos días después, los demás al siguiente día. Esta situación generó que el grupo intercambiara información vía telefónica para comentar preguntas y respuestas, es decir, se creó una especie de consenso a partir de las características del grupo. Sin embargo la información que se obtuvo fue muy escueta, en parte por el tiempo con el que se solicitó la devolución del cuestionario.

El cuestionario fue entregado la siguiente semana de haber realizado el grupo de discusión y fue solicitado al siguiente día con la finalidad de que de algún modo se aprovechara la información del grupo de discusión. El cuestionario contempla en su mayoría, preguntas abiertas, buscando o tratando de conservar relación con el grupo de discusión. De algún modo se buscó como una especie de profundización personal de lo que ya había desatado la discusión.

Cómo se recupera la información

El grupo de discusión y el cuestionario, vía las preguntas, revisan los sentidos que se consideran más importantes de los conceptos teóricos del capítulo uno y dos y si bien, la intención no es agotarlos uno por uno, se buscó sintetizarlos en el mismo modo cronológico y lógico al momento de los ya mencionados grupo de discusión y cuestionario. Se reconoce como limitante del trabajo justamente el no verter todos y cada uno de los conceptos teóricos en el cuestionario y grupo de discusión. En todo caso las zonas que indagan ambos instrumentos son coordinadas que permitirán hacer una lectura del fenómeno.

En las fichas de análisis, como podrá observarse, hay una integración cualitativa, sintética, breve de la información que proporciona el grupo y el cuestionario y sólo es una aproximación a ciertos indicadores del rumor en la organización, evidentemente susceptibles de ser profundizadas.

A continuación se muestra la guía de preguntas para el grupo de discusión y el modelo de cuestionario aplicado.

**GUIA DE TÓPICOS PARA
EL GRUPO DE DISCUSIÓN**

- 1.- Definición de grupo
- 2.- Causas por la que se forman los grupos
- 3.- Características o condiciones necesarias para que un grupo funcione
- 4.- Recompensas que ofrece un grupo al individuo para pertenecer a él
- 5.- Cómo se logra la cohesión de un grupo
- 6.- Importancia del liderazgo en el grupo
- 7.- Objetivos de los grupos que se forman en las Organizaciones
- 8.- Origen de conflictos en los grupos
- 9.- Resolución de conflictos
- 10.- Definición de rumor
- 11.- Función los rumores
- 12.- Efecto de los rumores en la Organización
- 13.- Cómo enfrentar los rumores
- 14.- Cómo motivar al individuo
- 15.- Cómo se manifiesta un individuo motivado en su trabajo

Modelo del cuestionario aplicado:

EL RUMOR EN EL GRUPO

La información que se obtenga de este cuestionario será útil para complementar la que se obtuvo durante la discusión del grupo en la cual usted participó. Por ello nuevamente agradezco su entusiasta colaboración para el llenado de este instrumento.

- 1.- ¿Qué es un rumor?
- 2.- ¿Para qué le sirven los rumores a un grupo?
- 3.- ¿Qué tipo de rumores surgen en los grupos que hay en las Organizaciones?
- 4.- ¿Cómo afectan los rumores (positiva y negativamente) a los grupos?
- 5.- Cómo deben actuar los grupos cuando un rumor los afecta en forma negativa?
- 6.- Cuando existe cohesión en un grupo, ¿qué efecto puede causarle un rumor?
- 7.- ¿Qué efectos produce un rumor en la relación jefe- subordinado?
- 8.- ¿Cómo debe actuar una Organización cuando detecta efectos negativos de un rumor en los grupos?
- 9.- ¿Qué condiciones son necesarias para que un grupo se sienta motivado?
- 10.- ¿Cómo influyen los objetivos de los grupos en su motivación?
- 11.- Cómo se relacionan las recompensas que otorga un grupo a sus miembros con la motivación de éste?
- 12.- ¿Cómo influyen los rumores en la motivación del grupo?
- 13.- Si un grupo está motivado, ¿qué efecto puede causar en él un rumor?

3.2 Definición de grupo

El grupo se concibe asimismo como un conjunto de personas que interactúan de forma interdependiente, compartiendo tareas e intereses comunes y su integración se logra a través del conocimiento y aceptación de quienes lo forman.

Observaciones:

*“un grupo es convivir con otras personas”,
“conviven juntas, los entendemos”, lo que
no piensa una cabeza lo piensa otra”,
“tenemos que hacer equis trabajo, si lo
hacemos todos en común lo podemos sacar
mejor”*

3.3. Causas por las que se forma un grupo

Los grupos se forman para lograr objetivos; por filiación e identificación con políticas e ideologías y es un medio a través del cual sus miembros satisfacen necesidades sociales, de seguridad, de autorrealización y del ego.

Observaciones:

“Los grupos se forman para formar fuerza y para cambiar ideas”, “todo lo que uno necesite, el grupo bien formado nos lo da”, “el grupo es motivante hacia uno para crecer, para salir adelante también”

3.4 Condiciones para que el grupo funcione

Es clave la ubicación que el grupo tiene sobre los beneficios que implica tener un liderazgo confiable, sobre los controles que debe generar un grupo para su autocontrol y sobre los efectos que implica estar motivado para el trabajo.

Observaciones:

“Es necesario tener un buen representante o líder”, “ahí no hay envidias”, “si una persona trata de ir con una mentira le llaman la atención”, “para que un grupo funcione se necesita motivar al personal”

3.5 Recompensas que ofrece el grupo

Tomando en cuenta que es una experiencia de vida, es notorio el manejo del grupo en varios planos: afectivo, de realización, de protección física y psicológica, de modo que con ese capital racional y emocional el grupo estará preparado para tareas que exploten su propia conformación.

Observaciones:

*“Pienso que hay más sinceridad, amistad”,
“me deja mucha satisfacción por la actitud”,
“nos da amistad, nos da confianza y nos da
cariño”, “nos abrazamos, nos apapachamos,
me siento muy a gusto”*

3.5 a) Recompensas y motivación en el grupo

Cuando el grupo siente suficiente su capital emocional y racional, considera estar en condición de seguir buscando satisfactores en su proceso de vida, como por ejemplo continuar su cumplimiento de metas previstas.

Observaciones:

*“ Crean más ganas para sacar el trabajo”,
“mejorando su trabajo, su lealtad”, “trabajar
mejor cumpliendo de buen modo con sus
obligaciones”, “cuando se sella la amistad y
la fuerza el grupo está motivado”, “hay muy
buena motivación cuando hay
recompensas”.*

3.6 Cómo lograr la cohesión del grupo

Para que haya cohesión en un grupo debe existir interés por quienes lo integran, solidaridad, recompensas en términos de amistad y afecto, así como la presencia y acertada participación de un líder.

Observaciones:

“Buscar que se integre al grupo y no se aleja”, “debemos ser sinceros, darnos amor, confianza, amistad”, “puedo pensar no sólo en mí sino en los demás”, “no hay como que haya alguien que lo guíe a uno”

3.7 El liderazgo en el grupo

La noción del líder se muestra demasiado enraizada en el grupo con el consecuente peligro de ser inoperante en caso de asumir tareas de modo autónomo.

Observaciones:

“Aunque un grupo se forme con la idea de hacer algo no hay como que haya alguien que lo guíe a uno”, “yo pienso que un grupo no funciona sin un líder”, “sin un líder cada quien hace lo que quiere”

3.8 Cómo motivar al individuo

El individuo tiene una serie de necesidades psicológicas y sociales (entre otras) y al través del trabajo y de lo que la organización le ofrece (como la capacitación, el reconocimiento, remuneración económica y socialización) se siente motivado a continuar su acción dentro de ésta.

Observaciones:

“ Las capacitaciones son motivaciones pues le causan a uno beneficio”, “nuestro trabajo de aprender todo y hacerlo bien”, “me sentía feliz cuando los veía mejor vestidos, mejor arreglados”, “es la satisfacción de dar un buen rendimiento en el trabajo”, “no es lo mismo perrito, perrito, que hay está tu huesito”

3.8 a) Cómo se manifiesta un individuo motivado

El individuo encuentra en el trabajo el medio a través del cual satisfacer diversas necesidades y de manera relevante la de realización. Cuando logra ésta lo refleja con su productividad.

Observaciones:

“Decía estar orgulloso de su trabajo, se ponía la camiseta”, “se ve en la forma en que reacciona uno”, “cuando vemos que no es necesario andar detrás de él diciéndole - órale hazlo- “, “ser puntual, no ser faltista”, “saber a lo que uno va y hacerlo bien”

3.8 b) Condiciones necesarias para que un grupo se sienta motivado

El grupo percibe el trato cordial de los empleados así como el reconocimiento por la Organización como algo prioritario para sentirse motivado y también le parece importante la retribución económica y un ambiente físico adecuado.

Observaciones:

“Buen trato”, “me felicitaban por mi trabajo”, “reconocimiento”, “confianza de los dirigentes”, “buenas prestaciones”, “condiciones de comodidad en el trabajo”.

3.9 Objetivos del grupo en la Organización

La definición de los objetivos por parte del grupo es demasiado formal.

Observaciones:

*“En los trabajos los grupos se forman con el objetivo de rendir lo máximo en el trabajo”,
“es lo principal que exige una empresa”,
“para mi los objetivos son para progresar”*

3.9a) Objetivos del grupo y motivación

Para el grupo los objetivos son una guía, en ellos ve implícitas las necesidades individuales y de la organización así como el cumplimiento de una tarea específica con la cual se siente comprometido, al mismo tiempo que espera que la Organización cumpla su parte.

Observaciones:

“Son básicos para sentirse a gusto y hacer el trabajo”, “en tratar de superarme dentro de mi trabajo”, “fomentar el trabajo para producir”, “satisfacer las necesidades de ambos”, “cuando los objetivos se realizan en un 80 % se siente uno satisfecho, con ganas de seguir adelante”, “cumpliendo lo que promete la organización”

3.10 Causas por las cuales surgen los conflictos en los grupos

El grupo muestra referentes de carácter operativo, elementos de primera superficie y en ningún momento hace alusión a áreas relacionadas con la lógica de la organización y su planificación.

Observaciones:

“No es porque sea responsabilidad de uno o no, pero si hay gente que estaba para barrer”, “llega a haber conflictos por las envidias”, “les daba el mejor material y a uno el de menor calidad y como era por destajo”, “el oficial nos trataba muy mal y no nos quería enseñar”

3.11 Resolución de conflictos

Hay una conclusión que surge de la vivencia del grupo más como sujeto que desde la organización y su planificación.

Observaciones:

“Depende también del jefe, haciendo a cada quien responsable de su trabajo”, “cuando fui jefe era siendo amable con todos”, “saber entender a toda la gente”

3.12 El rumor definido por el grupo

Un rumor es información ambigua, relativa a un acontecimiento que sucedió o sucederá, de la cual se desconoce su origen y a medida que circula de boca en boca, el mensaje original se tergiversa y a veces causa efectos negativos.

Observaciones:

*“Un rumor puede ser cierto o falso”, “hay rumores malos y buenos”, “es suponer que alguien anda tramando algo”, “hechos que suceden o van a suceder”, “decir algo sin decirlo abiertamente”,
circula de boca”*

3.12 a) Tipo de rumores que surgen en los grupos organizacionales

Dentro de las organizaciones surgen rumores negativos y positivos y por lo regular su contenido versa sobre las condiciones de trabajo y el comportamiento de autoridades y empleados.

Observaciones:

“ Positivos y negativos”, “laborales: reajustes, cierres, cambios”, “de la gente, del patrón”.

3.13 Función de los rumores

El grupo le atribuye al rumor funciones relevantes tales como la de ser un medio para proyectar necesidades psicológicas y cognitivas, al mismo tiempo que fomenta la interacción del grupo.

Observaciones:

“ Los rumores siempre son porque necesitan algo”, “se preguntaba uno quién será de las dos”, “si me gustaría enterarme para prevenir”, “a la gente en mi trabajo si le gustaba divulgarlos”

3.13 a) Para qué le sirven los rumores al grupo organizacional

El rumor es un medio a través del cual el grupo fomenta su comunicación y cohesión, manteniéndose alerta sobre algún posible acontecimiento; pero en algunos casos el rumor puede causar efectos negativos al grupo.

Observaciones:

“Favorece la comunicación para solucionar un problema”, “para enterarse”, “para estar alerta”, cuando el río suena es porque agua lleva”, “para desbaratar una organización o fortalecerla”, “para tener de que hablar”, “si se toma como chisme, un grupo unido se ve con desconfianza”, “puede inquietar”

3.13 b) Efecto de los rumores en la Organización

El grupo percibe los efectos del rumor para sí mismo y no detecta efectos directos para la organización, ni en su estructura, ni en su planeación.

Observaciones:

“Los rumores definitivamente pueden llegar a crear conflictos”, “Es un veneno que lastima a todos”, “había un rumor de que nos iban a poner carga de trabajo”, “empezaron a decir que fulanito, que sutanita”, “cómo está la persona que dice estoy ahí, no puede ni dormir”

3.13 c) Cómo afectan los rumores (positiva y negativamente) a los grupos

En lo positivo, fomenta la comunicación y la reflexión del grupo y puede incluso motivar, si el rumor implica posibles beneficios laborales.

En lo negativo, el rumor crea intranquilidad e incertidumbre, lo cual se traduce en conflictos y por ende puede alterar la cohesión del grupo.

Observaciones:

“Fomenta la comunicación del grupo”, “hay que reflexionar y discutirlos para saber si efectivamente lo son”, “ganancias en el trabajo”.

“Pleitos con el patrón”, “desunión”, “se trabaja con incertidumbre y falta de seguridad”, “desilusión, desunión”.

3.13 d) Efecto del rumor en un grupo cohesionado

El rumor puede debilitar la cohesión del grupo, aunque esto dependerá del contenido del rumor.

Observaciones:

“Depende del rumor”, “alegría o desilusión”, “puede debilitar”, “controversia”, “Esta unión se rompe para beneficio del que lanzó el rumor”, “causa daño”.

3.13 e) Efectos del rumor en la relación jefe subordinado

Para el individuo parece deseable contar con la confianza de sus autoridades por lo que en la interacción jefe-subordinado, la presencia de un rumor deteriora la relación entre ellos, dando lugar a la desconfianza recíproca y puede incluso poner en riesgo la permanencia del empleado en la empresa.

Observaciones:

“Empeora la relación”, “debilita las buenas relaciones”, “aquella confianza se cambia por hostilidad”, “peligra nuestro empleo”.

3.13 f) Cómo influyen los rumores para motivar a un grupo

Quando se trata de un rumor negativo, la motivación puede decrecer porque genera incertidumbre y pone en riesgo la cohesión del grupo, mientras que cuando se trata de un rumor positivo, la motivación puede incrementarse y a su vez dar más cohesión al grupo.

Observaciones:

“Más unión, pero a veces desintegra”, “desmotivación”, “si es positivo incrementa la motivación”, “más unión”. “fomenta la comunicación”, “tenía que trabajar mejor”.

3.13 g) Efectos del rumor en un grupo motivado

El grupo se presenta inmune a los rumores partiendo de que sus necesidades psicológicas y cognitivas han sido satisfechas.

Observaciones:

“Nada”, “si estamos de acuerdo no hacemos caso”, “el rumor se desvanecerá”, “seguimos trabajando igual”, “no hacer caso”.

3.14 Cómo enfrentar los rumores

Si para el grupo los rumores generan conflictos, se deben enfrentar divulgando información precisa, atendiendo necesidades de los subordinados, a través del liderazgo y de una constante comunicación entre autoridades y empleados.

Observaciones:

“ Se podrían resolver, resolviéndoles sus problemas”, “cuando sabía de rumores yo pensaba, enterarse y buscar sus gentes adecuadas para completamente documentarlas”, “he ahí cuando entra la función del líder”, “es muy indispensable la comunicación para darle una salida a todos esos rumores”

3.14 a) Cómo deben actuar los grupos cuando un rumor los afecta en forma negativa

El grupo debe movilizarse en busca de información que le permita aclarar el rumor y si esto no se logra, se debe fomentar la unión para enfrentarlo.

Observaciones:

“ Cuando escuchábamos un rumor de que algo iba a pasar, que iba a haber reajustes de personal, o que fulanito iba llegar, nos movíamos para informarnos”. “Estábamos al pendiente, sin pleitos y estábamos más unidos por lo que viniera”

3.14 b) Cómo debe actuar la organización cuando detecta efectos negativos del rumor en los grupos

La Organización debe comunicar a los empleados de manera constante, información precisa para no dar lugar a la proliferación de rumores o en su caso para eliminarlos.

Observaciones:

“Platicar con los grupos para que estén bien informados”, “eliminar lo falso de la información”, “la comunicación es lo mejor”.

CONCLUSIONES

Cuando inicié esta investigación con el interés de analizar y describir cuales son las funciones del rumor en un grupo organizacional, también deseaba entender cuáles son las razones por las que genera ruido al interior de las organizaciones. Encontré que hay una relación estrecha, casi insoluble, entre el rumor y el grupo, por un lado debido a que mientras el grupo, representado por individuos, surge por el interés fundamental de satisfacer algunas de sus varias necesidades (en gran medida de carácter psicológico y de realización) a través de la colaboración e interdependencia con otros seres, y por otro, porque de alguna forma, el rumor es la proyección o manifestación de necesidades (de carácter psicológico y cognitivo) de los individuos o grupos.

Así el rumor parece ser algo inherente al grupo y a la vez producido por él mismo, aun bajo el riesgo de perder el control de éste y sufrir algún perjuicio. Tal aseveración la hago porque a lo largo de este estudio se pudo observar que no es conciente la producción de rumores, ni su transmisión (y reitero, por responder a necesidades psicológicas, además de cognitivas); sin embargo al analizar cómo influye en su relación con el grupo a través de los diferentes episodios que vive éste, el propio grupo logra identificar efectos positivos y negativos de esta relación. Las conclusiones encontradas son entonces, las siguientes.

Hallé que el rumor es para el grupo un instrumento a través del cual se fomenta la interacción y comunicación de quienes lo integran e incluso favorece su proceso de cohesión, cuya búsqueda se enfatiza cuando intuyen cierto riesgo implícito en el contenido del rumor, por ejemplo, cuando sus condiciones de trabajo pueden ser alteradas o cuando pella su permanencia en la organización (p. ej., por reajustes o conflictos).

El grupo mismo, ofrece diversas recompensas también de carácter psicológico (como la amistad y un sistema de valores en común) y éstas son por sí mismas un medio de cohesión (entendida como el grado en que sus miembros desean permanecer en el grupo) y de motivación; motivación que se complementa (de manera extrínseca) con la participación de la Organización a través de capacitación, reconocimiento, estímulos, etc. En este caso encontramos que a mayor motivación en el grupo de trabajo, menor es el impacto de los rumores.

La razón por la cual el rumor genera ruido en las Organizaciones se debe a que cuando el grupo no ha encontrado satisfactores a sus necesidades con su consecuente desmotivación, se torna vulnerable a la fabricación y retransmisión de rumores, donde se concentra gran energía del grupo, lo cual se refleja en una baja productividad. Esta idea se refuerza cuando, p. ej., el contenido de un rumor crea expectativas positivas (como ascensos, bases, utilidades) y éstas no se cumplen, o bien cuando el contenido alerta sobre posibles perjuicios, generando actitudes defensivas y deteriorando la relación entre jefes y subordinados.

Del análisis expuesto es posible señalar como **funciones específicas del rumor en un grupo organizacional**, las siguientes:

Incita la comunicación

En términos generales el rumor incita la comunicación porque da lugar a que los miembros del grupo intercambien información a través de la cual será posible persuadir, saber, opinar, hablar de algo, etc.

Fomenta la interacción

Mediante el rumor los miembros del grupo pueden intercambiar expresiones y sentimientos personales sin que ello implique hablar de si mismos; es también un medio para consumir relaciones sociales y para reforzar lazos afectivos.

Refuerza la cohesión

Los rumores generan la cohesión del grupo sobre todo cuando éste implica un mensaje de amenaza o promesa de realización; el grupo se une más para protegerse. Aunque habrá casos en los cuales esta cohesión se vea debilitada, dependiendo del contenido y sobre todo si subyacen intereses individuales por encima de los del grupo.

Genera motivación

Cuando el mensaje contenido en el rumor implica un satisfactor para las necesidades del grupo, la motivación del grupo se eleva generando así condiciones para alcanzar sus objetivos. Pero también podrá decrecer esta motivación si el contenido es contrario.

Satisface necesidades psicológicas y cognitivas

El rumor se presenta como una explicación de hechos de los que tiene escasa información y al mismo tiempo es un medio a través del cual el grupo proyecta diversas necesidades que desea le sean satisfechas.

Brinda feedback a autoridades respecto a los sentimientos (o necesidades) de empleados

Para el caso de las Organizaciones, el rumor les permite detectar cuales son los sentimientos del grupo o sus necesidades no satisfechas y con ello tienen la oportunidad de atenderlas para motivarlos más.

Así, el rumor cumple funciones aparte del contexto que le da la propia organización. Este análisis permite juzgar y acercarse a las funciones y sus repercusiones en la organización, pero también visualiza la posibilidad de regular, incidir, aminorar, controlar, manejar, etc., según se considere conveniente. En este sentido es posible considerar al rumor en las organizaciones como un área de investigación.

Las propuestas que se sugieren para el manejo del rumor son muy concretas. A la organización le corresponde hacer uso fundamentalmente de la comunicación. La Organización debe, de manera constante, divulgar información precisa para prevenir la proliferación de rumores o en su caso para eliminarlos. Siempre debe tener presente que tales rumores hablan de los sentimientos e intereses de los subordinados y es importante atenderlos, no ignorarlos. El grupo de hecho se moviliza en busca de información que le permita aclarar el rumor y de no lograrlo, fomenta la cohesión para enfrentarlo.

Es también fundamental la participación de un profesional de la comunicación porque éste actúa como un medio entre Organización y sus públicos al facilitar que se difunda información completa, confiable y oportuna, sobre el entorno, la empresa y el trabajo. Con esta función será posible regular o controlar rumores y por ende se contribuirá a lograr los objetivos de la organización.

La Organización también debe ejercer adecuadamente el liderazgo, y tener presente que al establecer sus objetivos, no debe soslayar que merece especial atención atender las necesidades de los individuos y fomentar las relaciones humanas por ser los individuos el

recurso fundamental en el proceso de productividad y efectividad, fin de las Organizaciones.

Por otro lado, es posible señalar que los resultados que arrojó el grupo de discusión a través de su discurso, en lo general no divergieron de lo manifiesto en el terreno teórico. Los rumores han existido siempre y seguirán proliferando como una forma de comunicación humana y sus funciones de alguna manera seguirán siendo un medio o respuesta a diversas necesidades de carácter psicológico y/o cognitivas, como bien lo señalan teóricos y grupos que han tenido contacto con esta forma de comunicación.

Bibliografía General

1. ANDER EGG Ezequiel, *Técnicas de Investigación Social*, Ed., El Ateneo, 15ª ed., México, 1987
2. BERLO David Kenneth., *El Proceso de la Comunicación*, Ed. El Ateneo, 3ª ed., México, 1985
3. BURT David K. Scanlan, *Principios de la Dirección y Conducta Organizacional*, Ed. Limusa, México, 1978
4. CARTWRIGHT Dorwin y Zander Alvin, *Dinámica de Grupos: Investigación y teoría*, Ed. Trillas, México, 1983
5. CORNATON Michel, *Grupos y Sociedad: Iniciación a la psicología de los grupos*, Ed. Tiempo Nuevo, México, 1972
6. CHAIM Samuel katz, *Diccionario Básico de Comunicación*, Ed. Nueva Imagen, México, 1980
7. DESSLER Gary, *Organización y Administración. Enfoque Situacional*, Ed. Prentice Hall, 1ª ed., México, 1979
8. DÍAZ Guajardo G. H., *Relaciones Humanas y Ética Labora*, Ed. Guajardo, México, 1979
9. Diccionario Básico de la Lengua Española, Ed. Libusa, Madrid, 1989
10. Diccionario de Ciencias de la Educación, Ed. Aula Santillana, México, 1995
11. Diccionario Enciclopédico, tomo 3, Ed. Quillet, Argentina, 1993
12. Diccionario de Sinónimos y Antónimos, Ed. Porrúa, México, 1986
13. Diccionario de Sociología, Ediciones mensajero Bilbao, serie ideas-obras-hombres, España, 1975
14. DUHALT, Krauss, *Técnicas de Comunicación Administrativa*, UNAM, 1974
15. ECO Humberto, *Cómo se hace una tesis*, Ed. Gedisa Mexicana S.A., 1988
16. ESTRELLA Israel Garzón, *Comunicación y Periodismo en una Sociedad Global*, Ed. Trillas, 1ª ed., México, 2001
17. FERNANDEZ Collado Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, Ed. Trillas, 1ª ed., México, 1991
18. FERNANDEZ Collado Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, Ed. Trillas, 2ª ed., México 2002
19. GARCIA Córdoba Fernando, *El Cuestionario*, Ed. Spanta S.A. de C.V., 1ª.ed. México 1999
20. GODET Jaime, *100Puntos Sobre la Comunicación de Masas en México*, Juan Pablos Editor, México, 1985
21. GOLDBABER Gerald M., *Comunicación Organizacional*, Ed. Diana, 1ª ed. México 2001
22. GUAJARDO Elizondo Horacio, *Ensayos de comunicación*, Imprenta Mexicana, 1979
23. HALL, Richard H., *Organizaciones: Estructura y Proceso*, Ed. Mc. Graw Hill, 2ª ed., México, 1976
24. HARO Leeb Luis, *Relaciones Humanas*, Ed. Edicol, México, 1981
25. H. DE LA MOTA, Ignacio, *Diccionario de la Comunicación*, tomo2, Ed. Paraninfo-Madrid, 1988
26. HOMANS C. George, *El Grupo Humano*, Ed. Eudeba, Buenos Aires, 1963
27. HUSE Edgar F. y L. Bowditch James, *El Comportamiento Humano en la Organización*, Ediciones Deusto S.A., Argentina, 1986

102

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

28. IBÁÑEZ Jesús, *Más Allá de la Sociología: El Grupo de discusión, técnica y crítica*, Ed. Siglo XXI, 1ª ed., México, 1979
29. KAPFERER Jean Noel, *Rumores, el medio de difusión más antiguo del mundo*, P&J Editores, Plaza Yanes, 1989
30. KLEIN Josephine, *Estudio de los Grupos*, Ed. Fondo de Cultura Económica., México, 1961
31. KOONTZ, Harold y O'Donnell Cyril, *Elementos de Administración*, Ed. Mc Graw Hill, México, 1988
32. MARSHALL John R., "Motivación y Emoción", Ed. Mc. Graw Hill, España, 1995
33. MARTINEZ, de Sousa, *Diccionario General del Periodismo*, Ed. Paraninfo-Madrid, 1981
34. MARTINEZ, de Velasco Alberto y Nosnik Abraham, *Comunicación Organizacional Práctica*, Ed. Trillas, 1ª ed., México, 2001
35. MENDEZ Morales José Silvestre, *Dinámica Social de las Organizaciones*, Ed. Mc Graw Hill, México, 1996
36. Moderna Enciclopedia Universal Cultural, tomo 6, Edita Cultural S.A., España, 1981
37. PERROW Charles, *Análisis de la Organización: Aspecto Sociológico*, Ed. Continental, México, 1972
38. REED H. Blake, *Taxonomía de conceptos de la Comunicación*, Ediciones Nuevomar, tr Leticia Halpering Donghi, México, 1988
39. RIVADENEIRA Prada Raúl, *Periodismo*, Ed. Trillas, México, 1983
40. RODRIGUEZ, Aroldo , *Psicología Social*, Ed. Trillas, México, 1991
41. ROJAS SORIANO Raúl, *El Proceso de la Investigación Científica*, Ed. Trillas, México, 1990
42. ROUQUETTE, Louis Michel, *Los Rumores*, Ed. El Ateneo, 1ª ed., Buenos Aires, 1977.
43. SALAZAR, José Miguel, *Psicología Social*, Ed. Trillas, 1ª ed., México, 1979
44. SCHRANK, Jeffrey, *Comprendiendo los Medios Masivos de Comunicación*, Ed. Publigráficos s.a., Tr Ortiz Staines Manuel, 3ª.ed., México 1980
45. SCHRAMM, Wilbur Lang, *Proceso y Efectos de la Comunicación Colectiva*, Ed. CIESPAL, Quito, 1969
46. SCOOT, Oscoe Edwin, *Organización para la producción*, Ed. Continental S.A., 1ª.ed. , México
47. SEXTON P. William, *Teorías De la Organización*, Ed. Trillas, México, 1977
48. TIM O. Sullivan, *Conceptos Clave en Comunicación y Estudios Culturales*, Ed. Amorrortu editores, Buenos Aires
49. VICTOR, Claudín Héctor Anabitarte, *Diccionario General de la Comunicación*, Ed. Mitre, Barcelona, 1986
50. VIVALDI Gonzalo Martín, *Géneros Periodísticos*, Ed. Paraninfo, Madrid, 6ª ed. 1998
51. Wendell L. French y CECIL H. Bell jr, *Desarrollo Organizacional*, Ed. Prentice Hall, 5ª ed, México
52. Wolman Benjamín B., "Diccionario de Ciencias de la Conducta", Ed. Trillas, México, 1ª ed., 1999

103

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN