

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

"El Rumor en la Comunicación Organizacional:
Cómo detectar y aprovechar un
Fenómeno de la Comunicación".

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
P R E S E N T A :
HÉCTOR ADRIÁN PÉREZ FLORES



Director de Tesis: Lic. Efraín Pérez Espino

México, D. F.

UNAM

2004.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

DEDICATORIA

*A MIS PADRES, CARMEN Y
GILBERTO*

Por el apoyo, cariño, comprensión y
libertad que me han dado para
cumplir mis metas a través de todos
estos años... gracias.

AGRADECIMIENTOS

A MIS ABUELOS

Por su infinito soporte y comprensión para continuar mi vida y estudios; mil gracias.

A MI HERMANA ALEJANDRA

Por enseñarme el valor de la autodeterminación y la sencillez de las cosas.

A PAOLA BARBERO

Por el amor, aliento, apoyo, e inspiración que me hacen seguir adelante.

EFRAÍN PÉREZ ESPINO

Por su guía, paciencia, empeño y experiencia que hoy se traduce en la conclusión de mis estudios profesionales.

A LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Por la invaluable experiencia de formar parte de sus filas y adquirir conocimiento verdadero.

A MIS SINODALES

Por su compromiso, orientación y certeza sobre esta investigación.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Por forjarme en todos los ámbitos y darme la oportunidad de formar parte de la Universidad más importante de Latinoamérica.

ÍNDICE

	Página
Introducción	2
I.- Epistemología del rumor	4
II.- El mito y su relación con el rumor	12
2.1 Definición de mito	12
2.2 Escuelas	21
III.- La Comunicación Organizacional	31
3.1 Planteamientos Generales	31
3.2 Objetivos	40
3.3 Comunicación Formal	47
IV.- El rumor y la Comunicación Organizacional	58
4.1 Comunicación Informal	58
4.2 Conducta Laboral	77
4.3 Comunicación en Caso de Crisis	96
V.- Propuesta para el manejo y control del rumor	103
5.1 Propuesta	121
5.2 Primer esquema (diagnóstico y detección)	123
5.3 Segundo esquema (ayuda)	129
5.4 Tercer esquema (combate)	136
5.5 Conclusiones Generales	147
BIBLIOGRAFÍA	152

INTRODUCCIÓN

La presente investigación describe el proceso de surgimiento y muerte de los rumores, así como la manera que debe seguirse para lidiar y combatir con los rumores especialmente dañinos para una institución. De esta manera se plantea una propuesta que ayude a utilizarlo de manera benéfica para la organización.

El primer capítulo establece las bases teóricas de la investigación para describir cómo y por qué se crean los rumores para después plantear una relación directa con los mitos.

El segundo capítulo nos remite a la conformación de los mitos y las escuelas que han desarrollado estudios sobre ellos con el fin de plantear una relación con los rumores, pues se encuentra que en esencia, rumores y mitos comparten algunas características. Lo anterior servirá de base para el desarrollo de la investigación.

En el tercer capítulo se examinó el panorama de la Comunicación Organizacional, sus definiciones, objetivos y comunicación formal con el fin de sustentar el fenómeno de la Comunicación en las organizaciones.

En el cuarto capítulo se estudió al rumor desde la perspectiva de la Comunicación Organizacional, (comunicación informal, conducta laboral y Comunicación en Casos de Crisis) y se supo cómo afecta en la organización.

El quinto capítulo da una propuesta para el manejo, control y aprovechamiento del rumor cuando éste surja en una institución.

Queda comprobado que si se conoce cómo y por qué se creó un rumor de cualquier índole, entonces, con un plan de comunicación estratégica que contemple la prevención, ayuda o combate al rumor, podrá ser aprovechado para obtener mayores beneficios dentro de una organización.

CAPÍTULO I

EPISTEMOLOGÍA DEL RUMOR

Existen muchas investigaciones en torno al origen de un rumor, de un grupo de rumores e, incluso, de semejanza entre ellos, pero todas tienen un punto en común: el conocimiento de algo específico.

Para tratar de establecer el punto de partida de la investigación es necesario recurrir a la epistemología, que es la ciencia encargada de los temas del conocimiento. Como la expresión "temas del conocimiento" es de alguna forma ambigua, se tratará de dar una explicación para la conformación, desarrollo y evolución de los rumores con una premisa básica y sencilla sobre la epistemología, que es: "el estudio del conocimiento"¹.

Muchos autores franceses e ingleses utilizan el término epistemología para designar a la "teoría del conocimiento" o "gnoseología", es decir, un sector de la filosofía que examina el problema del conocimiento en general: el ordinario, el filosófico, el científico, etc. Pero, normalmente, el término epistemología es empleado en un sentido más restringido, referido exclusivamente a los problemas del conocimiento científico tales como las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que llevan a su obtención y los criterios con los cuales se le justifica o invalida; esta investigación busca mostrar la relación psicológica y sociológica sobre el origen, desarrollo y evolución de los rumores.

¹ Esteban Ortega Pedraza. *Etimologías: lenguaje culto y científico*, México D.F., Ed. Diana, 1980, p. 172

La epistemología es, entonces, el estudio de las condiciones de producción y validación del conocimiento científico que, a veces, suele ser confundida con la metodología, pero ambas buscan estrategias para incrementar el conocimiento. Por lo tanto la epistemología es una actividad crítica que se dirige a todo el campo de la ciencia.

De acuerdo con lo anterior, en la epistemología su preocupación central son los temas del conocimiento y sus respuestas se llaman racionalismo, empirismo o crítica de la razón, repuestas que hoy ya no se aceptan en toda su extensión, pues según los estudiosos existen problemas como la observación, la percepción, el sentido, el significado, la indeterminación de la traducción, los juegos de lenguaje o las leyes humanas que también deben ser tomadas en cuenta.

Entonces, básicamente la epistemología es la preocupación por un tema y, como aquí la preocupación es poder lidiar con los rumores, es necesario conocer su conformación.

¿Cómo y por qué se crea un rumor?

El rumor posee una estructura característica marcada por la impersonalidad de la fuente. La expresión del rumor se apoya en la ausencia de fuente emisora. Así, el rumor es un "préstamo" que se retransmite de persona a persona.

El misterio de las decisiones centralizadas, la falta de transparencia en el proceso mismo de la toma de decisiones permite al rumor caminar solo. Dos estadounidenses, Allport y Postman², estudiosos de la "rumorología", integraron

² G. Allport y W. Postman, L. *Psicología del rumor*, Buenos Aires, Ed. Psique, 1970.
G Allport y W. Postman, L. *La psicología básica del rumor*. Madrid, Ed. Tecnos, 1973

en una fórmula los elementos fundamentales que caracterizan el proceso de formación del rumor: $R = I \times a$.

La cantidad de rumor (R) es proporcionalmente igual a la importancia del asunto (i) multiplicado por la ambigüedad (a) del mismo.

Solamente basta que tengan importancia para X (el emisor o fuente anónima) y sea compartida por un grupo de personas. Ahí comienza entonces a rodar el nuevo rumor.

En muchas ocasiones el rumor, en tanto posea importancia el asunto y goce de cierta ambigüedad, será válido para aquellos que dependen de la información para satisfacer la curiosidad por conocer un aspecto de la realidad.

Sociología del rumor y el profesionalismo

Entre los profesionales de la comunicación permea el rumor, fenómeno que lo mismo es rechazado, confirmado y, lo peor, aceptado. Como esta investigación ve al rumor desde la perspectiva de la Comunicación Formal, es tomado como aviso, herramienta de trabajo, motivación para aplicar programas, resultado de la degradación de una verdad, un mensaje distorsionado o bien una comunicación de base falsa que vale ser reencausada.

El rumor nos anticipa algo que puede ocurrir, como también nos puede precipitar hacia una versión falsa, generado daño en ocasiones según la perversidad de quien lo transmite o el morbo del que lo repite. Trasciende a veces de forma gratuita, aunque exista el interés por aparentar estar informado. En ocasiones es inducido para denigrar, sabotear o crear problemas o daños; los ejemplos de rumores son infinitos. En materia de propaganda política, el rumor es

un instrumento agraviador tan inmoral como cuando se emplea para degradar una mercancía en guerras comerciales. Darle cabida a un rumor como verdad en los medios empieza por ser una falta de responsabilidad, para rematar con que se traiciona de manera ética y moral. Sin embargo, a veces el rumor alimenta lo que será una noticia verdadera. El material informativo con el que contemos, en tanto carezca de fundamento, de documento o de persona que lo avale, se queda en rumor. No importa qué tan creíble sea la nota, porque si no está documentada, se queda prendida con alfileres para que en cualquier momento caiga y nos arrastre con ella.

Desgraciadamente no es mucha la bibliografía sobre el rumor, pero se acepta como una información de circulación rápida, de cara a cara, que hace creíble hasta lo que no es verdad, autoconvence al que lo repite y el receptor le da vida a la transmisión. Una práctica que requiere del contraveneno es abordada por varios autores como Morris H. Holst³, Frank E. X. Dance⁴ y Guy Durandin⁵. Es muy fácil caer en la trampa del rumor, quizá demasiado.

Rumores patológicos⁶

Otra de las visiones es saber cómo se trabaja con la herramienta del rumor para provocar ciertas patologías.

³ Holts Morris H. *El rumor, forma de comunicación directa*, Buenos Aires, Cuadernos de Ciencias Sociales, Vol. IV, 1969.

⁴ Frank E.X Dance, *Teoría de la Comunicación Humana*, Buenos Aires, Ed. Troquel, 1996.

⁵ Guy Durandin, *La Mentira en la Propaganda Política y en la Publicidad*, Barcelona, Ed. Paidós Ibérica, 1982.

⁶ I. Milton Blum, C. James Naylor *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*, México, Editorial Trillas, 1976.

Si lo sacamos del "chismerío", del "conventillo" y lo enmarcamos dentro de lo social, el efecto que produce este tipo de mensajes es impredecible en función de la magnitud del impacto que va a producir este choque sobre quien cae como víctima del contenido.

Si se pudiera cualificar y cuantificar el choque que produce una palabra sin dueño, una palabra sostenida en el anonimato, pero que utiliza al conjunto de la sociedad como medio destructivo de ese sujeto, creo que se podría pensar en revertir este cuadro, si además se entiende la patología que implica. Esta es la parte perversa. Es como decir, yo acuso pero no firmo.

Por lo general en este tipo de rumores se empieza a formar una cadena. Quiere decir que cuando la versión oficial perdura solamente suspendida en un recinto o en un compacto de personas y no tiene la suficiente rapidez como para ser una "verdadera" información oficial, crea el campo propicio para que cada uno empiece a funcionar en razón de los intereses personales que tiene con esa institución, con esa organización, con ese partido político o con esa postura gremial.

Entonces uno empieza a acomodar su discurso a los intereses que representa y lo comienza a desdibujar desde dónde se crea toda una cadena o una red por en la cual circula el rumor, donde la acusación pasa a ubicarse en el plano macro-social.

Un contra poder

El rumor también es un contra poder; se enfrenta al poder, operando -a veces- como un mecanismo de defensa.

Una manera de detentar el poder o luchar por el poder es, precisamente, por medio de su empleo como herramienta. Esto se da fundamentalmente en la política, como recursos preelectorales o de campañas de cualquier partido.

Un rumor para tener entidad de tal, debe poseer un contenido de cierta importancia y cierto grado de ambigüedad, de igual manera que importancia dentro de un grupo homogéneo porque, por lo general, circulan mucho en grupos donde los pensamientos e intereses son casi comunes; si es un hecho importante para esa comunidad empieza a circular.

La ambigüedad es justamente la propuesta que permite inventar, donde cada uno se desprende de cosas indeseables, más si se trata de una persona; si no tiene esos dos contenidos es muy difícil que se propague. En cambio, sí tiene mucha importancia social cuando se desprende de los centros de poder como una cámara legislativa o un poder ejecutivo.

Por lo general, el rumor como objetivo tiende a que se transforme en una verdad, pero siempre es distorsionada por haber pasado por varios receptores. El otro objetivo es convencer, hacer que la gente se convenza. Allí es donde se instala el acto perverso, porque se hace sufrir a la persona.

El rumor es como un copo de nieve que se va juntando con otro y termina siendo una gran bola que produce una caída fuerte. En su paso va arrasando hasta llegar abajo, donde está el conjunto social, el que sin tener herramientas para pararla, lo único que hace es armar más bola de nieve. Cuando este alud llega a la base no solamente destruye sino que sepulta valores, ideales, proyectos; en otras palabras causa daños y, dependiendo del grado y manera de confrontarlo, puede hacerlos irreversibles.

También, desde el plano enfermizo, se suele utilizar el rumor para preparar el terreno en el cual, luego, se creará un efecto; aunque desde el plano opuesto, el sano, puede ser utilizado para cosas positivas como, por ejemplo, detener conflictos sociales hasta darse a conocer las versiones oficiales. En realidad sería utópico pensar que alguien puede detener la parte patológica o que alguien pueda quedar fuera de su alcance.

El rumor puede ser una manera o forma de introducir la mentira para sacar una verdad. En todo esto, lo más grave es no identificar al ideólogo. Cuando no se puede medir el daño moral y psicológico que se provoca, es cuando la patología encuentra su caldo de cultivo. Porque una cosa es lanzar una bola sobre alguien determinado y otra es quien recibe el impacto... sin pensar si esa otra persona puede llegar al límite del suicidio o caer en un pozo depresivo y dejarse morir, porque de esto no se va a recuperar.

Nivelación, acentuación y tiempo

Estos son los momentos fundamentales del rumor. La nivelación es la parte más significativa e importante de la información, de cuyo conjunto se toman ciertos detalles que son distorsionados y desdibujados para la elaboración y propagación. Para la acentuación se comienza con una retención y una narración de cada una de esas partes... ahí se arma la bola. Luego aparece el tiempo. El rumor no es ilimitado; vive hasta que aparece otro mayor que desdibuja al primero o porque dicho rumor se demuestra como falso. Es limitado porque pierde potencia y queda en un estado de latencia, queda ahí y puede ser que alguien lo retome; lo anterior

muestra que sin duda el rumor comparte algunas características de los mitos y es importante tanto describirlas como describir a los mitos de manera detallada.

CAPÍTULO II

EL MITO Y SU RELACIÓN CON EL RUMOR

2.1 Definición de "mito"

En primer lugar, una definición canónica del término "mito" resulta poco menos que insostenible. Esto es así por varias cuestiones: la primera de ellas consiste en la confusión generada por la variedad del término mito y sus derivados, lo cual crea, en la actualidad, problemas de definición y conceptualización. Otra, es el hecho de que, ya desde la lengua griega -de la que procede tal término-, el *mythos* aparece caracterizado y definido (durante la época clásica y no antes), en virtud de una doble oposición (oposición a un tiempo con 'lo real' y con 'lo racional', rasgos que serán asociados al concepto de logos).

Problemas de definición

En la actualidad, la palabra "mito" posee una pluralidad de sentidos (es un término polisémico) y ello se debe principalmente, tal como ha señalado García Gual, a "la amplia difusión del término, cargado de connotaciones valorativas, que ha pasado de un uso especializado a un empleo más amplio e impreciso"⁷, como el que encontramos en el lenguaje coloquial difundido a través de los medios masivos. Según Joan Prat, en nuestros días podemos encontrar, al menos, cuatro campos de significación semántica correspondientes a la voz "mito"⁸:

⁷ Carlos García Gual, *La mitología. Interpretaciones del pensamiento mítico*, Barcelona, Ed. Montesinos, 1992, p. 9.

⁸ Joan Prat Carós, *La mitología y la seva interpretació*, Barcelona, Ed. La llar del llibre, 1984, pp. 15.

Según el Diccionario Enciclopédico Espasa-Calpe de 1972⁹, "mito" aparece definido como "fábula, ficción alegórica, especialmente en materia religiosa". En contrapartida, en palabras de García Gual, un mito no es "ni una fábula ni una alegoría, ni tampoco una ficción"¹⁰.

En una segunda acepción, un mito es una narración fabulosa y, por ende, puramente inventada, esto es, una ficción. En este sentido son criterios epistemológicos y psicológicos tales como "verdad" y "mentira" o "autenticidad" y "falsedad". Este es el uso del término que encontramos cuando, para referirnos a la imposibilidad o falsedad de algo decimos "eso es un mito".

Un tercer sentido lo otorga la consideración de que los mitos son "historias sagradas" (hieroi logoi¹¹), esto es, "relatos verdaderos que plasman problemas recurrentes y contradicciones socio-culturales de la condición humana". Así, englobamos aquí al conjunto de narraciones tenidas por sagradas y verdaderas en determinados contextos culturales.

Habría un cuarto sentido de "mito", un tanto más impreciso que los anteriores pero adecuado al lenguaje coloquial, que es aquel que utilizamos cuando para referirnos a personajes famosos o populares, decimos que fulano o mengano "es un mito", o que tal o cual evento es "mítico".

Estos son, básicamente, los cuatro sentidos generales de "mito" que establece Joan Prat. No obstante, cabe complementarlos mediante algunas de las definiciones que diversos especialistas han elaborado. Así, tenemos la que propone Carlos García Gual quien, tras razonar que "hay, acaso, tantas

⁹ Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española de 1970

¹⁰ Carlos García Gual, *op cit* p. 9.

¹¹ Jean Pierre Vernant, *Razones del mito*, Madrid, Ed. S. XXI, 1993, p. 171.

definiciones del mito como enfoques sobre él"¹², hace hincapié en la necesidad de una "definición general mínima" que nos permita delimitar el objeto de estudio y distinguir qué es lo que consideramos propiamente "un mito", aún admitiendo que, por las razones anteriores, toda definición del mito está condenada a la "incompletud"; de esta manera, García Gual propone la siguiente:

"Mito es un relato tradicional que refiere la actuación memorable y ejemplar de unos personajes extraordinarios en un tiempo prestigioso y lejano."¹³

"No hay ninguna definición del mito. No hay ninguna forma platónica del mito que se ajuste a todos los casos reales. Los mitos [...] difieren enormemente en su morfología y su función social"¹⁴.

Etimológicamente, "mitología" proviene de *mythos* (narración) y *logos* (discurso) y posee un doble significado comúnmente admitido que, de otro lado, se ha convertido en una suerte de "caballo de batalla respecto de la interpretativa antropológica"¹⁵. La teoría antropológica estudia a los mitos y da cuenta de su estructura y significado.

Como vemos, el análisis nos conduce a la consideración de otra parte derivada del "mito", en este caso "mitografía", la cual se encuentra íntimamente conectada a "mitología" respecto a las cuestiones interpretativas. Etimológicamente, "mitografía" proviene de *mythos* (relato) y *grapheia* (describir, que a su vez está emparentado con *grapho*, que significa trazo escrito). La "mitografía" hace referencia a las compilaciones escritas de los mitos realizaron

¹² Carlos García Gual, *op. cit.* p. 10.

¹³ Carlos García Gual, *op. cit.*, p. 12.

¹⁴ Geoffrey S. Kirk, *El mito. Su significado y función en las distintas culturas*, Barcelona, Ed. Seix Barral, 1973.

¹⁵ Joan B. Llinares, *La mitología, branca de l'antropologia*, Valencia, Ed. Servei de Publicacions de la Universitat de Valencia, p. 165.

aquellos autores denominados como "mitógrafos" (Apolodoro, Higino y Diodoro entre otros). Para Lévi-Strauss¹⁶, la diferencia esencial entre mitólogos y mitógrafos radica en que, para los primeros, el conjunto de mitos a estudiar (esto es, la mitología de una sociedad dada), posee ya un rumbo interpretativo propio que el investigador sigue y pretende desenredar; los segundos, en cambio, imponen ellos mismos la dirección de un relato que no es sino una composición de fragmentos dispersos reunidos arbitrariamente (como, por ejemplo, James George Frazer, tal como indica el propio Lévi-Strauss).

"En un sentido mucho más amplio, 'mítico' significa lo que guarda la verdadera sustancia de la vida de una cultura"¹⁷.

Existe una relación entre el significado que atribuye Hans Georg Gadamer al término "mítico" y el tercer sentido de la voz "mito" que contempla Joan Prat. Según esto, los mitos o, mejor dicho, el conjunto de ellos -esto es, la mitología- de una cultura dada, reciben la consideración de "relatos verdaderos que plasman realidades eternas e inmutables". Esta atribución de verdad y realidad a los mitos conlleva una serie de cuestiones que ponen de manifiesto la diversidad de perspectivas desde las que se enfoca el estudio de esos relatos considerados sagrados, lo cual se hace evidente cuando los analizamos de distintas maneras acerca del carácter "real" de los relatos míticos. Según Víctor Turner¹⁸, autores como Bronislaw Malinowski o Mircea Eliade coinciden en dar una cierta realidad de los mitos, en contraste a sus aspectos fantásticos e irreales, sin embargo, tiene

¹⁶ C. Lévi-Strauss. *Mito y significado*, Madrid, Ed. Alianza, 1995, p. 48.

¹⁷ Hans Georg Gadamer, Barcelona, Ed. Paidós, 1997, p. 46.

¹⁸ Víctor W. Turner, *Mito y símbolo*, Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales., Madrid, Ed. Aguilar, 1975, Vol. VII, pp. 150-154.

desacuerdos en lo que entienden por "realidad" (de los mitos). El primero de ellos hizo hincapié en el hecho de que, en las sociedades arcaicas, el mito no es una mera "historia contada", sino una "realidad vivida". Malinowski fundamentaba la "realidad" de los mitos en que, para la sociedad que los re-vive y re-crea ritualmente, los mitos son modelos únicos de las instituciones sociales existentes.

"El mito, tal como existe en una comunidad salvaje, o sea, en su vívida forma primitiva, no es únicamente una narración que se cuente, sino una realidad que se vive".

"... El mito [...] no es una vana fantasía, ni una efusión sin sentido de vanos ensueños, sino una fuerza cultural muy laboriosa y en extremo importante".

"...Los mitos son, para los nativos, la constitución de una realidad primordial, más grande y más importante, por la que la vida, el destino y las actividades presentes de la humanidad están determinadas y cuyo conocimiento le proporciona al hombre el motivo del ritual y de las acciones morales, junto con indicaciones de cómo celebrarlas".

"...El mito, tomado como un todo [...] siempre está hecho ad hoc para cumplir alguna función sociológica..."¹⁹.

Para Jung, --menciona Turner-- el carácter de realidad que poseen los mitos radica en que son constituyentes de la vida de una sociedad; son "realidades psicológicas" que, a su vez, son expresión de los "modelos" o "imágenes primordiales" del "inconsciente colectivo"²⁰.

¹⁹ Bronislaw Malinowski, *El mito en la psicología primitiva, Magia, ciencia, religión*. Barcelona, Ed. Ariel, 1994, p. 113, p. 109, p. 123 y p. 145.

²⁰ Víctor W. Turner, *op cit*, p. 151.

Según Eliade, la realidad de los mitos radica en el carácter sagrado de éstos; su análisis se centra en torno a la distinción entre sagrado y profano ("...lo sagrado y lo profano constituyen dos modalidades de estar en el mundo, dos situaciones existenciales asumidas por el hombre a lo largo de su historia"²¹) y concede a lo sagrado el grado máximo de realidad ("lo sagrado es lo real por excelencia"²²). Para el pensador rumano, los mitos remiten a un tiempo originario y, mediante los rituales que los mitos fundamentan, comunitariamente se re-crea el tiempo originario y se accede a un tiempo sagrado en el que el tiempo profano aparece anulado (y, con su anulación, también son abolidas -al menos transitoriamente- las distinciones sociales individuales²³), esto es: "...se altera el orden social para re-crear un desorden (caos), del que surgirá un orden nuevo que, a su vez, será fiel reflejo del orden tradicional, su perpetuación"²⁴.

Según Turner, para Malinowski la "realidad" como atributo del mito es social y cultural; para Jung, tal realidad es de índole psicológica; para Eliade (y también para los miembros de las sociedades arcaicas), esa realidad es de "aparición espiritual", aunque más que "espiritual", el término adecuado es "religioso" (entendida la religión como "la división de lo fenoménico, lo que acontece, en dos planos diferenciados: sagrado y profano"²⁵).

Como vemos, la diversidad de enfoques (Malinowski desde la antropología social y cultural, Jung desde el psicoanálisis y Eliade desde la fenomenología de las religiones), aportan una pluralidad de perspectivas ("realidad social", "realidad

²¹ Mircea Eliade, *Lo sagrado y lo profano*, Barcelona, Ed. Labor, 1992, p. 21.

²² Mircea Eliade, *Ibid.* p. 85.

²³ Víctor W. Turner, *op. cit.*, p. 154.

²⁴ Mircea Eliade, *El mito del eterno retorno*, Barcelona, Ed. Alianza, 1992, pp. 40-42. y 63-70.

²⁵ Mircea Eliade, *Imágenes y símbolos*, Madrid, Ed. Taurus, 1987, p. 65.

psicológica" y "realidad sacra"). Sin embargo, tal y como señala Turner, los mitos son modelos únicos de las instituciones, no por ello están exentos de connotaciones sobrenaturales y exageradas; por el contrario, los mitos son la manifestación de un conjunto de ideales psíquicos, su existencia no se plantea separada de las instituciones y de las relaciones culturales y sociales.

Así, "debemos buscar parte del significado de un mito en las características de su contexto cultural, contexto que tiene muchas dimensiones"²⁶, opinión a la que cabe añadir que, si esto es así es porque --además de tener muchos significados--, "el mito, como todos los otros aspectos de la realidad humana, es polimórfico"²⁷.

Sintetizando, podemos decir que una mitología perteneciente a una sociedad concreta da cuenta de las creaciones políticas, económicas y familiares --relaciones de parentesco--, de un tiempo pasado que se pretende originario; esto permite la conformación de una identidad social a través del sentimiento de alteridad respecto de las épocas pasadas. Las mitologías trabajan sobre una especie de "trasfondo de épocas" y dicen poseer "variabilidad" e "inmutabilidad", tanto de la concepción que los hombres se han hecho de sí mismos, como las condiciones de interacción con el medio, pero manteniendo una suerte de "conciencia histórica" respecto de "los tiempos pasados" y los "tiempos presentes" que posee implicaciones colectivas e individuales.

A la complejidad terminológica reseñada líneas arriba cabe añadir que, en general (y quizás con demasiada frecuencia), cuando hablamos

²⁶ Mircea Eliade, *Lo sagrado y lo profano*, ed.cit., p. 21

²⁷ Víctor W. Turner, *op. cit.* p. 152.

despreocupadamente acerca de "mitos", no solemos precisar si nos referimos a un mito o grupo de ellos en concreto (y a qué tipo de mitos) o si, por el contrario, hacemos referencia al conjunto de mitos de una sociedad (y a qué clase de sociedades), cayendo con facilidad en el prejuicio consistente en asimilar alegremente "mitos" con "cultura griega", debido a la etimología del término.

Mythos y lógos

En nuestro entorno cultural, la voz "mito" posee una carga de significado añadida que asimila el mito a lo ficticio y fuerza a contemplar, valorar y juzgar una supuesta forma de pensamiento típica, desde el supuesto que se considera propio del pensamiento científico.

Como ya se dijo, la palabra "mito" proviene del vocablo griego *mythos*, comúnmente interpretado en nuestra lengua como "narración" o "relato" y, en principio, no se opone a *logos* (término que refiere a "las diversas formas de lo que es dicho"²⁸) en su significado de "discurso" (ambas voces guardan una cierta relación de continuidad en sus significaciones). Etimológicamente, *mythos* proviene de la raíz *my*, la cual se refiere, en una primera acepción, a la emisión e imitación de sonidos y, en un segundo sentido, al acto de mover boca y labios al hablar; *logos* es el sustantivo del verbo *légein* (decir, hablar). En la antigüedad el término *mythos* no decía nada distinto de "discurso", "proclamación" o "notificación"²⁹. Puede decirse entonces que, en un primer momento de la cultura griega correspondiente al periodo arcaico, *mythos* y *logos* no guardan entre sí una

²⁸ Jean Pierre Vernant, *Mito y sociedad en la Grecia antigua*. Madrid, Ed. S. XXI, 1993, p. 171.

²⁹ Hans Georg Gadamer, *Mito y razón*, op. cit. p. 25.

relación de oposición dado que se consideraba *mythos* a aquello que se narra o relata mediante palabras, esto es, por vía del discurso oral.

Si bien en sus orígenes o, al menos, hasta donde tenemos noción de su uso, la voz *mythos* no entraba en oposición directa con *logos* (sino que en algunos casos, la complementaba), pero con el paso del tiempo comienza a gestarse la oposición entre uno y otro. Se empieza a contemplar el uso del "discurso razonado" o "discurso argumentativo-demostrativo" (que es el sentido que paulatinamente cobrará *logos*).

"...Es la cultura griega la única en la que se sometió al mito a un largo y penetrante análisis, del cual salió radicalmente 'desmitificado'. El nacimiento del racionalismo jónico coincide con una crítica cada vez más corrosiva de la mitología 'clásica', tal como se encontraba expresada en las obras de Homero y Hesiodo. Si en todas las lenguas indoeuropeas el vocablo 'mito' denota una 'ficción', es porque los griegos lo proclamaron así hace ya veinticinco siglos"³⁰.

Sin embargo, cada una de esas maneras de demostración posibles se adecua mejor a un tipo de público concreto ("niños" o "adultos") y a unas determinadas conveniencias en la comunicación: el mito es un discurso largo, narrativo, ilustrativo, fácil y agradable de seguir (esto es, el mito ilustra con imágenes lo que el *logos* argumenta razonadamente, lo que hace que, según qué auditorio, sea más conveniente uno u otro modelo de discurso).

Para Platón "[...] el *logos* ya no es simplemente la palabra, sino que ha adquirido el valor de una demostración argumentada y ello es lo que le da un

³⁰ Mircea Eliade, *Mito y realidad*, Barcelona, Ed. Labor, 1985, p. 156.

cierto carácter árido, pero también serio y propio de adultos. La textura narrativa del mito lo hace más entretenido, pero también más pueril"³¹.

La palabra griega *mythos* que los latinos tradujeron por *fábula*, indica que: "...el mito se convierte en fábula en tanto que su verdad no sea alcanzada mediante un logos"³².

Frente a la realidad, el mito es lo imaginario, la ficción; frente a la verdad, el mito es lo absurdo.

"Por su origen y por su historia, la noción de mito que hemos heredado de los griegos pertenece a una tradición de pensamiento que es propia de Occidente y en la que el mito se define por lo que no es, en una doble oposición a lo real, por una parte (el mito es ficción) y a lo racional, por otra (el mito es absurdo)"³³.

Desde una perspectiva humanista, los mitos remiten a eventos ficticios; tales relatos proponen un modelo de realidad intemporal que concierne a lo que no cambia.

2.2 Escuelas

La escuela de la mitología comparada

La expresión mitología comparada la debemos al alemán Friedrich Max Müller (1823-1900), hijo del poeta romántico Wilhelm Müller, quién también acuñó el término *Religionswissenschaft*, esto es, "Ciencia de las religiones".

Para la escuela de mitología comparada o escuela mito-naturalista, la mitología es un modo de discurso que se inserta en los procesos de conformación

³¹ Platón, *Protágoras*, 320c (Traducción de Carlos García Gual, Ed. Gredos, Madrid, 1990)

³² Hans Georg Gadamer, *op. cit.*, p. 17 y p. 26.

³³ Jean Pierre Vernant, *op. cit.* p. 170.

del habla; tiene su origen en la experiencia de asombro del hombre ante los grandes fenómenos.

"La mitología no es más que un dialecto, una antigua forma del lenguaje. La mitología se refiere, sobre todo, a la naturaleza y muy particularmente, dentro de este dominio, a aquellos fenómenos que parecen tener el carácter de la ley y el orden, que parecen llevar el sello de un poder y de una sabiduría superior; pero era aplicable a toda cosa: nada es excluido de la expresión mitológica, ni la moral, ni la filosofía, ni la historia, ni la religión se han sustraído a la magia de esa antigua sibila. Pero la mitología no es la filosofía, ni la historia, ni la religión, ni la ética. Es, para usar una expresión escolástica, un *quale* y no un *quid*, una forma y no algo sustancial. Esa forma, como la poesía, la escultura y la pintura, era aplicable a casi todo lo que el mundo antiguo podía admirar o adorar"³⁴.

El trabajo del especialista en mitología comparada consistirá entonces, en buscar a través de las etimologías, de las evoluciones morfológicas y de los diversos significados, los valores que en los inicios de los procesos de formación del lenguaje expresaban el contacto e interacción del hombre con la naturaleza ("reducir cada mito a su forma primitiva" y "determinar, si es posible, la edad de cada mito"³⁵). Para Max Müller los mitos constituyen una creación propia de la infancia de la humanidad; los hombres comenzaron a generar mitos en la por Müller denominada edad mitopeica (también periodo mítico o mito-poético: **1ª** - El periodo de formación de las palabras, de las raíces; **2ª** - El periodo de los dialectos, o periodo de fijación de los elementos flotantes de la gramática; **3ª** - El

³⁴ Max Müller, *Mitología comparada*, Barcelona. Ed. Edicomunicación, 1996, p. 123.

³⁵ Max Müller, *op. cit.*, p.75.

periodo mítico o edad mitológica o mitopeica (creadora de los mitos); 4^a - El periodo de la naciones, que nos ofrece las huellas más antiguas de idiomas y literaturas propias de una u otra nación o imperio.

De lo anterior se entiende que los mitos no serían algo irracional y caótico, sino que serían algo así como una "lógica imperfecta" previa e inevitable para el desarrollo del lenguaje; los mitos serían pues, "un mal necesario", una "enfermedad del lenguaje", un "balbucear del infante" que, aún no siendo completamente ilógico, sigue siendo un tartamudeo, un mero "nombrar cosas o acciones" que todavía no es el lenguaje propio de un adulto, pero es previo, necesario conformador y ejercitador de éste.

La escuela antropológica inglesa

Para la escuela antropológica inglesa, entre cuyos miembros podemos destacar a Edward Burnett Tylor, Andrew Lang y James George Frazer (y en la que puede incluirse a los helenistas J. E. Harrison, G. Murray, F. M. Cornford y A. B. Cook), los mitos son concebidos como la expresión del estado salvaje del pensamiento.

Según esta escuela, las culturas "primitivas" han pasado, en sus creencias, por varios estudios que van desde el monoteísmo al politeísmo³⁶; las "extravagancias" que reflejan los mitos corresponderían no tanto a "desvaríos lingüísticos", al modo mülleriano, sino a una etapa que todos los pueblos han atravesado y en la que se encuentran detenidos aquellos que son considerados como "arcaicos" o "primitivos". El "salvajismo" e "incoherencia" que se plasman en los mitos son, para estos antropólogos, un excelente testimonio de la

³⁶ E. E. Evans-Pritchard, *Las teorías de la religión primitiva*, Madrid, Ed. S.XXI, 1991, p. 41.

supervivencia en las civilizaciones avanzadas de cierta "barbarie primitiva" de la que ciertos pueblos aún no han salido de ella.

Para estas personas los mitos tenían su origen en los rituales (el rito era anterior al mito y lo fundamentaba), por esto explicaban que un mito no consistía en otra cosa que en hallar el rito al que tal o cual mito corresponde. Los mitos, como tales, no eran sino muestra fidedigna de las múltiples carencias en la poseía o el pensamiento de aquellos "salvajes" que, siguiendo a Frazer, "no distinguían -o lo hacían con dificultad- lo natural de lo sobrenatural"³⁷.

Según Tylor, los mitos están directamente relacionados con la imaginación³⁸. La infancia, la enfermedad o la sensibilidad artística, constituyen las "puertas de acceso" que posibilitan la formación de mitos. De esta escuela se diría que admiten a las fantasías infantiles, a los sueños y a las expresiones artísticas, como supervivencias de una supuesta y originaria actividad mitopoética.

Crítica común a las corrientes anteriores

Si bien estas corrientes interpretativas, que marcan los comienzos de una ciencia de los mitos, se enfrentan y polemizan entre sí, sus enfrentamientos tienen lugar en un espacio común que limita a todos por igual. Según Vernant, las limitaciones a los planteamientos de estas escuelas interpretativas de los mitos de finales del siglo pasado y primera mitad del actual, pueden resumirse de la forma siguiente³⁹:

³⁷ James George Frazer, *La rama dorada*, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 1992, p. 33

³⁸ E. B. Tylor, *Cultura primitiva*, vol. I, p. 262.

³⁹ Jean Pierre Vernant, *op. cit.*, p. 166

Genetismo.- Estas corrientes adoptan una perspectiva genética y remiten, como principio explicativo, a un inverificable "estado primitivo" o a un "primer modelo". La investigación aparece orientada hacia el descubrimiento -y establecimiento- del origen de todo aquello que se pretende estudiar, bien sean las etapas de formación del lenguaje, los estadios de la evolución social e intelectual, o las transformaciones históricas de un tema mítico⁴⁰.

Asistematicidad.- Los distintos mitos son tratados, por un lado, de forma separada, estudiando cada mito y cada divinidad aisladamente y, de otro lado, de manera excesivamente universalista, haciendo uso -y hasta abuso- de un comparativismo arbitrario.

Reduccionismo: Estas corrientes consideran, en general, que los mitos no "dicen" o "significan" nada, sino son "representación" de otra cosa que ya no es propiamente mito, bien sea el rito, el desarrollo del lenguaje, la historia, etc. Si se le otorga alguna credibilidad al mito, ésta viene dada por aquello a lo que el mito es reducido y si se admite en el mito "algo más" que escapa a la reducción, ese "algo" no es sino fantasía, imaginación y, en última instancia, superstición.

Algorismo.- La noción de símbolo es utilizada de forma restrictiva. Se concibe a los mitos como metáforas de las fuerzas de la naturaleza, surgidas de las fantasías de los antiguos poetas. No se asume plenamente la importancia del

⁴⁰ E. E. Evans-Pritchard, *op. cit.* pp. 33-39.

acuerdo social respecto del símbolo y tampoco se distingue entre el símbolo laico y el símbolo considerado socialmente sacro.

Individualismo metodológico.- Se parte de que el mito es creación de una psique individual, entendida ésta de manera eminentemente racionalista o intelectualista. Aunque un solo individuo pueda crear una leyenda, su aceptación, difusión y continuidad cultural, vienen dados por su periódica recreación social y, en este sentido, los mitos son propiedad, no de su autor, sino de la sociedad que los revive.

Corrientes Interpretativas contemporáneas

Es aproximadamente a principios del siglo XX cuando, por consenso multidisciplinar, acontece una transformación que abre paso a una nueva problemática en el plano de los estudios mitológicos. Desde disciplinas tan diversas como la epistemología, la psicología, la sociología, la etnología, la historia de las religiones y la lingüística, entre otras, se comienza a aceptar a los mitos como una dimensión inexcusable de la experiencia humana⁴¹. El carácter "absurdo" e "incoherente" de los mitos ya no es descubierto como de desprecio a la lógica o a la moral, sino que se concibe como un reto a la astucia científica, a la par que se considera a la antropología como la disciplina más adecuada para el estudio de los mitos.

⁴¹ Jean Pierre Vernant, *Razones del mito*, ed.cit., p. 198.

El rumor y su relación con los mitos

Hemos encontrado que el mito se compone de una ficción y una realidad, de la misma manera que el rumor se produce por una palabra que no tiene dueño, una palabra que se sostiene en el anonimato. El rumor también se compone de cierta importancia y cierto grado de ambigüedad.

Existen muchas definiciones de mito además de corrientes, escuelas y teorías que lo estudian. Una definición del término mito no existe, no obstante considero que busca 3 cosas por medio de una función específica (que parte de su esencia y orígenes epistemológicos): 1) explicar una realidad, 2) formar parte de una realidad o 3) ser la realidad misma.

Con lo anterior encontramos que los mitos y los rumores comparten importancia y ambigüedad pues tanto rumor como mito se crean a partir de los mismos elementos; con esto puede afirmarse que los mitos tienen su origen en los rumores o comparten algunos elementos y características.

2.3 Características del rumor y de los mitos

Algunas de las características son:

- **El rumor es** una narración que se apoya en la ausencia de fuente emisora y se retransmite de persona a persona; **el mito** también es una narración fabulosa y se revive o recrea ritualmente
- **El rumor** no es comunicación, es información de circulación rápida, de cara a cara. Autoconvence al que lo repite, con carácter lineal y donde el

receptor da vida a la transmisión; **el mito** no quiere decir nada distinto de "discurso", "proclamación" o "notificación" pues en principio se consideraba como mito a aquello que se narra o relata mediante palabras, esto es, por vía del discurso oral

- **El rumor** en tanto posea importancia el asunto y goce de cierta ambigüedad, será válido para aquellos que dependen de la información para satisfacer la curiosidad por conocer un aspecto de la realidad; **los mitos** nos remiten a eventos ficticios a través de relatos que proponen un modelo de realidad intemporal (una realidad y un tiempo)
- **El rumor** no es ilimitado; vive hasta que aparece otro mayor que desdibuja al primero o porque dicho rumor se demuestra como falso; **los mitos** son la manifestación de un conjunto de arquetipos psíquicos, su existencia no se plantea separada de las instituciones y de las relaciones culturales y sociales
- **El rumor es** una retención y una narración de cada una de las partes que lo conforman; **el mito** no es una mera "historia contada", sino una "realidad vivida", de ahí su carácter de "verdad"

CONCLUSIONES

El rumor pretende describir una posible realidad (sea cual sea su intención) y "vive" dependiendo de la cantidad de veces o "alimentación" que se le haya dado, de la importancia que tenga y el tiempo que lleve existiendo.

El mito, como se ha visto, es un discurso narrativo, ilustrativo y hasta cierto punto agradable de seguir. Su carácter sacro y su permanencia en el tiempo posiblemente sean dos factores importantes del por qué normalmente no se cuestiona su origen o discurso, lo que indudablemente trae como consecuencia que se tome como una realidad absoluta o inmutable.

Si los mitos habitualmente no se cuestionan, podría ser por su ambigüedad, importancia y sobre todo por su permanencia en el tiempo, características básicas del rumor; desde esta perspectiva el rumor y el mito comparten características esenciales.

Se vio también que el rumor se fortalece o muere dependiendo de la importancia de su contenido y su ambigüedad pero, sobre todo, del tiempo que lleve retransmitiéndose, situación primordial para que un mito sea tomado como tal y no como una simple historia.

Ahora, si los mitos son considerados como un relato superior para describir una realidad o parte de ella y los rumores son un relato más o menos común, fácil y rápido para explicar una situación más o menos ordinaria, entonces se puede decir que si el rumor continúa retransmitiéndose por más tiempo, potencialmente podría convertirse en un mito. En otras palabras, el rumor puede ser un mito en nacimiento y para convertirse en tal, dependerá de muchos factores pero, sin duda, de su importancia, ambigüedad y tiempo.

Por lo anterior se concluye que **Rumor** y **Mito** no son lo mismo pero se puede afirmar que el *rumor* es el *mito* de las personas ordinarias.

CAPÍTULO III

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Hablar de la importancia de la comunicación en las organizaciones puede parecer un asunto obvio; sin embargo, es en el diario hacer empresarial donde pueden generarse verdaderos conflictos y deficiencias por subestimar o no considerar la forma en que se establece el proceso de comunicación y los efectos que éste tiene en todos los ámbitos: desde las relaciones informales hasta las cuestiones más concretas y estimables como el nivel de producción, de utilidad, la participación en el mercado, etcétera.

3.1 Planteamientos Generales

No se puede entender una organización sin comunicación, sea que abordemos el asunto desde el proceso administrativo, desde el liderazgo o la reingeniería; el proceso comunicativo es de vital importancia para coordinar los esfuerzos de las personas que pretenden llegar a una meta compartida. Esto, por supuesto, pone de relieve la complejidad del fenómeno dado que las comunicaciones son la causa y el reflejo de la estructura interna del grupo, conjugando y determinando las relaciones interpersonales, las amistades y enemistades, los acuerdos o desacuerdos, la cooperación o la competencia.⁴²

⁴² C. Flament. *Antología sobre la comunicación humana*. México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1976 Pág. 218.

Cuestiones esenciales que tienen que ver con el trabajo de la administración desembocan necesariamente en la comunicación; tal es el caso de la asignación de tareas, coordinación de actividades, control de los recursos, evaluación de desempeño y de los resultados, atención a clientes, negociación con proveedores, entre otras. Esto es así porque inequívocamente la comunicación ha constituido y es el elemento básico generador de la sociabilidad.⁴³

Las personas involucradas en una organización interactúan de múltiples maneras, con diferentes recursos y añadiendo al proceso de trabajo todo un bagaje de conocimientos, experiencias, sentimientos y expectativas que muchas veces podrán no ser compatibles o adecuadas con el resto de la gente que labore en el mismo ámbito; es entonces donde la comunicación ejerce la función de unión del proceso social, pues: "la comunicación nos acerca y entreteje, nos vincula y mediatiza, nos transporta y socializa"⁴⁴.

Es importante destacar que cada empresa establece de manera deliberada los procesos generales de comunicación relacionados directamente con el diseño de la estructura, sin embargo, el estilo de dirección, los vínculos informales y la propia cultura organizacional —la cual se establece a través del tiempo—, otorgan un carácter único a la comunicación de cada empresa. Cada sistema social tiene su correspondiente sistema de comunicación, en tanto que a los modelos de

⁴³ S. Flores, y E. Orozco. *Hacia una comunicación administrativa integral*, México, Ed. Trillas, 1993.

⁴⁴ E. Ferrer, *Información y comunicación*, México, Fondo de Cultura Económica, 1997.

comportamiento social general corresponden modelos de conducta comunicativa⁴⁵.

La complejidad de la comunicación se ha intensificado en los últimos tiempos para muchas compañías ya que han debido enfrentarse, no siempre de manera oportuna, al acelerado avance tecnológico de los medios de información, con la consecuente disponibilidad de una cantidad enorme de información nacional e internacional. También han debido afrontar la apertura comercial, que implica relaciones con organizaciones y personas de las más diversas culturas. Entonces, hablar de una disciplina que se ocupe de analizar los mensajes que se intercambian al interior de una organización y entre ésta y su ambiente, de dar cuenta de las maneras en que esto se realiza, así como de las diversas variables que impactan la comunicación, es de clara importancia para el éxito de las empresas. Esta disciplina es precisamente la Comunicación Organizacional⁴⁶.

Por todo lo anterior es necesario que se conozca de fondo la naturaleza y la complejidad de la comunicación que se da dentro y en torno a una empresa, las herramientas con las que puede echar mano para facilitar el proceso y, por supuesto, las dificultades que enfrentará.

Es evidente encontrar involucradas relaciones formales e informales, instrucciones expresas y tácitas, delegación de funciones de manera real y en forma supuesta; también sentimientos, percepciones y expectativas de las personas involucradas en este episodio, en donde la comunicación ha intervenido. En esto reside precisamente su complejidad y su importancia.

⁴⁵ E. Ferrer, *op cit.* p. 48.

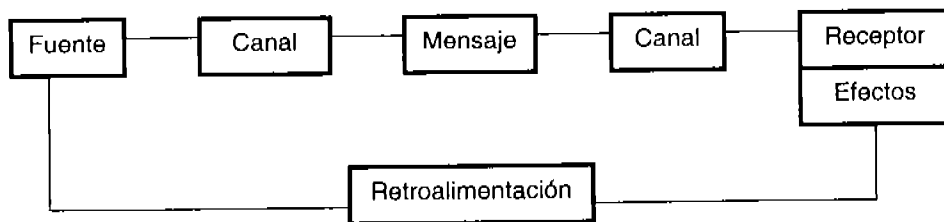
⁴⁶ H. Andrade, *¿Qué es la comunicación organizacional?*, Management Today, México, Ed. CIECSA, 1985.

Dentro de lo que se ha escrito respecto a las dificultades en la comunicación existe una clasificación de estas que ha dado en llamarse patologías de comunicación, en la que destacan cinco barreras fundamentales:

- ◆ Semánticas: tienen que ver con el sentido, las acepciones del lenguaje, la significación y en general con los símbolos que se utilizan y su decodificación.
- ◆ Físicas: fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje.
- ◆ Fisiológicas: ocasionadas por malformaciones, disfunciones u otras limitantes orgánicas tanto del emisor como del receptor.
- ◆ Psicológicas: se refieren a la forma individual en que cada persona comprende el mundo que le rodea, sus procesos de percepción, aprendizaje previo, sistema de valores, actitudes y deseos que matizan la forma en que el mensaje es recibido.
- ◆ Administrativas: la estructura y el funcionamiento de la organización y el proceso administrativo mismo en acción dan lugar a problemas de comunicación.

Otra manera de abordar los conflictos en la comunicación es siguiendo el proceso de manera esquemática e identificando en cada elemento del ciclo los aspectos específicos que le competen.

Proceso de comunicación



Fuente: Fernández, C., La comunicación en las organizaciones, México, Trillas.

En este sencillo modelo de la comunicación es posible identificar a la persona que inicia el proceso (fuente), pues tiene la intención de transmitir a otra persona alguna idea, instrucción o comentario, sin embargo esta intención no siempre es suficiente para que se lleve a buen término el mensaje; normalmente encuentra dificultades para transmitir con claridad el mensaje deseado, es decir: puede codificar inadecuadamente el significado y con ello generar una respuesta diferente a la esperada. Por otra parte, la persona que comunica puede volcar sus valores y emociones al codificar un mensaje, desviando el contenido hacia el área afectiva del receptor. También puede establecer deliberadamente una distancia psicológica e incluso física entre ella y el otro. Un hecho necesario a destacar es que con mucha frecuencia la fuente no tiene un conocimiento adecuado del receptor, hecho que limita una codificación pertinente del mensaje que se pretende transmitir.

Otro elemento del modelo es el canal, es decir el medio por donde transita el mensaje de la fuente hacia el receptor. La elección del canal tiene que ver necesariamente con el tipo de contacto que se establece con el receptor; si se

trata de un encuentro interpersonal (uno a uno), un contacto con un grupo o una población mayor. Es también necesario considerar que en muchas ocasiones el mensaje tiene que recorrer una larga secuencia de intermediarios, quienes pueden distorsionar el mensaje.

La comunicación dentro de una sociedad está constituida por circuitos complicados y por largas cadenas de transmisores y receptores. Uno de los aspectos más importantes de estas cadenas es que toda persona en la cadena, excepto la primera y la última, opera como una compuerta; esto es, puede o no pasar el mensaje, según decida. Puede dejar parte de él fuera o agregarle algo. Por tanto, ejerce gran poder sobre el mensaje y sobre el conocimiento de los que están después de él en la cadena⁴⁷.

En el extremo opuesto del ciclo se encuentra la persona que recibe el mensaje (receptor), quien debe realizar la tarea de decodificar el mensaje recibido, interpretarlo y por consiguiente dar una respuesta, la que se constituye más tarde como retroalimentación. Aquí encontramos barreras tales como la falta de concentración en el hecho mismo de recepción, esto puede ser producto de factores ambientales, del estado emocional del sujeto o de la percepción que se tiene de la fuente. Además, es común que el receptor realice una evaluación prematura del contenido del mensaje, deduciendo conclusiones previas aún sin haber concluido la recepción; es también frecuente que el receptor se ocupe de preparar una respuesta antes de finalizar el mensaje por parte de la fuente.

Otro elemento que entra en juego en el receptor es la tendencia a dar demasiada importancia a detalles o elementos insignificantes del mensaje, de la

⁴⁷ W. Schramm, *La ciencia de la comunicación humana*, México, Ed. Grijalbo, 1982, p. 17

fuente o de la circunstancia en que se realiza la recepción. El hecho mismo de la interpretación del mensaje puede ser un problema serio dado que puede darse el proceso de disonancia cognoscitiva y el receptor tienda a adecuar el contenido del mensaje a su propia experiencia o expectativas.

Finalmente el ciclo de la comunicación se cierra con la retroalimentación del receptor al emisor, en este sentido es importante señalar que toda conducta es comunicación, es decir, aún la falta de respuesta expresa por parte del receptor, constituye en sí una retroalimentación. Puede suceder que la retroalimentación no se realice de manera inmediata, restando oportunidad a la respuesta de quien en un inicio era la fuente y ahora se convierte en receptor.

Tomando en cuenta que el tiempo que la comunicación ocupa en las actividades gerenciales es del 29 por ciento y su incidencia en la eficacia de los gerentes es del 44 por ciento⁴⁸ es evidente que cualquier persona en una empresa y particularmente los que ocupan posiciones de mando, ha de desarrollar una eficiente capacidad comunicativa que le permita obtener la mejor colaboración de sus trabajadores, seleccionar la información pertinente para la toma de decisiones y así incidir en la consecución de los objetivos empresariales.

A primera vista, hablar de la capacidad comunicativa pareciera una facultad inherente a cualquier persona, dada por naturaleza; finalmente todos los individuos de una u otra forma transmiten ideas, sentimientos, convicciones, etcétera, pero el sentido que aquí se pretende dar es que constituye un esfuerzo deliberado y conciente para influir en los demás a través de todos los recursos al alcance, obviamente considerando el sentido ético que cualquier individuo debe

⁴⁸ F. Luthans y R. Hudgetts, *Real Managers*, Balinger, Ed. Cambridge., 1988

imprimir a sus acciones. No se trata sólo de comunicarse, sino de comunicarse eficientemente, salvando las barreras que ya se han comentado y logrando la respuesta adecuada del receptor.

Esta es una habilidad que no se cultiva adecuadamente, de hecho no existe un esfuerzo deliberado para su aprendizaje. Escuchar no resulta tan sencillo cuando se presentan barreras físicas, ambientales o psicológicas. Entre estas últimas encontramos los sentimientos del receptor hacia el emisor del mensaje, las ideas preconcebidas respecto a un asunto, el impulso de contestar anticipadamente y la atención dispersa.

Escuchar tiene que pasar necesariamente por aprender a callar, tener la capacidad para concentrarse en lo que el interlocutor dice de manera verbal y no verbal, saber discriminar entre lo fundamental y lo superfluo, tener una actitud de empatía con el objeto de comprender mejor el mensaje, evitar anticipar respuestas sin que el otro haya terminado de hablar y, por supuesto, no interrumpir.

Hablar en la empresa es básico; es a través la expresión oral que se transmiten órdenes, instrucciones, datos, opiniones, decisiones. Es un hecho que la comunicación humana alcanza toda su originalidad cuando se ejerce mediante el lenguaje⁴⁹. Ya los griegos en la antigüedad reconocían la importancia de la palabra hablada: tan ineludible era educar la voz, que los jóvenes tenían que aprender a hablar en público para alcanzar éxito en la vida. La capacidad de hablar bien era el logro más altamente apreciado y perseguido, el que proyectaba un nivel superior de respeto y admiración⁵⁰.

⁴⁹ E. Ferrer, *Información y comunicación*, México, Fondo de Cultura Económica, 1997, p.16

⁵⁰ E. Ferrer, *Ibid* p. 66

Hablar correctamente no sólo consiste en buena oratoria, sino también en eliminar algunos obstáculos, tales como las formas particulares de expresión de los diferentes grupos de individuos, asociados a los diversos niveles socioeconómicos o educativos. Por otra parte, es necesario hablar con objetividad, ajustándose a los hechos no a las interpretaciones personales. Asimismo es prudente hablar lo necesario, de forma que se garantice la comprensión del mensaje. Una buena expresión oral tendrá como propósito generar un diálogo con el interlocutor, de tal suerte que efectivamente el proceso de comunicación sea completo al incluir la retroalimentación que el escucha pueda dar al que habla.

En gran medida la comunicación en las empresas se realiza por escrito ya que el administrador debe redactar diversos documentos, lo que demanda de él un vocabulario amplio, una excelente ortografía y sintaxis así como el desarrollo de un buen estilo al escribir. Es en esta parte donde la presentación destaca por mostrar de algún modo la personalidad de quien elabora el escrito. Desafortunadamente, con el avance de las computadoras y de los paquetes de computación, se ha dado mayor importancia a la forma que al contenido y a la calidad de la información que se vierte por escrito.

Ésta se refiere a todos aquellos comportamientos simbólicos que los seres humanos utilizan para manifestar sin palabras algún mensaje, tiene que ver con los movimientos, las expresiones faciales, la distancia corporal y el comportamiento táctil. Cada sociedad elabora sus propios símbolos, incluso al interior de cada organización se pueden generar señales específicas que denoten un contenido particular.

3.2 Objetivos

La importancia de la Comunicación en las organizaciones

Resulta evidente que la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones. Como dice Andrade: "...si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación"⁵¹. Los procesos organizativos requieren, siempre, de procesos comunicativos paralelos. Por eso puede afirmarse que todos los miembros de una organización tienen responsabilidades de comunicación en tanto que, para el desempeño de cualquier función, es necesario algún tipo de procedimiento para recopilar, procesar y emitir mensajes, así como para almacenar información.

Que la comunicación resulte adecuada para el logro de los objetivos de una organización determinada es, entonces, una responsabilidad compartida por todos sus integrantes. O, visto desde otra perspectiva, "dado que los problemas de comunicación pueden ser creados por casi cualquiera de los miembros de la organización, todos deben participar de la responsabilidad de evitar o limitar ese tipo de problemas"⁵².

No obstante lo anterior, resultaría ingenuo esperar que todas las necesidades de comunicación de una organización, especialmente si es grande y compleja, pudieran satisfacerse solamente con la colaboración de personas que normalmente están muy ocupadas haciendo su trabajo, cumpliendo con

⁵¹ Horacio Andrade, *Hacia una definición de la comunicación organizacional*, En Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Ed. Trillas, 1991.

⁵² Richard V. Farace, Peter R Monge y Hamish M. Russell, *Communicating and Organizing*. Ed. Addison-Wesley Publishing Company. 1977.

responsabilidades de otra índole. De ahí la necesidad de contar con profesionales cuyo quehacer primordial consista en asegurar que los procesos de comunicación sean los apropiados en relación con los objetivos de la organización.

Un camino aceptablemente seguro para llegar a una descripción de la práctica de la Comunicación Organizacional -vista como el conjunto de actividades cuyo propósito es facilitar las interacciones entre la organización y su miembros, entre la organización y su medio y entre sus integrantes- es el que parte de la identificación de las tareas mínimas obligatorias, comunes a la mayor parte de las organizaciones, que deben llevar a cabo los responsables de la función.

Dado que todas las personas forman parte de la organización y se comunican al realizar su trabajo, el cometido principal del encargado de la comunicación en la organización es ayudar a que los demás cumplan con sus responsabilidades de comunicar. Para ello, "debe estar localizado en el centro mismo del flujo de mensajes de la organización. Esto significa que tiene conocimiento de todos los tipos de flujo relevantes (aunque la cantidad de control directo que puede ejercer sobre esos flujos dependa de la disposición de la dirección para delegar la autoridad necesaria). Operando en el centro del flujo de mensajes de la organización (o cerca de él), el administrador de la comunicación puede servir como un enlace entre el resto de las unidades de trabajo y, por tanto, influir directamente en las características de los mensajes que esas unidades envían o reciben, tales como cantidad, calidad, oportunidad y forma"⁶³.

⁶³ Richard V. Farace *op. cit.* p 252.

Las tareas

Desde una perspectiva algo más específica, el objetivo general para la función de comunicación en las organizaciones podría ser: desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal. Entre las actividades más relevantes que debe desempeñar el comunicador para lograr este objetivo se encuentran las siguientes:

a) **Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación.** Se trata de tareas cruciales que en primera instancia permiten determinar el alcance de la función en la organización. Las estrategias de Comunicación Organizacional por lo común obedecen a objetivos generales como los siguientes:

- Colaborar en el logro de los objetivos de la organización, favoreciendo la integración interna y la adaptación externa a través de la sistematización, optimización de los flujos de mensajes entre la organización y sus integrantes, entre ellos y entre la organización y su ambiente.
- Dar orden y sentido a lo que de cualquier forma existe en toda organización: el intercambio de mensajes.
- Desarrollar una serie de significados compartidos que den sentido a la realidad y favorezcan la coordinación entre los miembros de la organización.

Cada estrategia responderá, además, a objetivos específicos que a su vez se derivan de necesidades de comunicación detectadas en la organización. Los planes y políticas estarán subordinados a las estrategias y deberán someterse a las estrategias, planes y políticas organizacionales.

b) Participar en la planeación y producción de programas de comunicación.

Esto abarca una amplia variedad de actividades, que van desde la edición de las tradicionales revistas internas hasta la producción de publicidad externa, pasando por la distribución masiva de circulares, la administración de tableros de avisos, la producción de material audiovisual, la preparación de discursos para ejecutivos, la organización de fiestas y eventos especiales, la elaboración de materiales didácticos, etcétera.

c) Concebir y desarrollar programas de comunicación desde y/o para otras áreas de la organización. "El profesional de la comunicación debe tener la

capacidad para examinar los procesos de trabajo, identificar los elementos de conocimiento que el personal necesita para cumplir con su trabajo y desarrollar sistemas para proporcionarle esos elementos de conocimiento"⁶⁴.

No siempre es fácil distinguir entre la comunicación a nivel corporativo y aquella que tiene como finalidad influir en el desempeño de un área en particular. Normalmente la diferencia básica entre una y otra es de alcance, de tamaño del grupo de receptores, más que de contenido o de medios. En realidad la distinción no es relevante desde el punto de vista del fenómeno comunicativo en sí, aunque

⁶⁴ Richard V Farace *op. cit.* p 255.

prestar un servicio especializado a distintas áreas de la organización tiene por lo menos dos implicaciones importantes para el desempeño del comunicador:

- El tratamiento adecuado de temas diversos para confeccionar mensajes dirigidos a personas con cierto grado de especialización requiere del desarrollo de habilidades de recolección y organización de la información que van más allá de las normalmente requeridas en el trabajo de comunicación corporativa.
- Trabajar con distintas áreas ofrece al comunicador una oportunidad única para aprender y relacionarse con otros. Esto puede traer como consecuencia la posibilidad de aumentar la influencia, tanto a nivel de función como personal, en los procesos organizativos.

d) Colaborar en la preparación de manuales de políticas y procedimientos.

Así, además de familiarizarse con el marco normativo de la organización, el comunicador tiene una interesante posibilidad de influir en la formalización de distintos aspectos del desempeño, en general y de los procesos comunicativos, en particular.

e) Desarrollar y llevar a la práctica programas de entrenamiento en comunicación. Cada vez es más común que se pida al comunicador que prepare e imparta programas de entrenamiento que generalmente tienen que ver con habilidades de comunicación escrita y oral, o de relaciones interpersonales. Lo

anterior demanda del comunicador conocimientos en materia de capacitación y desarrollo de personal.

El futuro

En la actualidad es posible identificar con mucha claridad dos grandes tendencias en el trabajo del comunicador organizacional:

- La actividad comunicativa se orienta a apoyar procesos de cambio en la organización. Programas dirigidos a mejorar la calidad o el servicio, de reingeniería, de redimensionamiento, cambio cultural y otros esfuerzos de transformación de las organizaciones requieren de respaldos comunicativos muy especializados, normalmente fuera del alcance de los responsables de esos procesos.
- La evolución que parte de ser experto en publicaciones impresas para convertirse en experto en medios de comunicación, con especial interés por los de muy reciente aparición en el contexto organizacional, como son el correo electrónico e Internet. La Comunicación Organizacional está empezando a superar el estrecho marco de la publicación interna.

En la relativamente corta historia de la función en nuestro medio el comunicador organizacional ha sido visto sobre todo como un productor de medios, básicamente impresos, dirigidos al personal de la propia empresa. En otras palabras, se le ha confinado al ejercicio de la comunicación interna escrita.

Por otra parte, es fácil constatar el hecho de que la posición que comúnmente ocupa el especialista en comunicación en la jerarquía de la organización es lo suficientemente baja como para mantenerlo alejado de la toma de decisiones a nivel estratégico. Quizás esto se deba a que en muchas empresas la comunicación profesionalmente manejada se percibe, a pesar de su importancia, como un lujo prescindible. Esta afirmación puede apoyarse en el hecho, palpable para quien conoce el medio, que en muchas organizaciones se han recortado los presupuestos para las áreas de comunicación, e incluso se ha llegado a despedir a parte o a la totalidad del personal, como consecuencia de la crisis económica.

El campo de acción de la Comunicación Organizacional, no obstante, sigue sin definirse y desde cierta perspectiva, puede considerarse como una ventaja porque significa áreas de oportunidad para el comunicador con iniciativa. Entre ellas es factible identificar las siguientes:

Comunicación Organizacional Integral. Supone la posibilidad de tomar parte en la formulación de estrategias y en la implantación de las actividades de comunicación de la empresa como un todo, evitando la división entre Comunicación Interna, Relaciones Públicas y Publicidad.

Desarrollo organizacional. Este es un campo que ofrece al comunicador una gran riqueza de oportunidades porque, como se dijo hace poco, el respaldo a procesos de cambio se está volviendo una responsabilidad clave para el comunicador.

Comportamiento. En esta línea se ubica lo relacionado con los procesos humanos en la organización: manejo de conflictos, toma de decisiones, liderazgo, desarrollo de equipos efectivos, etcétera.

Capacitación y entrenamiento. No sólo como diseñador e instructor de cursos para entrenamiento en habilidades de comunicación interpersonal, sino como un elemento clave en todo el proceso de capacitación, que en primera instancia es una forma de comunicación.

Informática y sistemas. La nueva tecnología tiene que ver, ante todo, con el procesamiento y distribución de la información. Debe ser, entonces, una responsabilidad fundamental del comunicador contribuir al máximo aprovechamiento de esa tecnología.

3.3 Comunicación Formal

Como la Comunicación Organizacional se crea --entre otros muchos factores-- para evitar el surgimiento de malos entendidos además de permitir una mejor y mayor comunicación en la organización, la Comunicación Formal se plantea como una herramienta que busca lograr ese objetivo, por lo que vale la pena saber con mayor detalle qué es y cómo funciona para después, en el siguiente capítulo, establecer el vínculo entre la Comunicación Informal y la conformación de rumores.

Es un hecho que la comunicación constituye el proceso social por excelencia, pues permite al hombre desarrollar sus capacidades y mantener viva la comunidad, la cultura y el progreso.

Existe una necesidad imperante de mejorar la comunicación al interior de las organizaciones con el propósito de lograr los objetivos de las mismas pero sobre todo con la idea de establecer relaciones de trabajo en donde impere la tolerancia.

Ante dificultades o barreras de toda índole en el proceso de la comunicación, existe un número creciente de técnicas que permiten eliminarlas o por lo menos mantenerlas en un nivel aceptable. Es indispensable que la persona responsable de la Comunicación en una organización conozca y desarrolle las habilidades necesarias para realizar con eficiencia su labor de mando.

"La modernidad debe ser entendida en un nivel institucional", dice Giddens⁵⁵. Las características que las organizaciones presentan actualmente, parecen no diferir mucho de aquellas presentadas por los individuos y las sociedades en general. Desde esta perspectiva, las organizaciones modernas están afrontando en este momento un enorme despliegue de cambios que las están obligando a adoptar nuevas prácticas administrativas y comunicativas.

Las características organizacionales actuales difieren mucho de aquellas de las organizaciones tradicionales o anteriores a esta época de globalización, sobre todo en la rapidez con la que deben adaptarse a los cambios que se presentan con tanta premura. Giddens dice al respecto: "...las instituciones modernas difieren

⁵⁵ A. Giddens. *Modernidad y autoidentidad. En Las consecuencias perversas de la modernidad*. Barcelona, Ed. Anthropos, 1997. p 33.

de las anteriores formas de orden social, en primer lugar, en su dinamismo, fruto del cual se desgastan los hábitos y costumbres tradicionales y, en segundo lugar, en su impacto global. Sin embargo, estas no son únicamente transformaciones extensivas: la modernidad altera radicalmente la naturaleza de la vida cotidiana y afecta a las dimensiones más íntimas de nuestra experiencia".

Así, entre los cambios que se generan dentro de la organización moderna, se encuentran los cambios relativos a los símbolos y al uso comunicacional que se deriva de las nuevas prácticas organizacionales.

La sociedad moderna además de presentar las características anteriormente mencionadas, parece estar fuertemente orientada hacia el rendimiento, así la dirección de las instituciones modernas busca por definición la consecución al máximo grado de sus objetivos. Una de las hipótesis que de cara a lograrlo se ha planteado puede ser: "...para que una organización pueda alcanzar sus objetivos a un alto nivel, su dirección deberá instaurar un sistema de comunicación". Ensamblar a la gente para que realice una determinada tarea que cada uno por sí solo no podría ejecutar, requiere que se ejercite la comunicación.

Vemos entonces la enorme influencia que parecen estar ejerciendo las prácticas comunicativas hoy en día en las organizaciones y es precisamente en este ámbito donde la Comunicación Organizacional cobra fuerza.

Gary Kreps describe así la Comunicación Organizacional: *"Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella [...] La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de*

sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización"⁵⁶.

La Comunicación Organizacional sirve -según Kreps- a una función crucial de recolección de datos para los miembros de la organización al proporcionarles información con sentido. Afirma que la comunicación y la organización son actividades humanas fuertemente relacionadas, la información es la variable medidora que conecta la comunicación con la organización. Kreps explica que la comunicación es un proceso de recolección, envío e interpretación de mensajes, que permite a las personas comprender sus experiencias.

Hacia una definición de la función comunicativa organizacional

"La comunicación institucional es el sistema de intercambio de datos, información, ideas y conocimientos que se establece entre las instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales por un lado, y su público real y virtual, por el otro". Así se expresa en el Informe Provisional (informe Mc Bride) sobre los problemas de la comunicación en la sociedad moderna, elaborado por la Comisión Internacional para el estudio de los problemas de comunicación (UNESCO), en 1978 (París - Francia).

Así, la concepción de la organización como un sistema compuesto por un cierto número de subsistemas, los cuales son interdependientes, están interrelacionados y trabajan en la consecución de los objetivos institucionales, nos remite al uso de nuevas técnicas de comunicación para lograr los objetivos de la organización.

⁵⁶ Gary Kreps, *"La comunicación en las organizaciones"*. Delaware, 1995.

Aquí el punto central es la interdependencia, todos los subsistemas afectan al sistema y son afectadas por éste. Dicha perspectiva sistémica ha permitido ampliar las posibilidades conceptuales para los análisis de los fenómenos sociales que ya no los considera lineales, sino procesales, hechos sin principio ni fin. La lógica de esta teoría podría resumirse como: "todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización". Es decir, la institución es un sistema que opera para lograr un objetivo común y necesita de la comunicación para que establezca relaciones, las organice, ordene, coordine y facilite acciones eficientes y eficaces, posibilitando a la institución realizar sus propósitos.

Es innegable la función mediadora de la comunicación entre el entorno y los sujetos o actores de la comunicación, reconociendo que no sólo provee información sobre el acontecer social sino que también transmite significados sociales.

Podemos apreciar que esta concepción de la comunicación mediada y mediadora trabaja las relaciones lógicas que se establecen entre los diferentes componentes, subsistemas y sistemas involucrados en las formaciones sociales históricas.

Desde esta perspectiva, Pedro Avejera nos habla de la comunicación educativa institucional y la define así: *"Es el conjunto de fenómenos, actividades y/o procesos cuya finalidad implícita o explícita es la de generar, inducir, producir, conservar y/o transformar los conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y/o destrezas de las personas, grupos, colectividades, sectores y/o clases sociales"*

que constituyen su población meta⁵⁷. Esas actividades de comunicación se llaman: información pública, extensión, orientación al usuario y capacitación.

Avejera afirma que hipotéticamente tales actividades constituyen un servicio al público meta que desde el área específica de prestación institucional responde a las necesidades, problemas y demandas de las poblaciones meta. Para el comunicólogo, tales demandas, sean manifiestas o latentes, pueden caracterizarse como el conjunto de conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y destrezas cotidianas necesarios para establecer, consolidar y desarrollar estrategias de sobrevivencia y desarrollo económico, político y cultural en los planos personal, familiar, comunitario, regional y de clase social. Según él, dichas actividades son servicios de comunicación complementarios a los bienes o servicios específicos que brinda la institución y que cooperan a su mejor prestación u oferta, su ausencia o déficit contribuye a la alienación de las relaciones con los públicos meta.

De acuerdo a Nonaka⁵⁸, la creación de conocimiento organizacional debe entenderse como: "...la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas".

La Gestión del Conocimiento como sistema para dirigir la recopilación, organización, procesamiento, análisis y distribución de la experiencia dentro de una institución debe asegurar las funciones de la misma y también satisfacer las necesidades de nuevos conocimientos de sus integrantes; del mayor o menor

⁵⁷ Pedro Avejera, *Ideas sobre diagnóstico en comunicación educativa para el desarrollo*, Mimeo. E.C.I. 1987

p. 1

⁵⁸ I Tackeuchi Nonaka, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University.

éxito en esta gestión dependerá en alto grado el cumplimiento de la misión de la organización.

Para darnos una idea de la importancia del conocimiento no sólo en las organizaciones sino en las sociedades en general, veamos lo que nos dice Pablo Belly: "Lo que distingue a los pobres de los ricos, sean personas o países, es no sólo que tienen menos capital, sino también menos conocimientos". Con frecuencia la generación de conocimientos es costosa, por lo que suele producirse en los países industriales, pero las naciones en desarrollo pueden adquirir conocimientos en otros países y también crearlos ellos mismos. El análisis del desarrollo desde la perspectiva del conocimiento confirma algunas enseñanzas bien conocidas como el acceso universal a la educación. También nos obliga a considerar necesidades que a veces se han desatendido: la capacitación científica y técnica, la investigación y desarrollo local y la importancia crítica de contar con instituciones que propicien los intercambios de información esenciales para la eficacia en el desarrollo de la población mundial. Dos medidas fundamentales que los países en desarrollo deben tomar para reducir sus lagunas en este terreno son:

- Adquisición de conocimientos, que consiste en la búsqueda y adaptación de conocimientos disponibles en otros lugares del mundo y en la generación local de conocimientos mediante actividades de investigación y el aprovechamiento de los conocimientos autóctonos.

- Comunicación de conocimientos, que entraña el aprovechamiento de la nueva tecnología de la información y las comunicaciones, mediante la competencia, la participación del sector privado y la adopción de una normatividad apropiada.

El crecimiento explosivo de los conocimientos, la aceleración del progreso tecnológico y la competencia cada vez mayor, son factores que hacen de la educación permanente algo más importante que nunca. A fin de reducir las diferencias de conocimientos, las sociedades tienen que garantizar la educación básica universal y brindar oportunidades para que la población pueda seguir aprendiendo durante toda su vida. La enseñanza permanente a niveles superiores permite a los países mantener un proceso constante de evaluación, adaptación y aplicación de nuevos conocimientos. Para favorecer la circulación de los conocimientos tiene que ser por medio de la comunicación, y para ser eficaz, debe ser de doble dirección.

Resumiendo, el conocimiento es una característica o habilidad personal que cuando es compartida puede transformarse en un activo de cualquier organización. Ese conocimiento una vez estructurado puede hacer que la organización sea más eficaz y eficiente, porque nos dice cuáles son las cosas importantes, cuáles son las acciones que funcionan o sirven, cuáles pueden ser los problemas, cuáles son las soluciones y cuál es nuestro aprendizaje. Por lo anterior, podríamos señalar que la Gestión del Conocimiento consiste esencialmente en el uso y control de los datos e información existentes en

cualquier organización, apoyado con el trabajo en equipo y con ello crear capital intelectual para llegar a formar una sociedad basada en el conocimiento.

Específicamente dentro de las organizaciones, la Gestión del Conocimiento comienza con el reconocimiento de la necesidad de compartir información. La Gestión del Conocimiento implica administrar los flujos de información y llevar la información correcta a las personas que la necesitan para que actúen con rapidez.

Esto nos indica que un objetivo central en la Gestión del Conocimiento está representado por la aprehensión y posterior transferencia del conocimiento que existe dentro de una organización entre todos sus miembros; esto se logra aplicando técnicas y procesos que constituyen la tecnología de la información y las comunicaciones.

Ante esto, muchos países --y la mayoría de las organizaciones-- se enfrentan a un enorme reto representado por la incapacidad de acceder a este tipo de tecnologías de información y comunicación. Como lo describe Mikel de Moragas: "...La investigación en comunicación también debe prestar una atención muy especial a la diversidad (y a los desequilibrios) que se producen a escala planetaria. Existen, desde luego, condiciones y aspectos comunes, pero finalmente las tecnologías de la información, nacidas en los países más desarrollados para resolver sus problemas o para mantener su hegemonía, no se implantan de forma homogénea sino de forma desequilibrada y contradictoria [...]

La teoría de la comunicación se enfrenta pues con la necesidad de interpretar, al mismo tiempo, las prácticas permanentes de comunicación, las innovaciones que

surgen aceleradamente en los países más desarrollados y la diversidad (y desequilibrio) de sus implantaciones"⁵⁹.

CONCLUSIONES

El correcto estudio que podamos lograr de la relación entre el uso de tecnología en las organizaciones y la correcta administración del conocimiento como una función primordial de la Comunicación Organizacional, nos permitirá determinar el desarrollo y la adaptación al entorno que pudieran tener las instituciones como reflejos permanentes de la evolución social.

De Moragas se pregunta: "¿Los actuales cambios en la comunicación constituyen una etapa más entre las muchas etapas que se han sucedido a lo largo de la historia de la comunicación, o constituyen una etapa excepcional y singular de cambios que podríamos calificar de estructurales?" A lo que responde: "...las dos cosas a la vez...los cambios en la comunicación nunca han sido "sólo cambios en la comunicación" sino que estos cambios siempre han afectado las formas culturales, es decir, a las formas de relacionarse, de vivir, de aprender y de trabajar".

"La comunicación, afecta ahora a otros factores clave de la organización social. La comunicación, sus estrategias, aparecen allí donde anteriormente operaban otros factores económicos y tecnológicos, como la energía, la fuerza de trabajo, las materias primas", concluye De Moragas.

⁵⁹ M. De Moragas, *Las ciencias de la comunicación*, en la "*Sociedad de la información*". Diálogos. No. 49, oct 1997. p 23 - 32.

Así entonces, considero muy pertinente partir de la noción de que los cambios en las prácticas organizacionales, sobre todo aquellos ligados con los recientes estudios sobre la importancia de la creación de conocimiento y su distribución en la empresa a través de redes tecnológicas con el sustento de la Comunicación Organizacional, son un claro y fiel reflejo, tal como lo afirma Giddens, de los cambios en las prácticas sociales que podemos observar en esta "sociedad de información".

CAPÍTULO IV

EL RUMOR Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

4.1 Comunicación Informal

Siempre que hay comunicación hay información. Existe un tipo de comunicación que, en la mayoría de los casos, tiene más poder que la comunicación formal, descendente o institucional: La Comunicación informal.

Según la Revista Latina de Comunicación Social⁶⁰, ésta se da de diversas maneras, tales como:

1. **Fuera de la organización.** Se da con personas pertenecientes a la misma, que tienen una relación externa a la misma.
2. **El rumor.** Es aquel que se pasa de boca en boca entre el personal. Cuando éste llega a oídos del jefe, queda en él comprobarlo, o pasarlo por alto.
3. **Grupos o camarillas.**

En este momento y repasando capítulos anteriores, es notorio que el patrimonio esencial de las personas no es la seguridad laboral sino la información. Para que ésta pueda ser transmitida en forma satisfactoria es útil valerse del humor, de los gestos y de la interrelación con el público. Se debe tener en cuenta el manejo del tiempo y que el mensaje sea claro, por lo que se aconseja hacer un ensayo antes de una presentación.

⁶⁰ Revista Latina de Comunicación Social, La Laguna, España, en la siguiente dirección electrónica (URL): <http://www.lazarillo.com/latina/a/32costarica.htm>

El ser humano es un ente ávido de saber, deseoso de conocer dónde se encuentra y la información sobre la empresa le permite -sabiéndolo o no- poder ubicarse a sí mismo en el futuro. Si yo sé lo que está pasando, puedo actuar acorde con mis mejores intereses. Rubén Martínez Serralde⁶¹ asevera que la ausencia de información en la empresa crea incertidumbre, tensión y frustración.

Lo interesante es que si la comunicación no se da en el ámbito formal, siempre, de todos modos, se dará en el ámbito informal: los empleados la generan. La gente necesita comunicarse y, si no encuentra los canales formales abiertos, creará la información con base en información fraccionaria, en suposiciones o en lo que escuche de fuentes "no oficiales". Eso es el fenómeno de la comunicación informal.

La comunicación informal funciona en los pasillos, en la cafetería de la empresa, en las líneas de producción. En Latinoamérica tiene varios nombres: rumores, chismes, "radiopasillo", cuentos y otros. Más de un ejecutivo sabe a estas alturas que sus consecuencias pueden ser demoledoras, no sólo para la motivación del personal, sino también para la productividad.

Al igual que lo hacemos "hacia afuera", la empresa debe estimular la apertura de medios internos de comunicación, donde se aborde todo tipo de noticias de interés para el personal y donde se aclaren los rumores o se prevea su ataque. Los famosos boletines internos, los informativos radiales (en empresas con buenos sistemas de sonido interno) e incluso los noticieros empresariales (video revistas con presentadores y edición noticiosa sobre la organización) se

⁶¹ Rubén Martínez Serralde, *Revista Latina de Comunicación Social*, número 10, octubre de 1998, La Laguna, <http://www.lazarillo.com/latina/a/32costarica.htm>

constituyen en herramientas valiosísimas para elevar la productividad vía la comunicación.

Intranet se convierte en una imprescindible punta de lanza de la comunicación para las organizaciones relativamente grandes o descentralizadas. El impulso a redes internas con noticias, circulares, la misión, los valores, la visión, los objetivos de la empresa, las secciones "sociales" que requieran al empleado o a las jefaturas y los boletines electrónicos interactivos, se convierte en un enorme salto cualitativo de indiscutible valor para lograr mayores niveles de Comunicación Organizacional.

Una forma para intensificar la comunicación interna son las reuniones formales. Sin embargo, muchos empleados bostezan ante la sola convocatoria porque la consideran aburrida, repetitiva y uniforme: el jefe siempre termina teniendo la última palabra y eso no les agrada.

Un estudio⁶² del Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT) que tenía como objetivo averiguar qué factores afectan directamente el rendimiento del trabajador arrojó otro algún detalle muy interesante: entre un 81 y un 87 por ciento del personal de las empresas en el mundo occidental dice sentirse "no satisfecho" o "muy insatisfecho" con su puesto de trabajo; tal vez no podamos hacer nada en el corto o mediano plazo para elevar el nivel de satisfacción personal del empleado por el puesto de trabajo que ocupa, pero lo que sí podemos hacer es elevar de inmediato el nivel comunicacional dentro de la organización.

⁶² Revista Latina de Comunicación Social, número 10, de octubre de 1998, La Laguna, en la siguiente dirección electrónica (URL): <http://www.lazarillo.com/latina/a/32costarica.htm>

Redes de Comunicación Informal dentro de las organizaciones

Los canales informales de comunicación brindan la oportunidad de complementar la comunicación formal, permiten la socialización como satisfactor de una necesidad humana y agilizan el intercambio de datos.

Desde el punto de vista positivo las redes o canales de comunicación informal tienen las siguientes características favorables, como diría Jane M. Russell⁶³:

- Pueden favorecer la moral de los trabajadores cuando comunican observaciones positivas.
- Pueden proporcionar satisfacción y estabilidad a los grupos de trabajo, satisfaciendo las necesidades sociales de sentido de pertenencia y aceptación, así como las necesidades de seguridad.
- Proporcionan una válvula de escape para las emociones de los trabajadores y brindan la oportunidad de desahogar los problemas con los superiores, liberando las frustraciones.
- Proporciona un medio de verificación y equilibrio para planes de la administración concebidos al vapor, evita el peligro de favoritismos y permite que la alta dirección se entere de la actuación de gerentes, jefes o líderes intermedios.
- Constituye una valiosa fuente de retroalimentación para la organización y sus administradores.

⁶³ Jane M. Russell. Investigadora Titular del Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecarias de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Si los líderes de la organización aprenden a escuchar y utilizar adecuadamente las redes informales, aumentará su eficiencia sorprendentemente.

Causas de comunicación Informal

Algunas causas posibles, como apuntan algunos autores y que pueden distinguirse fácilmente son las siguientes:

- *Comunicación formal deficiente*

Considero que la Comunicación formal de una organización debe ser explícita, de fácil comprensión y verdadera. Cuando la Comunicación formal es discutible por parte de los subordinados, ya sea por su ambigüedad, su incapacidad por darse a entender o por resultar de alguna manera inverosímil, puede dar la pauta a la creación de rumores debido a una inhabilidad que resulta altamente prevenible.

- *Inseguridad en el ambiente*

Cualquier empleado al ver o sentir que su puesto o el de los demás peligran, tratará de dar una explicación aparentemente razonable sobre la situación; este escenario se vuelve especialmente propicio para generar rumores en cualquier empresa.

- *Falta de información a través de los canales formales*

Cuando una empresa cuenta con una red de canales formales de Comunicación más o menos estable y funcional, debe nutrir a los mismos de información necesaria o de interés para los trabajadores. Si la información deja de circular por

dichos canales o lo hace de manera inconstante, los empleados no tardarán en "llenar" dichos espacios con información proveniente de suposiciones o especulaciones. Si la empresa ya está en esta situación y no la atiende, puede provocar la circulación de rumores por parte de los empleados y el recelo a los canales formales de comunicación.

- Información nueva que se ha dado recientemente y desean diseminar rápidamente

La información formal debe transmitirse de manera íntegra y comprensible, pero este proceso puede verse mermado cuando por razones de tiempo la información debe transmitirse de manera inmediata. Lo anterior puede resultar un factor importante para la no comprensión de lo que se trata de informar.

- Asuntos relacionados con amigos o familiares

Sobre este punto existen dos comentarios. El primero se refiere a cuando una situación determinada sucede o sucedió a amigos o familiares del trabajador y la manera en que las cosas se resolvieron. El segundo apunta a cuando alguna situación interfiere en el empleado y su familia. Un ejemplo de esto puede ser los "recientes despidos" que han sucedido en la empresa. Esta situación se verá colmada de suposiciones y teorías al respecto por parte de la familia del empleado, ya que se ve afectada de manera directa.

- Quando tienen un interés personal o emocional en determinada situación

Las mejoras en el puesto y los problemas siempre harán que el empleado ponga un interés personal en estas situaciones, ya sea porque significan una mejora o un problema no deseado.

Cuando una situación laboral se vuelve "personal", entra en juego el punto de vista del involucrado (por lo general no objetivo) donde se busca sólo el bienestar personal y no el colectivo. De esta manera el Individuo puede reaccionar de diversas formas que no siempre tenderán a informar o comunicar datos de manera precisa, correcta y verdadera para salvaguardar sus intereses.

- Como procedimiento para entrar en contacto con nuevos compañeros

El ser humano necesita reconocimiento por parte de los demás. Es por esta razón que al iniciarse el proceso de socialización con nuevas personas tiende a alterar datos para quedar como una fuente estable de transmisión de información o, en su defecto, como una persona enterada de todo; si logra lo anterior, la comunicación formal de la empresa no representará una fuente confiable de transmisión de información.

- Quando las personas sienten desagrado por otras y tratan de ponerlas en mala posición con otros compañeros

No es extraño que existan fricciones o problemas personales entre el personal de alguna organización, pero a veces esos problemas afectan la vida privada y laboral de los individuos. Tampoco es extraño que se escuchen "chismes" de otros

y posibles datos que parezcan reales cuando no lo son; por esto, la empresa debe tener una política firme sobre convivencia entre el personal.

- Quando el trabajo permite o favorece que unos conversen con otros

La comunicación entre los integrantes de una organización tendrá lugar siempre en cualquier área de trabajo. No obstante, existen algunas en las cuales es más factible entablar una conversación coloquial; es aquí donde el surgimiento de rumores o información no oficial se inicie, tome fuerza, se expanda o acabe.

- La transmisión y retransmisión de un mensaje entre personas

El alcance de la comunicación es a veces subestimado, lo que da como resultado un fenómeno parecido al "teléfono descompuesto". La comunicación de la comunicación (o metacomunicación) es un factor de vital importancia que la Comunicación formal debe tomar en cuenta si desea que su mensaje tenga el impacto o comprensión deseada.

- La murmuración

Se caracteriza porque una sola persona es la que informa a los demás, normalmente una a una. De esta manera se forman "cadenas" y en un futuro, si no se detectan de manera óptima, puede ser difícil encontrar la fuente transmisora original.

- Patrones selectivos de comunicación

Es la transmisión de información de manera arbitraria. La Comunicación formal cumple con el objetivo de informar a diversos públicos sobre diversas situaciones, pero puede surgir algún problema cuando un público necesita información que no está destinada para ellos. Esto dará como consecuencia que se trate de explicar o suplir dicho "vacío" con Comunicación informal.

Los Rumores

El término "rumor" tiene con frecuencia connotaciones negativas, sin embargo su utilidad controlada puede ser positiva y servir como a los propósitos organizacionales.

Características básicas:

- **Transmiten la información con rapidez**

Debido a que no son necesarios los canales formales de comunicación al momento de transmitir un rumor, la información se difundirá por una gran cantidad de medios alternos tales como correos electrónicos, llamadas, pintas, pláticas de "café", etc.

- **Son generalmente verbales**

Por lo general un rumor se transmite de boca en boca, lo que permite una difusión rápida, selectiva y fácil. Tratan de explicar u objetivar una realidad a través de palabras y no sólo de símbolos (que resultaría más difícil).

- **Se orientan principalmente a la difusión de eventos extraordinarios**

En capítulos anteriores se ha visto que para el surgimiento de un rumor se necesita una parte de realidad y una parte de misterio, siendo esta última la preferida por aquellos que difunden el rumor. A medida que el rumor se expande, cada persona le agregará algo de "su cosecha" y, al término del día, el rumor ya contará con sucesos y eventos extraordinarios.

- **Se orientan más a las personas que a las cosas**

El rumor en el contexto laboral tiende a involucrar más a las personas que a los objetos, ya que son éstas las que ven en juego sus objetivos, sentimientos, anhelos o intereses personales.

- **Los trabajadores son quienes principalmente los controlan y los nutren**

Los rumores no son considerados como información formal de la organización y rara vez la directiva los nutrirá. Esta "tarea" la tienen los trabajadores de dicha organización mientras no se controle, anule o contrarreste su efecto por parte de los dirigentes.

- **Son un posible motivador para los trabajadores**

La información transmitida por los rumores puede lograr que los trabajadores se sientan motivados para hacer o no ciertas acciones en materia laboral.

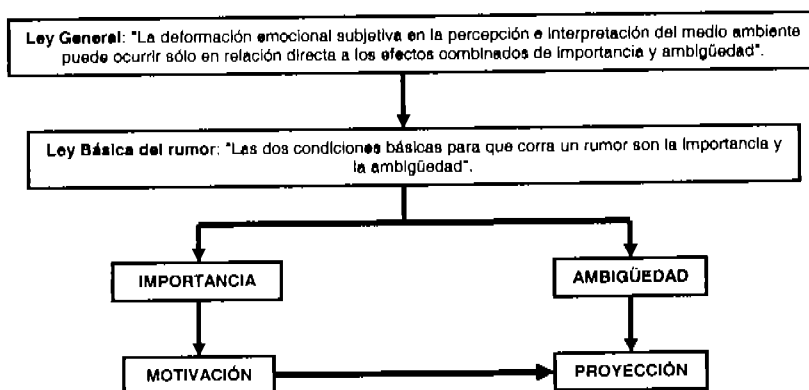
Por qué circulan los rumores

Allport y Postman⁶⁴ establecen una ley básica del rumor, según la cual las dos condiciones básicas para que corra un rumor son la importancia y la ambigüedad.

1) **Importancia.** El tema del rumor debe revestir cierta importancia, tanto para quienes lo transmiten como para los que lo escuchan.

2) **Ambigüedad.** Los hechos reales que se rumorean deben tener cierta ambigüedad, es decir, deben ser susceptibles de diversas interpretaciones. Como se verá, 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 tornen al individuo reacio a aceptar las noticias.

La ley básica del rumor puede expresarse grosso modo en forma cuantitativa, mediante la expresión $R = I \times A$ (Rumor es igual a Importancia por Ambigüedad); si falta alguno de los términos, no hay rumor.



*Allport y Postman

⁶⁴ G. Allport y W. Postman L., *Psicología del rumor*, Buenos Aires, Ed. Psique. 1953. Capítulo I (¿Por qué circulan los rumores?)

En la guerra, las condiciones para que los rumores proliferen son óptimas: los temas son indudablemente importantes pero al mismo tiempo ambiguos debido al secreto militar, la confusión general y los movimientos imprevisibles del enemigo.

Una noticia puede ser muy importante y al mismo tiempo muy ambigua, pero sin embargo el rumor no corre, con lo cual estrictamente hablando no se cumple la ley básica del rumor. Entre las condiciones que inhiben la circulación del rumor encontramos las siguientes:

1) Cuando la población es heterogénea, en cuyo caso el rumor se detiene en las fronteras sociales que dividen un tipo de mentalidad de otra.

2) Cuando las personas no advierten que están haciendo circular rumores. El estudio científico de los rumores y su difusión ayuda, según Allport, a formar personas prevenidas contra tales actitudes. La importancia del tema está relacionada con la motivación que tienen las personas para hacerlo circular, quienes lo hacen proyectando sobre la percepción y la interpretación de la información sus propios intereses y emociones.

La motivación en la circulación de los rumores

Cualquier necesidad humana puede aumentar la importancia de una determinada información y, por ende, ponerla en movimiento como rumor. Allport y Postman distinguen dos tipos de motivaciones para difundir rumores: primarias y secundarias. En los primeros, los motivos están directamente relacionados con el

tema de la información transmitida, mientras que los motivos secundarios no tienen ninguna relación con ella, dependiendo la circulación del rumor de otros factores motivacionales.

Motivos primarios

Aunque Allport no los llama así, podemos calificarlos como primarios, en oposición a los que esta teoría llama secundarios.

- a) Los rumores suelen descargar la tensión emocional inmediata al proveer una salida verbal capaz de traer alivio. Por ejemplo, en un rumor que propaga una calumnia, al permitírsele a una persona agraviar al objeto odiado logra aliviar un impulso primario de odio.
- b) Al mismo tiempo el rumor permite justificar aquellos estados de ánimo ante la propia conciencia, explicando al otro por qué uno se siente cierta manera.
- c) Los rumores pueden estar también motivados por nuestro deseo de comprender racionalmente el mundo que nos rodea, es decir, de tornarlo inteligible. Por ejemplo, una excavación sin finalidades claras (ambigüedad) en las cercanías de un lugar, inspirará entre los lugareños toda suerte de explicaciones fantásticas acerca de su propósito.

Motivos secundarios

- a) El que hace circular un rumor tan sólo puede estar buscando atraer la atención de los demás sobre lo "bien enterado" que está de las cosas.

Estar "al tanto de" halaga y el referir un chisme puede situar una posición de dominio frente al otro. El motivo puede también estar en atraer la atención del otro contándole algo para deleitarlo.

- b) Una persona puede considerar conveniente llenar un silencio embarazoso en el curso de una conversación repitiendo algo que acaban de relatarle. Tal vez no hay ningún compromiso emocional con el rumor, pero le sirve en ese momento para aliviar la presión de un silencio.

La proyección

La proyección es un fenómeno por el cual el estado de ánimo de una persona se refleja, sin ella misma sospecharlo, en su interpretación del mundo. Al hacerlo deja de explicar la realidad mediante elementos de prueba imparciales y objetivos. La proyección se ve claramente en los sueños y ensoñaciones diurnas, donde se proyectan esperanzas, deseos y temores. Las técnicas proyectivas, asimismo, también se asemejan a los rumores en la medida en que cuanto más ambiguas son, tienen más posibilidades de proyectar sobre lo percibido elementos subjetivos.

En lo que respecta al rumor, si la información que oímos nos procura una interpretación de la realidad acorde con nuestros deseos, nos inclinamos a creerla y transmitirla. Otras veces lo que se proyecta en los rumores son culpas propias que se alivian porque se convierten en ajenas.

Allport cita varios experimentos de la década del 40 que tendían a mostrar que, mediante los rumores, podemos asignar a otros culpas o responsabilidades que no deseamos adjudicarnos a nosotros mismos.

Generalización de la fórmula básica del rumor

A esta altura del análisis, Allport y Postman hacen una recapitulación en los siguientes términos:

"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, 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".

Por tanto, el peso de los deseos no es algo ilimitado: actuarán siempre y cuando se lo permita una cierta ambigüedad y una cierta importancia de la información. Como ocurre en la transmisión de mitos y leyendas, el "esfuerzo por buscar una explicación" puede por sí solo constituir un factor de "importancia" en la difusión del mito como rumor.

Rumores Individuales

Allport caracteriza al rumor como un fenómeno social porque se necesitan al menos dos personas para que comience a rodar. El chiste nos muestra que el rumor puede ser entendido también como un fenómeno de una o más personas.

Los rumores individuales bien pueden estar en la base de los rumores sociales como una condición necesaria de estos últimos, toda vez que cada miembro humano de la cadena del rumor recibe cierta información y genera una información distinta que transmitirá a la siguiente persona y así sucesivamente. En

cada cerebro se habrá así procesado la información de acuerdo, como bien señala Allport, a las motivaciones personales de cada uno, fuente en última instancia de lo que estamos llamando rumores individuales.

Testimonio y evocación

Allport y Postman tratan la cuestión del rumor individual a través del análisis de lo que ocurre dentro de la mente de los individuos que lo hacen circular, pues son los eslabones de la cadena.

Allport argumenta que los rumores tienden a ser versiones cada vez más simplificadas del hecho original, lo que da como resultado que conforme el rumor avanza va sufriendo transformaciones progresivas.

Nivelación y acentuación

Ahora se verá cómo va evolucionando la información cuando corre de boca en boca. Las transformaciones que sufre el rumor se deben, según estos autores, a dos procesos simultáneos y complementarios entre sí: la nivelación y la acentuación⁶⁵.

Nivelación

Consiste en la progresiva eliminación de ciertos detalles de la información original, lo que ocurre cuando simultáneamente hay un proceso de acentuación, donde se exaltan otros aspectos de dicha información.

⁶⁵ G. Allport y W Postman L., *Psicología del rumor*, Buenos Aires, Editorial Psique, 1953. Capítulos 1 (Por qué circulan los rumores), 3 (Testimonio y evocación), 5 (Nivelación y acentuación) y 6 (Asimilación).

Diversos experimentos han mostrado que alrededor del 70% de los detalles originales quedan eliminados en el curso de cinco o seis transmisiones de boca en boca, luego el porcentaje de eliminaciones es cada vez menor en las sucesivas reproducciones.

Los mismos experimentos han mostrado que la nivelación se acentúa cuando las personas encargadas de transmitir la información son observadas por un público capaz de juzgarlas. Ante el temor de equivocarse prefieren ser más secos en sus informes, con lo cual eliminarán más rápidamente mayor número de detalles.

La nivelación no continúa indefinidamente. A medida que el rumor corre más y más hacia el final, quedan pocos detalles, lo que indica, según los autores, que:

- a) "Una expresión corta y concisa cuenta con mayores probabilidades de ser reproducida fielmente"
- b) "Cuando la información se hizo extremadamente breve, el sujeto tiene poco para elegir y las posibilidades de desfiguración descienden mucho"

Acentuación

Allport y Postman la definen como: "...la percepción, retención y narración selectivas de un limitado número de pormenores de un contexto mayor"⁶⁶.

Ciertos elementos de información suelen ser más acentuados que otros. También, suelen darse acentuaciones numéricas, como cuando la información

⁶⁶ G. Allport y W. Postman L., *Psicología del rumor*, Buenos Aires, Editorial Psique, 1953. Capítulo 6

original habla de un robo y el rumor corre, termina hablándose de cuatro robos con violencia.

También tienden a acentuarse los aspectos familiares y contemporáneos. La "conclusión" es también una forma de acentuación, entendiendo por tal el intento del sujeto por hacer su experiencia lo más completa, coherente y llena de sentido posible. Una forma particularmente importante de conclusión en el caso de los rumores son las "explicaciones" que se agregan al relato original.

Asimilación

Al preguntarnos qué factores inciden en la eliminación de ciertos detalles (nivelación) y la exaltación de otros (acentuación), el Lic. en Psicología Pablo Cazau, de la Universidad de Belrano, Argentina, dice que debemos buscar la respuesta en el proceso de asimilación, que explica la poderosa atracción ejercida sobre el rumor el contexto intelectual y emocional pre-existente en la mente del oyente.

a) *Asimilación relativamente inemocional.*- La psicología de la Gestalt (Max Wertheimer 1880-1943), gira en torno a la siguiente afirmación: "La percepción humana no es la suma de los datos sensoriales, sino que pasa por un proceso de reestructuración que configura a partir de esa información una forma, una gestalt que se destruye cuando se intenta analizar y esta experiencia es el problema central de la psicología". En sí, el todo es más que la suma de sus partes. La conciencia abarca mucho más que el ámbito de la conducta, desde el principio la percepción es selectiva, tendiendo a simplificar el mundo que nos rodea. Allport y

Postman citan algunos ejemplos de asimilación en este sentido intelectual o cognoscitivo.

Asimilación al tema principal. Los detalles se acentúan o se nivelan de acuerdo con las exigencias del motivo principal del relato.

Asimilación a una buena continuación. Intento por completar lo inconcluso con el fin de obtener una realidad o verdad más coherente o consistente.

Asimilación por condensación. Se acentúa lo común, mientras se nivelan o eliminan las diferencias.

Asimilación a la expectativa. Las cosas son percibidas y recordadas según se está acostumbrado a verlas.

Asimilación a hábitos lingüísticos: La expectativa suele reducirse al acto de ajustar lo percibido o lo recordado a clichés verbales preexistentes. Este factor hace que el rumor vaya adecuándose al pensamiento corriente o convencional.

b) Asimilación de motivación más poderosa.- La asimilación de detalles por razones predominantemente emocionales se caracteriza porque los detalles son nivelados o acentuados según el interés de la persona. Este interés puede depender del sexo, de la profesión, de los prejuicios, del nivel sociocultural y factores diversos del entorno.

4.2 Conducta laboral

El rumor en el trabajo

El rumor también puede ser causa de un malestar interno institucional, organizacional o poblacional, pero -justamente- como no se arbitraron los medios para que esa información circule rápida o masivamente, no quedará clara cuál es la postura oficial.

Cuando la información oficial no circula, da pie a que haya operadores habilidosos para manipular y producir un desencuentro entre lo deseado del núcleo de la información, la que es distorsionada y obliga a extremar las precauciones cuando el ámbito del comentario es el puesto de trabajo. Los chismes no sólo pueden disminuir la motivación sino que puede desacreditar tanto al personal como a la empresa.

La mayor parte de este tipo de comentarios tiene su origen en una base cierta. El problema es que con el "boca a boca" la noticia final está, en muchas ocasiones, lejos de la realidad debido a la comunicación (pues normalmente se subestima su alcance).

Por qué gusta el rumor

Bajo el supuesto interés de recomponer la verdad, la causa fundamental por la que los individuos se sienten atraídos por la *rumorología* es la posición de protagonismo del que los difunde. Saber algo que los demás desconocen permite demostrar que el que lo propaga se encuentra en una posición privilegiada con respecto a los demás.

También es una forma de llamar la atención, de sentir que los demás tienen en cuenta a uno a la hora de elaborar sus informaciones. Además esta actitud ayuda a crear unas relaciones con el grupo supuestamente más estrechas. Esto cobra importancia en el lugar de trabajo ya que en muchos casos los “chismes” están relacionados con el deseo de un mayor éxito profesional.

Orígenes de los rumores en el aspecto laboral

- Falta de entendimiento

Sucede cuando una información se transmite sin claridad.

- Falta de confianza o interés en objetivos comunes

Cuando en el equipo de trabajo las relaciones establecidas no están basadas en la confianza y en la búsqueda de objetivos comunes, pueden dar lugar al descontento y al “secretismo”. Esta situación es un caldo de cultivo estupendo para posibles rumores.

Una organización surge debido a que sólo de esta manera se pueden alcanzar ciertos objetivos. La Comunicación Organizacional sabe que para cumplir metas y objetivos comunes es imprescindible establecer comunicación entre las diversas áreas que componen a una organización, no obstante también sabe que existen intereses personales --opuestos o no-- al cumplimiento de objetivos comunes, por lo que éstos posiblemente afectarán de manera directa el desempeño de los trabajadores o la obtención de metas de interés común para la organización.

- *Desacreditar al compañero*

Las relaciones interpersonales deficientes entre los trabajadores de una organización con frecuencia desencadenan rumores de la más diversa índole, pero es común que estos rumores ataquen directamente la integridad física o moral del trabajador, lo que puede lograr que el empleado pierda motivación y confianza en sí mismo debido a la situación abrumante que se cierne sobre él. Lo anterior indudablemente traerá como consecuencia una falta de productividad en el individuo y alguien sacará provecho de la situación mientras el rumor no se contrarreste o nulifique.

Rumores intencionados (especialmente dañinos)

Tanto dentro de la empresa como en el ámbito empresarial en general, existen un gran número de chismes creados con una finalidad intencionada. En muchas ocasiones se utilizan como método para sondear las reacciones que producen y, en función de ellas, tomar las decisiones definitivas.

También se suelen utilizar como forma de competir con otras empresas. Hay compañías que se dedican a extender rumores sobre posibles fusiones, cambios de gerencia o, incluso, la posible peligrosidad de productos de la competencia. La intención es mejorar la imagen pública de una entidad en detrimento de las demás.

Mal ambiente en el trabajo

En el puesto de trabajo, la aparición de conflictos es normal. Aunque hay ocasiones en las que levantarse por la mañana para ir a trabajar es un martirio.

Esto se produce cuando los conflictos laborales sobrepasan los límites normales y alcanzan nuestra vida privada y la salud.

Esta situación se suele producir cuando los integrantes de un equipo trabajan de forma individual. Este aspecto se potencia cuando las tareas no están bien delimitadas y se favorece el desarrollo de una competencia brutal, convirtiendo el lugar de trabajo en una batalla campal.

En estos casos se suele hacer uso de informaciones ocultas o rumores para superar al compañero. El problema se agrava cuando se intenta desprestigiar a una persona a través de aspectos de su vida privada. Una empresa o un individuo que considera los rumores como una buena fuente de información, la está valorando más el aspecto personal que el profesional, pues favorecerá la desconfianza entre los trabajadores.

Todas estas situaciones conflictivas llegan a producir problemas de salud entre los empleados; la pérdida de autoestima y de motivación es constante. Todo ello puede provocar un aumento del estrés y del agotamiento ya que se debe hacer un sobreesfuerzo para demostrar la verdadera valía.

Teorías de la motivación

A partir de los años veinte en adelante existió una gran proliferación de teorías y estudios acerca del comportamiento humano y su relación con la eficiencia, motivación y efectividad en la industria. Contribuciones hechas por nombres de la talla de Elton Mayo, Abraham Maslow y Douglas McGregor o Frederick Herzberg se continúan empleando actualmente.

Estas teorías son las que analizan al individuo en su comportamiento dentro y/o fuera de la organización y son las que también pueden proveernos información relevante del por qué uno o más individuos pueden crear un rumor para satisfacer necesidades no cubiertas.

Maslow⁶⁷ concibió las *Jerarquías de las necesidades* por el hecho de que el hombre demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

La jerarquía de las necesidades de Maslow es la siguiente:

- Necesidades fisiológicas (comida, aire, reposo, abrigo, etc.)
- Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o privación)
- Necesidades sociales (amistad, ingreso a grupos, etc.)
- Necesidades de estimación (reputación, reconocimiento, autorespeto, amor, etc.)
- Necesidades de autorrealización (realización de potencial, utilización plena del talento individual, etc.)

En líneas generales, la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

1) Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento. Apenas las necesidades no satisfechas influyen sobre el comportamiento, dirigiéndolo hacia objetivos individuales.

⁶⁷ A. H. Maslow, *Motivación y personalidad*, Editorial Sagitario. 1954

2) El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. De inicio, el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño-actividad, el sexo, etc.

3) A partir de ahí el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación.

Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas a la conservación personal.

4) A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades sociales, las necesidades de estima y luego las de autorrealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias a las necesidades sociales, mientras que las de autorrealización son complementarias a las de estima.

Los niveles más elevados de necesidades solamente surgen cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo. No todos los individuos logran llegar al nivel de las necesidades de autorrealización o a un nivel de necesidades de estima; es una conquista individual.

5) Las necesidades más elevadas surgen no sólo en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, sino que predominan de acuerdo con la jerarquía trazada por Maslow. El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesidades relacionadas (que acompaña a otra); sin embargo las necesidades más elevadas tienen una activación predominante en relación con las necesidades más bajas.

6) Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.), mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional más largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas. La privación de una necesidad más baja hace que las energías del individuo se desvíen hacia la lucha por la satisfacción.

Maslow no creía necesario satisfacer totalmente determinado nivel de necesidades para que el nivel superior pueda volverse potente.

Desde esta perspectiva, cuando una persona tiene cubiertas sus necesidades más bajas y desea alcanzar las altas (estima y autorrealización), entonces puede ser factible que aquí se comiencen a gestar rumores debido a envidias, reclamos, desacuerdos o factores que el individuo no sepa controlar por medio de la comunicación para alcanzar sus objetivos.

Teoría de los dos factores

En 1959, el Psicólogo Frederick Herzberg propuso la Teoría de la Motivación-Higiene⁶⁸ partiendo de la pregunta: "¿Qué desea la gente de su puesto?" Para saber la respuesta, realizó investigaciones donde clasificó los factores intrínsecos de motivación y los factores extrínsecos (higiénicos).

La Teoría de Herzberg, como todas, también tiene sus detractores que critican la objetividad de sus investigaciones, de sus resultados y de sus fundamentos, pero a pesar de las críticas es una de las más conocidas y gozó de gran popularidad a mediados de los sesenta; a ella se le atribuyen muchas de las decisiones que se toman en las empresas con una organización de los puestos en forma vertical y se sigue aplicando en la actualidad.

La teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña
- La insatisfacción en el cargo es función del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado

Herzberg concluyó que la ausencia de algunas condiciones ocasionaba desagrado a los empleados; la presencia de esas mismas condiciones no motivaba a los empleados en la misma proporción. Muchos de estos factores han sido tradicionalmente percibidos por los administradores como motivadores, pero

⁶⁸ Frederick Herzberg, *Una vez más. cómo motivar a los trabajadores*, Editorial Deusto, España, Bilbao, 1980

de hecho, son realmente insatisfacciones. Estas potenciales insatisfacciones son conocidas como factores de higiene o factores de mantenimiento en el trabajo, porque su presencia es necesaria para un razonable nivel de satisfacción en los empleados, esto es, para ser mantenidos. Su ausencia causa malestar, pero su aumento continuo no necesariamente provoca un incremento en la motivación. Hay 8 factores de higiene o intrínsecos:

1. Políticas de la compañía y administración
2. Supervisión técnica
3. Relaciones interpersonales con los subordinados
4. Salarios
5. Seguridad
6. Vida personal
7. Condiciones de trabajo
8. Estatus

Herzberg destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar a cambio de trabajo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos, evitan la insatisfacción de los empleados y cuando los factores higiénicos son malos provocan insatisfacción.

Otro grupo de condiciones de trabajo opera primariamente para construir fuertes motivaciones y alta satisfacción en el trabajo. Su ausencia, sin embargo, raramente promueve insatisfacciones o desagradados; estas condiciones son conocidas como factores motivacionales, motivadores o satisfactores. Los estudios de Herzberg revelaron seis factores motivacionales o extrínsecos:

1. Logro
2. Reconocimiento
3. Progreso o avance
4. El trabajo en sí mismo
5. Posibilidad de crecimiento
6. Responsabilidad

Los motivadores son mucho más centrados en el trabajo, pues están en función de la satisfacción en él. El trabajo contiene también recompensas intrínsecas y en otras ocasiones su contexto puede involucrar recompensas extrínsecas. Los motivadores intrínsecos son recompensas internas que ocurren en el momento en el que se desempeña el trabajo, y hacen que un empleado se automotive. Por el contrario, los motivadores extrínsecos son recompensas externas que ocurren después o fuera del trabajo, como salarios, planes de retiro, prestaciones médicas o vacaciones.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él lo opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción.

Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo", que traerá efectos deseables como el aumento de motivación y de productividad entre otras cosas. El "enriquecimiento del trabajo" consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así continuar con el crecimiento personal.

Si deseamos motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que verdaderamente motivan y satisfacen a la gente, porque las encuentran intrínsecamente gratificantes, por ello los llamó Factores Motivadores.

Cuando los Factores de Higiene son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha.

Sobre las Teorías de Maslow y Herzberg, se puede decir que las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de la vida es elevado, pero concuerdan en que permiten una configuración más amplia y rica con respecto de la motivación del comportamiento humano.

La Teoría de los factores de Herzberg podría referirse a las necesidades primarias de Maslow: necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad; los factores motivacionales se refieren a necesidades secundarias: de estima y autorrealización.

La contribución de dichas teorías podría resumirse de la siguiente manera:

- Los individuos pueden verse como poseedores de necesidades o motivos generalizados. Estas necesidades pueden ser distribuidas en una jerarquía que va de las necesidades fisiológicas y de seguridad a las necesidades de autorrealización
- Estas necesidades y motivos pueden entenderse como una influencia directa sobre el comportamiento
- El comportamiento se explica, entonces, a partir de una necesidad o motivo
- Existe un conflicto básico entre las necesidades de los individuos y los objetivos de organizaciones; se pueden resolver mediante cambios en la estructura organizacional

Aunque las teorías presentan similitudes, también presentan diferencias importantes, pues mientras Maslow sustenta su teoría en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). En tanto Maslow construye una jerarquía, Herzberg presenta dos factores de necesidades trabajando en dos diferentes ámbitos donde afirma que sus

"motivadores" motivan debido a que ellos aparecen en las necesidades generalmente insatisfechas de la gente.

El modelo contingencial de motivación, de Vroom⁶⁹

Victor M. Vroom desarrolló una teoría de la motivación que establece que las personas toman decisiones a partir de lo esperado como recompensa al esfuerzo realizado. Es factible recalcar que entonces si un individuo no siente intercambio por parte de la organización hacia él, muy probablemente comience a tener acciones en contra de la organización; la creación de rumores dañinos puede ser un efecto de individuos que se sienten fuera de intercambio con la organización. En el ámbito de trabajo significaría preferir dar un rendimiento que produzca mayor beneficio o ganancia posible. Pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso.

Para Vroom, el nivel de productividad individual parece depender de tres fuerzas básicas que actúan dentro del individuo (aunque existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente):

1.- *Los objetivos personales del individuo.* Pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.

⁶⁹ Víctor Vroom, *Trabajo y Motivación*, Nueva York, John Wiley and Sons. 1964.

2.- *La relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad.* Si un trabajador tiene como un objetivo importante obtener un salario mayor y si trabaja con base en la remuneración por producción, podrá tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si su necesidad de aceptación social por los otros miembros del grupo es más importante, podrá producir por debajo del nivel que el grupo consideró como patrón de producción informal; producir más podría significar el rechazo del grupo.

3.- *La percepción de su capacidad de influir en su productividad.* Si un empleado cree que un gran volumen de esfuerzo gastado tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como es el caso de una persona colocada en un cargo sin entrenamiento adecuado.

Según Vroom, esos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en determinado tiempo.

La teoría de Vroom se denomina de Modelo Circunstancial de Motivación porque resalta las diferencias entre las personas y entre los cargos. El nivel de motivación de una persona es contingente bajo dos fuerzas que actúan en una situación de trabajo: las diferencias individuales y las formas de operarlas.

La teoría de Vroom es una teoría de motivación y no de comportamiento. Ahora bien, si Vroom dice que el nivel de productividad de una persona se determina, entre otras cosas, por la relación percibida entre su productividad y el alcance de objetivos individuales, no resultaría disparatado pensar que si la persona no obtiene sus objetivos individuales a pesar de su esfuerzo, entonces su

productividad disminuirá y, además, si busca solucionar dicho problema con la gerencia y ésta no resuelve o ayuda a su empleado, entonces es factible que él pueda crear rumores especialmente dañinos (a fin de cuentas si no percibe responsabilidad ante la situación por parte de los directivos, entonces él también puede no tener responsabilidad con la comunicación que transmita).

Lawler⁷⁰ halló evidencias de que el dinero puede motivar no solamente el desempeño, sino, además el compañerismo, la dedicación y la empatía. De esta manera, desarrolló la *Teoría de las expectativas*.

Verificó que el dinero ha presentado poca potencia motivacional en razón de su incorrecta aplicación por la mayor parte de las organizaciones, pero obedece a algunas razones entre las cuales destacan:

- Los gerentes no hacen mucha distinción en las evaluaciones de desempeño, especialmente si ocasionan diferencias salariales, tal vez porque la confrontación con personas evaluadas tengan problemas de relaciones
- Las personas desean dinero porque les permite solamente la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, así como de condiciones totales para la satisfacción de necesidades sociales, de estima y de autorrealización

Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener dinero. La teoría de las expectativas puede expresarse por la siguiente ecuación:

⁷⁰ W Lyman Porter, Eduard Lawler III: *Actitudes de control y desempeño*, Homewood, Ed. Richard D. Irwin, 1968.

Necesidades no satisfechas + Creencia de que el dinero satisfecerá las necesidades y de que la obtención de dinero necesita desempeño = Motivación para desempeñar.

Siempre y cuando las personas crean que existe una relación entre las diferencias de remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un excelente motivador.

Las teorías anteriores indican que la motivación por alcanzar un objetivo (individual o grupal) hacen que los individuos realicen un esfuerzo especial para alcanzarlos y, si no lo logran, podrían desencadenar factores tales como la desidia, incomunicación, depresión, etc., en sí, factores que podrían poner en riesgo el área de alguna organización o, incluso, a la misma organización si no se toman en cuenta.

Con relación a las Teorías de la motivación, se encuentran, en general, que:

- La retribución económica no es la única fuente de motivación para el trabajador. Son también importantes el reconocimiento, el prestigio, el estatus, la aceptación de grupo, la seguridad, etc.
- El líder no es necesariamente la persona designada para el cargo de jefatura. Pueden surgir líderes informales
- La organización racionalmente planificada es sólo un aspecto de lo que ocurre en la organización. A la par de la organización formal, con sus políticas, estructuras y formalismos, existe una organización informal, producto de la interacción humana y la formación de grupos

- La información y la participación en la toma de decisiones son algunas de las más importantes recompensas que pueden ofrecerse para obtener el compromiso y adhesión de los trabajadores
- Los trabajadores tienen sus propios sistemas de control del trabajo, establecen sus propias reglas y sanciones, idean muchas veces sus propios métodos de trabajo y crean grupos y a veces hasta camarillas. Se establecen estatus y papeles informales como producto de estos grupos
- La motivación de un trabajador no se limita a un solo factor, causa o situación

Es un hecho que la felicidad, estabilidad o disposición de un empleado no obedece a una receta administrativa, teórica o comunicativa, pero sí es importante destacar que un individuo al no alcanzar los objetivos que persigue, probablemente se frustrará y sentirá poca afinidad hacia su entorno --en este caso laboral-- y es ahí donde pueden gestarse más rumores (por ejemplo del no incremento de sueldos, mejora en los servicios o comunicación entre departamentos).

En una organización existen responsabilidades y quizá, si una persona está desmotivada y la causa es la organización para la cual trabaja, hará a un lado responsabilidades correspondientes a esa organización, en otras palabras, sus estadísticas de productividad bajarán por considerar que no hay un intercambio que lo beneficie. Si el individuo, aún con lo anterior, busca conseguir esos objetivos y no los logra, posiblemente buscará explicación a la situación a través de consideraciones y no verdades (terreno propicio para el surgimiento de

rumores). El rumor y la comunicación informal surgen espontáneamente de la interacción social de las personas que integran la organización.

El departamento de personal se interesa en los mecanismos de la comunicación informal y el rumor por varias razones.

- Constituye una fuente de información ascendente
- Afecta los niveles de satisfacción y motivación en el empleo
- Proporciona valiosa retroalimentación sobre varios aspectos

El rumor puede viajar a través de niveles de mando o de uno a otro departamento con tanta rapidez como una llamada telefónica. La posibilidad de eliminar el fenómeno es nula; siempre que se reúnen personas en multitud y diferentes circunstancias, desean intercambiar ideas.

La circulación de rumores y mensajes informales proporcionan un volumen importante de retroalimentación por parte de los empleados. Con frecuencia los empleados se sienten con mayor libertad para comunicarse con los especialistas de personal porque saben que su campo profesional se orienta a la atención de necesidades y factores humanos. Además de esto los empleados se sienten alentados a expresar sus opiniones porque los especialistas en personal no supervisan directamente a los empleados en otros departamentos.

El resultado de esta situación es gran cantidad de información útil que se proporciona siempre que el departamento de personal está preparado para recibirlo, para escuchar, comprender e interpretar.

El departamento de personal puede obtener a través de canales informales:

- Información sobre los problemas y ansiedades que aquejan a los empleados
- Evidencia sobre información incorrecta (como la interpretación de una política en sentido opuesto al que se esperaba)
- Aspectos importantes sobre objetivos y motivación de los empleados
- Identificación de problemas laborales con alto contenido emocional, porque los sentimientos intensos alientan la comunicación por canales informales
- Información sobre la calidad de la supervisión. Con frecuencia, los empleados presentan quejas sobre sus supervisores a través de canales informales con la esperanza de que se adopte alguna acción correctiva
- Retroalimentación sobre nuevas políticas y procedimientos

Existen riesgos en este tipo de comunicación. Los supervisores pueden sentirse amenazados por la revelación de datos acerca de sus departamentos, pero por lo general los beneficios de la información más completa son mayores que las desventajas, incluso cuando el especialista en personal sabe que la información proporcionada por cierta retroalimentación no es exacta. Sin embargo debe escuchar porque puede resultar útil.

Un rumor se mueve con facilidad a través de diferentes niveles jerárquicos de una organización. Incluso es posible que el rumor sobrepase los límites de la organización, alcance a la comunidad circundante y vuelva a la empresa en otro nivel. Al mismo tiempo, el rumor se modifica en el curso de su trayecto hasta adquirir dimensiones insospechadas.

4.3 Comunicación en Caso de Crisis

En la Comunicación Organizacional existe un rubro en el cual se daría el manejo del rumor: la Comunicación en Caso de Crisis.

Antes que nada, debemos precisar lo que es una crisis. El término tiene su origen en la palabra griega *krisis*, que significa "decisión" o "juicio". Son conceptos "neutros", sin la connotación negativa que solemos darle a las crisis.

El Diccionario de la Real Academia Española nos da la siguiente definición de crisis: "Mutación considerable que acaece en una enfermedad, ya sea para mejorarse, o para agravarse [...] Por extensión, momento decisivo de un negocio, grave y de consecuencias importantes".

Se resalta el hecho que, de acuerdo con esta definición, las crisis no siempre ni necesariamente se refieren a algo negativo o amenazante, sino a un cambio que podría representar una oportunidad si se le sabe aprovechar. Por otro lado, toda crisis se da en un momento determinado, en el que es necesario tomar una decisión.

Otra definición de crisis sería aquella donde las personas u organizaciones enfrentan una situación poco común y la conciben como algo que podría tener un fuerte impacto sobre ellas, como algo que las afecta directamente y como algo sobre lo que se tiene poca información referente a lo que va a suceder o a sus posibles consecuencias.

Por esta razón, de esa percepción dependerá en mucho la manera cómo se le enfrente. Es especialmente relevante cuando se considere el papel que la cultura organizacional y la comunicación desempeñan en el manejo de las crisis.

La Comunicación en Caso de Crisis requiere de planeación, capacidades y políticas perfectamente establecidas. Ésta es la principal herramienta utilizada por la Comunicación Organizacional para enfrentar situaciones donde el rumor ha puesto en peligro la integridad física o moral de una empresa.

Según Jorge y Raúl Ferraez Pérez Pascal⁷¹ cuando enfrentamos una situación de emergencia o crisis dentro y hacia afuera de la organización en la que trabajamos, nos enfrentamos a un problema de percepciones en el que, dependiendo de cómo seamos percibidos, llegaremos a un desenlace feliz o trágico. Hoy, la percepción en la opinión pública de un fenómeno social, influye en su desenlace.

Es cierto que nos encontramos en una sociedad a la expectativa de escándalos o tragedias, pues cualquier contingencia puede ser una gran noticia y por ende atraer la atención de millones de ojos que observan mordazmente el desenlace de nuestro problema, más aún si se afecta a terceras personas. Muy poca gente será testigo directo de nuestro problema, pero millones se enterarán por los medios. De esta manera una organización será juzgada por la información que transmitan los medios. Es por eso que lo primero es aceptar la situación como un juego de percepciones, no de realidades, lo cual puede tener sus riesgos. Es así como un rumor puede causar la desintegración de la organización.

⁷¹ RAZÓN Y PALABRA, Número 4. Año 1, septiembre-noviembre 1996

* Los autores son egresados de la carrera de ciencias de la comunicación de la Universidad Anáhuac y la Universidad Intercontinental respectivamente. Son presidentes de la revista "Líderes mexicanos" y un grupo de revistas locales. Fueron también productores de la serie de televisión "Líderes Mexicanos" de CNI canal 40 y Ejecutivos Directivos de la Barra Mexicana de Comunicación de Crisis, asesora de algunas entidades y empresas.

Se dice entonces que la Comunicación en Caso de Crisis (CCC) es la herramienta para salir bien librado de una de estas situaciones y de ser posible obtener una ventaja.

La CCC tiene que ser prevista y planeada porque cuando se le utiliza estamos bajo presiones tremendas y siempre es difícil tomar decisiones inteligentes en estas situaciones. Nos da la posibilidad de tener el control de la comunicación, lo cual es gran parte de la solución de la crisis misma y de esta manera poner al público de nuestro lado, quienes son gran parte de la solución. Jorge y Raúl Ferraez Pérez Pascal proponen que los objetivos principales de la CCC son:

- a) Mantener una percepción positiva y precisa de nuestra organización
- b) Presentar información precisa, actualizada y a tiempo a los medios
- c) Permanecer accesible a los medios y otros canales de comunicación
- d) Monitorear la información diseminada por los medios para hacer las correcciones necesarias y evitar la creación de rumores
- e) Mantener el apoyo de empleados, clientes, inversionistas, autoridades, gobierno, público y los medios mismos en su información editorializada
- f) Restablecer la confianza tan rápido como sea posible y dejar un "final feliz"

La Comunicación en Caso de Crisis es un concepto que todavía no se comprende bien en nuestro país y a veces su potencial se subestima. Los norteamericanos y europeos ya han comprendido mejor la importancia y necesidad de estar preparados para una crisis y le han dado un gran impulso.

Es indiscutible en este momento, que la Comunicación será la herramienta precisa para sortear la aparición y confrontación de rumores, no sólo en el ámbito organizacional, sino también en el interpersonal.

CONCLUSIONES

La Comunicación es, sin duda, un factor que logrará la obtención de objetivos en cualquier ámbito; si no existe comunicación (intra o interpersonal, interna o externa, etc.) la obtención de metas personales o de grupo resultará imposible.

A nivel empresarial se busca la obtención de objetivos comunes, por ello las áreas que conforman la organización deben tener conocimiento sobre la labor que desempeña cada una y así generar una retroalimentación cuyo único fin será la productividad, por ende, pensar actualmente en una empresa competitiva implica que al interior su comunicación --al menos la formal-- debe cumplir ciertos requisitos o estándares, entre los cuales destaca la retroalimentación, la eficiencia, la credibilidad y la comprensión.

El proceso de comunicación entre los individuos que componen una organización no se altera, lo que se altera es la forma en que determinada información se transmite en el contexto organizacional. Es aquí donde la Comunicación formal debe lidiar con la Comunicación informal y las variantes que de ella resulten; sin duda una tarea para la Comunicación Organizacional. Dar orden a la manera en cómo se transmite la información es una de las labores de la Comunicación Organizacional pero no su único fin.

Cada día más empresas cuentan con un área de Comunicación puesto que el factor difusión de información contribuye a la productividad de diversas maneras.

Pensar que la Comunicación formal solucionará todos y cada uno de los problemas comunicativos al interior o exterior de una empresa resulta absurdo. La Comunicación informal juega un papel preponderante en materia de socialización y explicación de situaciones entre los trabajadores pues, como se ha visto, la comunicación estará presente en todas las áreas de la organización; corresponde a la Comunicación Organizacional comprender este punto --que varía de organización en organización-- y darle un orden que apunte a la obtención de resultados.

Las relaciones interpersonales dadas al interior y exterior de la organización pueden ser inducidas o contener ciertos patrones de conducta debido al puesto, labor o responsabilidades, sin embargo nunca serán controladas por más vigilancia o políticas que se apliquen. Cada individuo posee una opinión, obviamente subjetiva, sobre algún tema o situación determinado y responderá o actuará desde su particular punto de vista. Lo anterior responderá a diversos factores, siendo los intereses personales uno de los más importantes.

Puesto que el hombre es un ser que necesita de la aprobación o reconocimiento de los demás, recurrirá a métodos, procedimientos o soluciones que obedecen a sus intereses. Es aquí donde los objetivos comunes o de grupo pueden verse seriamente afectados si no se hace algo al respecto.

La Comunicación Organizacional a través de la Comunicación formal juega un papel muy importante en materia de socialización "institucional", ya que será

por esta vía que un área, grupo o segmento de una organización obtenga resultados esperados para la sobrevivencia de la misma, sin embargo la unión excesiva entre empleados o la individualidad puede desencadenar ambientes no propicios para la productividad y bienestar para los mismos.

Si tenemos en cuenta que todo trabajador tiene intereses personales al integrarse a una empresa es fácil reconocer que también puede haber un pequeño grupo que tenga los mismos intereses, a veces distantes de objetivos imperiosos para la organización pero necesarios para ellos. Queda claro que si se promueve una política firme en materia de cohesión entre trabajadores no se solucionará la circulación de Comunicación informal o rumores especialmente dañinos.

Por otro lado, una política que pretenda lograr la productividad por medio del individualismo correrá el mismo riesgo o aún mayor que lo dicho anteriormente, más si las tareas no están bien delimitadas pues se puede favorecer el desarrollo de una competencia atroz, convirtiendo el lugar de trabajo en una batalla campal.

Si un individuo se introvierte demasiado las cosas a su alrededor le serán irreales, por lo que no podrá recibir una buena comunicación ni tampoco generarla. En este proceso, en algún momento, el trabajador sentirá apatía por su entorno y después se aburrirá. Como se vio, la motivación por alcanzar objetivos por medio de la organización o en la organización, y el sentir un buen intercambio entre lo hecho y lo alcanzado, juega un rol preponderante en la integración del personal vía Institución-empleado y empleado-empleado que determinará, a mi consideración, en un gran porcentaje la aparición o no de rumores.

Lo anterior no depende de un solo factor, pero obedece a ciertos patrones. Cuando un rumor circula estamos presenciando el efecto de algo. Lo realmente trascendente es encontrar la causa y, si es posible como pretendo afirmar, aprovechar dicha situación para el beneficio de alguna parte o el total de la organización.

Los rumores y conflictos en el trabajo no deben extrañarnos. Lo que debe pre-ocuparnos es el perfeccionamiento de la Comunicación formal para que sirva como herramienta no sólo de difusión, sino de mediación entre distintas partes de la organización.

La Comunicación en Caso de Crisis es una herramienta que no debería usarse. Si contamos con canales de comunicación eficaces, políticas firmes pero no represoras y una Comunicación formal eficiente, no debería hacerse uso de la Comunicación en Caso de Crisis, no porque sea maligna, sino porque al emplearla estamos siendo efecto de algo que no se tomó en cuenta, no se reparó o se dejó avanzar.

La CCC tiene una responsabilidad enorme, pues muchas veces de ella dependerá la sobrevivencia o mejoramiento de una organización. Juega con un factor clave que no se detiene, el tiempo, y requerirá de toda la pericia, habilidad y responsabilidad de quienes estén encargados de ponerla en práctica, pues como se planteó anteriormente, si un rumor se retransmite por algún tiempo, tendrá la posibilidad de tomar tintes de mito y, desdeñarlo, refutarlo o acabarlo no será una tarea fácil, ya que a un mito muchas veces no se le busca comprobación (por la causa que sea).

CAPÍTULO V

PROPUESTA PARA EL CONTROL Y MANEJO DEL RUMOR

La propuesta para el control y manejo del rumor se presenta en 3 esquemas que tienen su origen en los datos presentados en capítulos anteriores, como los de Jorge y Raúl Ferraez Pérez Pascal, Allport y Postman, Herzberg e incluso Platón para no permitir la formación de rumores que después de conviertan en mitos.

Queda claro entonces que la propuesta es original porque busca controlar y manejar el rumor especialmente dañino para que no se desarrolle y convierta en mito; la Comunicación en Caso de Crisis nunca antes ha ocupado los datos como esta propuesta para hacer frente al problema del rumor.

Una vez explicada la base de la propuesta y con base en lo investigado, los esquemas buscarán cumplir los siguientes objetivos:

1.- Diagnóstico y Detección para la prevención del surgimiento de rumores

Es un hecho que todos los rumores nunca podrán erradicarse, pero sí es factible administrarlos o combatir aquellos que se consideren importantes.

En principio se enunciarán una serie de medidas que deberán ser tomadas en cuenta para, dentro de lo posible, tratar de evitar el surgimiento de rumores o la circulación de los mismos, así como para emprender una pronta acción cuando uno se presente.

2.- Lidlar con el rumor

No todos los rumores son "malignos" o atentan contra la supervivencia de la organización; algunos podrán ser tomados como inofensivos o hasta benéficos pero es necesario clasificarlos o darles la importancia que necesitan.

Si se toma la decisión de hacer frente a un rumor que no tiene como fin la difamación, calumnia o atenta contra la supervivencia de la organización, este esquema será de gran utilidad para el manejo de dicho rumor.

3.- Combatir los rumores (los que resultan especialmente dañinos)

Estos rumores atentarán contra la supervivencia de la organización. Normalmente se fundamentan en mentiras o datos tergiversados cuyo único fin es poner en riesgo la estabilidad de la empresa.

La presencia de estos rumores debe ser clasificada como proveniente de un enemigo y, como tal, es necesario hacerle frente pero sin caer en algún juego sucio.

El provecho que se obtendrá al aplicar los esquemas será diverso, pero se pueden nombrar algunos beneficios:

- 1.- Diagnóstico y detección de personal que causa problemas
- 2.- Conocimiento de diversos perfiles para ocupar un puesto
- 3.- Emplear una "Comunicación en Caso de Crisis" rápida y eficaz
- 4.- Detección de "enemigos"
- 5.- Diagnóstico, detección y corrección de sistemas de comunicación
- 6.- Estrategias de comunicación

7.- Reforzamiento de valores institucionales

8.- Uso de estadísticas como elemento fundamental de la producción

9.- Saber cómo y por quién se crea una opinión pública sobre algún tema

10.- Ubicar a los líderes de opinión formales e informales

¿Por qué es importante el uso de estos esquemas?

Esta propuesta busca ayudar a quien lo desee, a manejar un rumor teniendo como base la ética y el provecho, además no conozco ningún plan de CCC que tenga esquemas como los aquí propuestos. Sin embargo, su uso debe contestar al menos tres preguntas básicas.

1.- ¿En qué ayudan los esquemas?

Cada esquema cumple con una función.

El primero (llamado de Diagnóstico y Detección) ayudará a conocer a las personas que impiden el progreso individual y grupal.

También dará una propuesta para saber si el área o persona está haciendo su trabajo realmente a través de una técnica ya empleada y conocida llamada "Estadísticas de Producción".

Otro beneficio será el poder ubicar a los "líderes de opinión" (y verlos desde otra perspectiva), pues son éstos los que crean la opinión pública. Como se ha visto, para que un rumor "viva" necesita ser alimentado o retransmitido constantemente, siendo la opinión pública el factor principal para que los rumores subsistan; este esquema dará la posibilidad de ubicar a aquellas personas que

normalmente los originan para poder manejarlos, supervisarlos y aprovecharlos (desde el control de la opinión pública).

Este esquema es tan fácil de usar que no requerirá de un docto en comunicación para que la organización obtenga grandes resultados, aunque si se desea obtener los mejores resultados, alguien especializado en Comunicación Organizacional es la persona indicada. El esquema es, además, la base para emprender acciones exitosas para el combate o manejo de rumores de diversa índole; sin él, el factor tiempo será un enemigo que puede hacer que la organización peligre por no actuar rápidamente.

El segundo esquema (llamado "Ayuda") nos planteará un ciclo de acción para lidiar con un rumor, encontrar a la fuente que lo transmitió y orientarnos al momento de emprender acciones correctivas. Si se quieren seguir estas acciones y obtener buenos resultados pero no se ha aplicado el primer esquema, la consecuencia será una pérdida de tiempo valiosa al tratar de lidiar con un rumor.

El tercer esquema (llamado "Combate") también planteará ciclos de acción para combatir un rumor que atenta contra la supervivencia de la organización, de la misma manera en que instruirá la manera en que debe difundirse la información sobre el tema y orientará en la toma de decisiones; para obtener los resultados esperados necesario haber llevado a cabo las acciones que propone el primer esquema.

En conclusión, se puede afirmar que el no empleo -al menos del primer esquema- puede imposibilitar o mermar a la organización en su combate contra los rumores. Si estos esquemas no se emplean al interior de una organización es factible que no se puedan realizar ajustes para definir correctamente los perfiles

que las personas deben tener al ocupar un puesto, las medidas correctivas que se pueden aplicar para lidiar con las situaciones de rumores y/o la prevención del surgimiento de rumores que después cobren tal importancia que hagan peligrar a la organización.

La comunicación informal (que es donde normalmente surge el rumor) nunca se acabará pero sí es posible controlarla y aprovecharla de diversas maneras para el bien de la organización; los esquemas aquí propuestos buscan esta posibilidad.

2.- ¿Cómo debe estar alineada la organización para que no haya rumores?

La respuesta es simple: si se quiere saber los perfiles a ocupar en un puesto no basta con plantearlos una sola vez. Es necesario que una vez establecidos de manera formal, se haga un diagnóstico para saber si realmente -en la praxis- son efectivos.

Para saber si los puestos están bien delineados y el perfil de selección de personal al momento de ocuparlos es el adecuado, el esquema 1 (Diagnóstico y Detección) es una herramienta útil para encontrar estas respuestas. Es un hecho que existen diversas técnicas para lograr lo antes mencionado, pero se considera que los esquemas aquí propuestos emplean una técnica eficaz.

Por último diré que al emplearlos la organización sabrá si debe hacer cambios en su Misión, Visión y, sobre todo, en los Valores para que las políticas de la empresa funcionen como base irrevocable en la toma de decisiones. Si se instrumentan los esquemas se podrá ver qué políticas son correctas y cuáles

deben ser cambiadas o modificadas para impedir la gestación de otro rumor similar o la aparición de otros.

3.- ¿Cómo merma la producción si no se recurre a estos esquemas?

Lo peor que alguien puede hacer es "no hacer nada". No se puede dar por hecho que nunca surgirá un rumor especialmente dañino o que simplemente cause estragos menores.

Como se mencionó en capítulos anteriores --y se hará más adelante--, de no realizar al menos un Diagnóstico y Detección acorde al esquema 1, se puede crear una bomba de tiempo que en algún momento, indudablemente, estallará. Si una organización no realiza acciones para prevenir, detectar y corregir la aparición de rumores éstas pueden ser algunas consecuencias:

- **Poca producción debido a falta de Información**

...se dice que aunque lleguemos temprano y cumplamos nuestras estadísticas nos van a correr, mañana llegaremos 2 horas después y si nos llaman la atención nos quejamos con el Sindicato

- **Problemas con otros Departamentos**

...no pasaré este oficio al Departamento de Ventas porque se dice que ahí no nos quieren, no me importa que se queden más tiempo y los corran por pocas ventas

- **Difamaciones**

...Juan Méndez sólo está aquí por tres meses y vendrá a hacer desvíos de fondos, hagamos huelga

- **Puesta en peligro de la supervivencia de la organización**

...la empresa parece estar en bancarrota y no habrá salarios en 6 meses

- **Bajo estado emocional en el área**

...no puedo lograr los objetivos y mucho menos las metas de mi área; ¿para qué trabajo?

Estos ejemplos son tan sólo unos cuantos en la gran gama de rumores que pueden afectar a una organización.

Sabemos que la poca productividad, el retraso en la entrega u obtención de productos, bienes o servicios no son situaciones que traigan beneficios y prosperidad a la empresa. Si ésta no contempla planes proactivos de Comunicación, es seguro que algún problema de esta índole causará estragos innecesarios o la afectará de más.

Los esquemas no son sólo medidas de contingencia sino también de previsión y prevención. Por esto su empleo no causará daños en la estructura de la organización y mucho menos cambiarán los objetivos, metas y productos Institucionales, ya que su función en primera instancia es diagnosticar, detectar y

dar opciones para corregir problemas de índole comunicativo; los esquemas proponen y los directivos deciden.

Creo también que si una empresa decide ponerlos en práctica al mismo tiempo que otras tácticas, "en el peor de los casos", los esquemas pueden arrojar datos nuevos que otras investigaciones no contemplaron --y así alimentar a otras investigaciones-- o pueden mostrar los mismos datos que otras tácticas más complejas para que la directiva no haga caso omiso a los resultados.

En conclusión, de no tener contemplado un plan tangible sobre Comunicación en Caso de Crisis o, peor, no tener identificados los puntos que mis esquemas plantean, la organización en algún momento de su vida podrá tener problemas que pudieron ser previstos y le quitarán tiempo o dinero.

Para hacer mi planteamiento daré los puntos básicos de los capítulos anteriores sobre las causas, evolución y deterioro (o muerte) de un rumor.

- **El rumor es** una narración que se apoya en la ausencia de fuente emisora y se retransmite de persona a persona
- **El rumor es** información de circulación rápida, de cara a cara. Normalmente convence al que lo repite
- **El rumor**, en tanto posea importancia el asunto y goce de cierta ambigüedad, será válido para aquellos que dependen de la información para satisfacer la curiosidad por conocer un aspecto de la realidad
- **El rumor** no es ilimitado; vive hasta que aparece otro mayor que desdibuja al primero o porque dicho rumor se demuestra como falso

Hacer frente

Para lidiar con un rumor se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- **Terminales**

Dentro de toda organización existen diferentes públicos que interactúan entre sí, ya sea de manera directa o indirecta. Estas relaciones se dan a través de *Terminales*⁷², una expresión acuñada por L. Ronald Hubbard, personaje polémico cuyas investigaciones se debaten por no ser consideradas como reales o fundamentadas en una ciencia conocida; la presente investigación ocupará 2 de sus términos por considerarlos útiles.

Tomando en cuenta lo anterior, entonces se halla que cada público tiene una Terminal, en otras palabras “una persona que origina, recibe y transmite información; son necesarias para lograr una percepción sobre algún tema”. Para los individuos que integran el grupo, su Terminal les proporciona *datos estables*⁷³. Hubbard explica que los datos estables evitan que las cosas entren en confusión y sobre el cual otros datos se alinean o aparentan estarlo. Un dato estable no tiene que ser el correcto, pero es aquel que “llena el vacío” comunicativo; lo ideal sería que fueran los datos reales o verdaderos.

Dentro de una incertidumbre es fácil dar una opinión para encontrarle sentido a la situación. Ante este esfuerzo nos remontamos a nuestra experiencia y emitimos un juicio, creando así --al menos para nosotros-- un dato estable que llena ese vacío.

⁷² L. Ronald, Hubbard, *Cómo vivir a pesar de ser un ejecutivo*, Bridge Publications, 1953.

⁷³ L. Ronald, Hubbard, *Los problemas del trabajo*, Bridge Publications, 1956. p.21

Si otras personas consideran buena nuestra opinión cuando existe una confusión para que esta se calme, encuentre "sentido" o se resuelva, entonces nos convertimos en una Terminal de Datos Estables (T.D.E.); de esta manera encontramos que los integrantes de un grupo tienen siempre una T.D.E., ya sea porque la información que transmite es real, aparenta serlo, convence o llena vacíos de información.

La *Terminal* de cada grupo es lo que muchos llaman "líder de opinión".

Los voceros oficiales, directivos y encargados de la Comunicación de una organización deben tener ubicadas a estas Terminales de cada grupo. ¿Por qué es importante?

Para las personas, el *líder de opinión* es el buscado por otros para que interprete datos, eventos o situaciones; se supone que es un "conocedor" del tema de manera profunda. Ellos son los que forman la opinión pública y no el "público en general", por lo tanto, la reacción del público a una situación dependerá en gran manera de la reacción e interpretación de los líderes de opinión.

Muchas veces las T.D.E. son fácilmente detectables porque su puesto lo denota: "jefe de departamento", "director de comunicación", "líder del sindicato de trabajadores" son algunos ejemplos. En ocasiones sólo tienen el cargo o el título de líder, pero la gran verdad es que existe otra persona cercana o lejana a él (que influye de manera más o menos directa), que no tiene un título de "líder formal" pero cuando habla o hace alguna declaración influye sobre más personas que la persona designada formalmente. ("Juan el de sistemas", "el asistente del jefe", "el operador de la máquina", etc.).

El éxito de las T.D.E. *formales* dependerá de su capacidad para influir en los líderes de opinión del sector de la población que esté tratando de alcanzar, además de su capacidad para calcular cuáles líderes de opinión puede ignorar o incluso ofender. Esto podría demostrarse de la siguiente manera:

El portavoz X publicó la noticia A y ofendió a un 55% de las Terminales de Datos Estables de algunos grupos, por lo tanto, obtendrá una reacción de oposición cercana al 55% de esos públicos.

- **Hablar sobre datos estables**

Una T.D.E implica la responsabilidad de mantener su posición permaneciendo bien informado, agradable o lo que parezca necesitarse; requiere fijar una zona dónde operar o hacer que se le fije. Sobre este tema, muchos de los trabajadores hacen de manera informal este procedimiento, ya que nombran a una persona como su *Terminal* dentro de su área de manera directa o indirecta; la persona encargada de la Comunicación formal debe conocer dichas Terminales.

La prosperidad y el poder gobernar con facilidad dependen por completo de la cooperación de las T.D.E.

- **Hablar sobre líneas de comunicación**

Los medios de comunicación no alcanzan a todos los públicos de una organización, además, dichos medios sólo transmiten información y pocas veces dan la posibilidad de comunicación (o de una retroalimentación real por el mismo medio sobre algún tema).

Omitir la opinión de un líder de opinión es malo; tratar de destruirlo sin bases aparentes es peor. Es imprescindible conocer a las T.D.E. si queremos tener un control más o menos uniforme sobre la Comunicación que difundimos. Si en realidad no es una T.D.E. se debe ignorar. Sólo se debe eliminar al disidente que habla en tu nombre y está en tus líneas usando tu poder para acabar contigo, pues no tienes ninguna obligación de financiar o fortalecer a los que se te oponen sin razón o causa.

Los rumores que ya están causando estragos se deben a la incapacidad de resolver problemas. Si no se conocen algunas técnicas de Relaciones Públicas de manera precisa conducirá a grandes problemas. En resumen:

- Hay que conocer a las Terminales de Datos Estables de los diferentes públicos; pueden ser más de uno
- Las T.D.E pueden o no tener cargos oficiales de poder
- Se deben hacer encuestas para saber quiénes son las T.D.E. de la misma manera en que se debe saber su opinión sobre algún tema
- Hay que evitar aplastar a los líderes de opinión o T.D.E. sin causa justa y sin bases
- La paz no es necesariamente una meta de las Relaciones Públicas o de la Comunicación formal, pero la supervivencia de la organización si. Por lo tanto se requiere de algún control de la opinión pública.

Preparación para hacer frente al rumor

Hacer encuestas

Podría decir que son un “examen cuidadoso de algo como un todo y en detalle”. Significa examinar con cuidado la opinión pública con relación a una idea, un producto, un aspecto de la vida o cualquier otro tema.

Las encuestas servirán para identificar las T.D.E. de los diversos públicos de la organización. Bastará con desarrollar, en primera instancia, un pequeño cuestionario donde se sepa si los empleados recurren a la información formal para aclarar dudas o lo hacen con algún compañero; si prefieren a un compañero, la pericia del investigador será encontrar a esa T.D.E. De esta manera al tenerlos identificados podremos saber a quién debemos dirigirnos y de qué manera para que nuestra Comunicación tenga el efecto deseado. Identificar a los líderes de opinión o T.D.E. es una acción que debe hacerse en cualquiera de los puntos antes descritos: 1) Diagnóstico y Detección, 2) Lidar con el rumor, 3) Combatir los rumores.

De esta misma manera las encuestas nos ayudarán a establecer medios de Comunicación específicos para cada público.

La mecánica de las encuestas

- 1.- Establecer las preguntas que se harán para descubrir lo que se quiere y necesita; lo que es popular, impopular o de otra índole.
- 2.- El encuestador debe tener cierta afinidad por otras personas, (amigos o extraños). Debe saber confrontar, responder dudas y no estar nervioso, de esta

manera la persona encuestada se sentirá tranquila y podrá comunicar sus ideas y realidades de una manera más fácil.

Sugerencias para el encuestador

- 1.- No vestir con ropa sucia
- 2.- Que no le falten materiales
- 3.- No ser torpe o tímido
- 4.- No abrumar a la persona con comunicación que tenga demasiada fuerza o entusiasmo
- 5.- No ser demasiado serio ni frívolo; acciones falsas dañan
- 6.- No hacer nada que no sea socialmente aceptable (al menos que no sea aceptable dentro del público en el que se encuentra haciendo la encuesta)
- 7.- No tener demasiada prisa, la persona debe sentir que te interesa su opinión
- 8.- No ser condescendiente; se tú mismo y muéstrate confiado
- 9.- No cortar la comunicación de la persona ni ser rudo
- 10.- No actuar con demasiada dulzura; hay que ser amigable y profesional
- 11.- No tratar de ayudar o influir en la respuesta de la persona encuestada por más que ésta lo pida

Una vez que ya se haya terminado la encuesta se buscará la manera de transmitir los resultados, buscando que los receptores tengan *interés* para poder establecer una buena comunicación y ser convincentes.

Sabemos que con una persona enojada no es factible entablar una buena comunicación y llegar a acuerdos, pues su emoción le dice que debe actuar a la

defensiva; estando aquí es muy factible que la comunicación de esta persona contenga datos alterados, falsos o no muy bien fundamentados. En cambio, si una persona tiene *interés* en algo, su comunicación tendrá la característica de buscar acuerdos para una mejor comprensión de las cosas y también de poder ser debatida con argumentos que le resulten válidos; una de las albores del comunicólogo es lograr que el mensaje Institucional cause el impacto deseado.

Estadísticas y producción

La organización tiene el deber de procurar el bienestar de sus integrantes, pero es también deber de los mismos procurar el bienestar y supervivencia de la organización. Si una persona se encuentra con un estado emocional bajo no habrá producción muchas áreas de su vida. En una empresa la producción no debe ser tomada sólo como la venta de bienes o servicios, sino como las acciones que cada área o persona debe hacer para lograr un producto (no sólo de consumo, sino también a nivel personal). Si se cumple con una serie de pasos entonces es seguro que se obtendrá algo; la persona está produciendo. En un trabajo se busca la obtención de dinero, bienes o servicios a cambio del producto que la empresa origine y cada persona debe realizar acciones específicas para poder tener algo para intercambiarlo; a esto se asiste a un trabajo, no a tomar café y contar chistes.

A lo largo de esta investigación se ha visto que existe un factor determinante para el buen funcionamiento de cualquier persona o grupo: su estado emocional. Autores tales como Jane M. Russell, Maslow o Herzberg mencionan la importancia de mantener en el trabajador un buen estado de ánimo para que de esta manera produzca. Esto es realmente un problema tanto para la

organización como para la persona pues, de hecho, no es deber de la empresa mantener y procurar en cada instante que el trabajador se “sienta a gusto totalmente” con todo lo que hace, de la misma manera en que tampoco es deber del individuo producir si no se siente a gusto.

La producción dependerá de la manera en que el puesto está diseñado para la obtención de algo (en primera instancia) y después de la manera en que una persona hará un ciclo de acción para obtener los requerimientos de su puesto. Así que cada área debe ser medida por su producción con base en estadísticas. Por ejemplo:

El departamento de limpieza debe dejar impecable el área de recepción antes de las 10 a.m. (este es su producto a alcanzar) pues a las 10:30 a.m. se recibirán a las personas que asistirán a una conferencia. Los encargados de logística deberán tener 50 sillas para los invitados y los ponentes su discurso listo; esto sucede cada semana. Si todo lo anterior se logró, entonces es seguro que las estadísticas (hasta en conjunto) son altas pero, ¿qué pasaría si el departamento de limpieza no limpió el área para la hora acordada o simplemente nunca lo hace? Las estadísticas de esa área serían bajas por no cumplir con una parte del trabajo, lo que dará como resultado invariable que las estadísticas grupales también sean bajas.

Cuando las estadísticas de un área son bajas es casi indudable que existan problemas de estados emocionales bajos o impedimentos técnicos para la obtención de su producto. Las causas de que una persona o grupo estén deprimidas o enojadas son diversos, pero casi siempre podemos ubicar una causa.

Personas que causan problemas

El factor dinero juega un papel importante para la participación y desempeño, pero también las relaciones interpersonales de los trabajadores al interior de la organización. Si un área, grupo o persona tiene problemas, podríamos empezar por saber si dentro del área existen personas que causen conflictos a sus demás compañeros. Dichas personas tienden a frenar el avance de grupos o personas por razones específicas (que no plantearé dentro de esta investigación porque no es el objeto de la misma, pero se mencionarán algunas cosas).

Es necesario ubicar a las *personas que causan conflictos (P.C.C.)* y darles un manejo específico pues resulta necio tratar de que personas con características que atentan contra la mejora, avance y progreso de una organización o grupo con acciones u omisiones, estén dentro de las líneas de trabajo. No es una tarea fácil pues algunas veces ocupan puestos de poder para así ejercer control sobre los demás, pero es un hecho que podemos encontrar a un suplente para los puestos que pueden quedarse vacíos.

Es razonable, sano y productivo rodearnos de personas con ganas de producir pues de lo contrario gastaremos tiempo, dinero; personal y oportunidades para tratar de que alguien no atente contra nuestros intereses si en principio sabemos que causará problemas. Desde esta misma perspectiva debemos tratar de quitar de las líneas de trabajo a estas personas siempre que sea posible, de lo contrario se deberá estar atento a sus acciones y procurar que otros integrantes de la organización estén lejos de la influencia dañina que pueda causar.

Lo anterior no quiere decir que la solución inmediata ante un problema causado por una persona sea su despido o que si la persona no está de acuerdo

con políticas, procedimiento o códigos de ética institucionales la primera opción sea correrlo.

La decisión de quitar a una persona de las líneas de trabajo obedece a una razón muy simple: si esa persona en lugar de cumplir con las responsabilidades de su puesto causa más problemas (que no tienen como base una mejora real del mismo o de la organización) y crea pocas soluciones o requerimientos de su puesto, a pesar de que la directiva trate de entablar acuerdos o tome en cuenta sus peticiones para mejora, la organización puede prescindir de sus servicios.

Un ejemplo de lo anterior sería el siguiente: un primo llega a nuestra casa a visitarnos y nos solicita quedarse con nosotros a cambio de ayudar con labores de la casa. Nosotros lo aceptamos pero después de un tiempo el primo nos toma cosas sin permiso, se adueña de un cuarto, no pasa recados y gasta mucho gas. Sinceramente nadie estaría de acuerdo con esa situación y se quisieran tomar acciones en contra, pero como la responsabilidad es, primero, de quien lo dejó quedarse, al menos se debería tratar de dialogar, entablar acuerdos y, de no haber mejoría, sin duda se buscaría la última opción: correrlo de la casa, sea porque no respetó acuerdos, no le gustó la cultura de la casa o porque impidió lograr objetivos.

La investigación no alienta el despido del personal pues, como se verá más adelante, se deberán tomar en cuenta más factores antes de llegar a esa determinación.

En una organización es labor del área de contratación de personal tratar de impedir que las P.C.C. estén dentro de la organización, pero es más importante que los perfiles para ocupar un puesto sean específicos y no den cabida a este

tipo de situaciones. Si esto se realiza, entonces la selección de los trabajadores debe ser más rigurosa.

Uno de los ejemplos más claros de la influencia de una P.C.C. es cuando alguien siente que no es capaz de lograr algo o, si lo logra, "nunca es lo suficientemente bueno"; sin duda esto al interior de una organización se traduce como poca productividad.

Estas bases serán una herramienta muy importante cuando tratemos de ubicar a la fuente de un rumor, pues algunas veces las personas que causan conflictos (por su carácter de control) son considerados como T.D.E. de un área, grupo u organización; si en la investigación o archivo de área (explicada más adelante) detectamos que dentro de nuestras líneas existen estas personas, no debe extrañarnos que sea esa área donde se gesten o refuercen diversos tipos de rumores o problemas.

5.1 Propuesta

Por principio de cuentas considero que los siguientes esquemas deben ser aplicados en toda organización que desee no sólo prevenirse o luchar contra los rumores, sino que desee realizar un diagnóstico de sus áreas, saber su evolución, detectar problemas de diversa índole y, por lo tanto, prevenirlos. No pretendo descubrir el famoso "hilo negro de las cosas", pero sí dar una propuesta real, sencilla y efectiva en materia de comunicación informal.

Los esquemas propuestos en esta investigación van dirigidos a organizaciones que ya cuentan con área o departamento encargado del manejo,

difusión, elaboración y comprensión de la Comunicación Formal, llámese Recursos Humanos, Relaciones Públicas, Comunicación Social o, en el mejor de los casos Comunicación Organizacional. De esta misma manera, mi propuesta se dirige a empresas que contratan asesorías de Comunicación externa o se han dado cuenta de la importancia vital de la Comunicación en la empresa pero no cuentan con ningún tipo de asesoría ni Depto. de Comunicación. Esta puede ser también una propuesta para crear un área de Comunicación (interna o externa). Las asesorías desde luego generarán gastos. No obstante dichos gastos deben ser tomados en cuenta no como un "despilfarro" de dinero, sino como algo necesario si no se desea poner en peligro la supervivencia de la organización.

Considero que el primer esquema (Diagnóstico y Detección) es lo suficientemente sencillo para que cualquier persona relacionada con la Comunicación de la empresa lo aplique, siga, supervise y obtenga resultados benéficos para la organización, pero, si la empresa ve peligrar su supervivencia por un problema de índole comunicativo, es imperioso contar con un profesional de la Comunicación que se ayude de los esquemas.

Este esquema puede ayudar a prevenir, planear y/o combatir problemas de índole comunicativo. La empresa debe tener establecidos los parámetros a través de los cuales se medirán o serán evaluadas las contrariedades, de la misma manera en que los Valores Institucionales (ideología que toda empresa debe tener y que transmitirá a sus empleados como las bases morales de la organización) jugarán un papel preponderante al momento de tomar una decisión.

Los valores no deben ser intercambiables o malentendidos. La honestidad y sinceridad son valores que cualquier organización debe defender. Si existe un

rumor que cuestiona o pone en riesgo la Honestidad de una persona o grupo, podremos tomar acciones correctivas que vayan desde una llamada de atención hasta la renuncia de una persona justificada; no debe haber concesiones o excepciones.

La manera de solucionar los problemas que surjan dentro de la organización deberá ser con base en políticas ya establecidas (de preferencia) o ante la creación de otras para subsanar las faltas. Si esto acontece, de igual forma se deberá crear una nueva política con base en otra ya existente pues, de lo contrario, se podría pensar que la organización está actuando sin fundamentos.

Será labor del área o departamento encargado de la Comunicación formal informar a los directivos sobre, en este caso, los rumores que consideran que deben ser atendidos. De la misma manera este departamento o área deberá hacer frente (administrando o combatiendo) al rumor que detecten o los directivos indiquen.

5.2 PRIMER ESQUEMA – Diagnóstico y detección

Objetivo

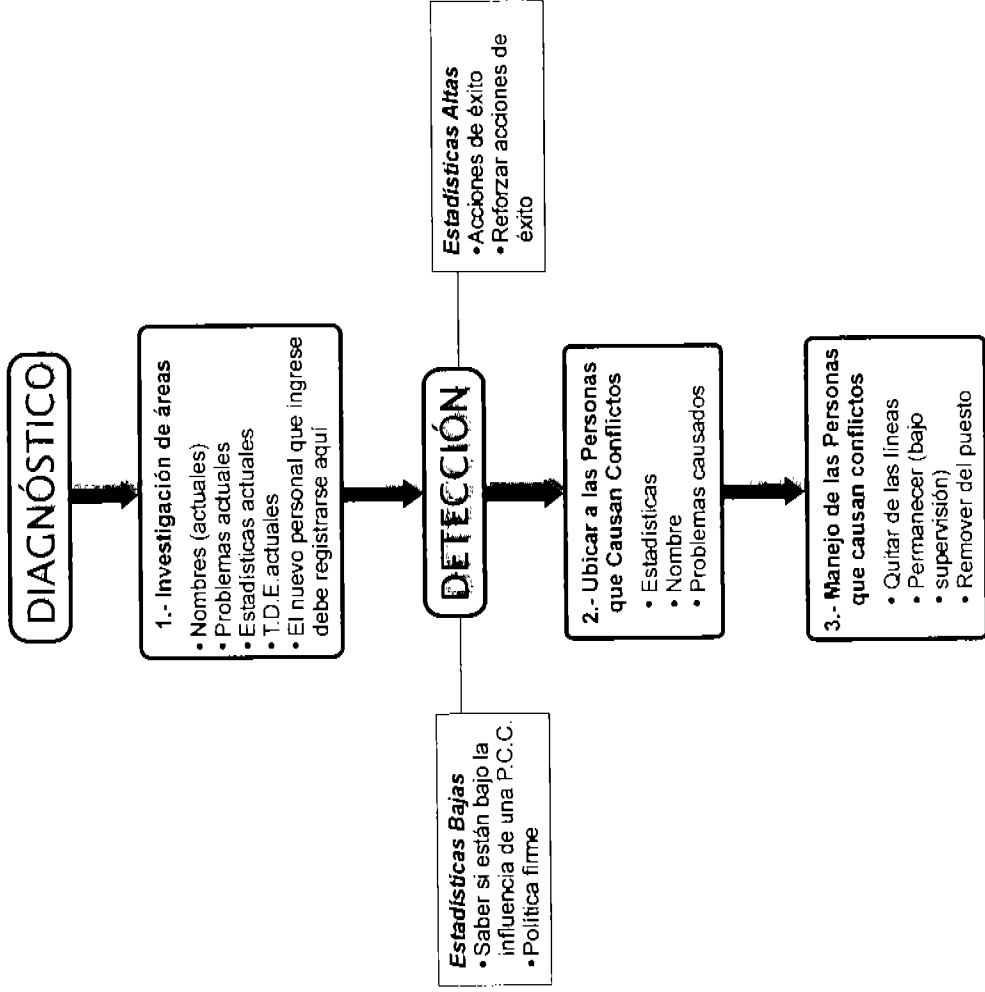
Realizar un Diagnóstico sobre las áreas de la organización para identificar a sus integrantes, conocer sus estadísticas, ubicar a las Terminales de Datos Estables.

Aprovechamiento

Una vez concluido el diagnóstico de las áreas, seremos capaces de detectar a las *personas que causan conflictos (P.C.C.)* dentro de la organización y cómo influyen

sobre los demás. Igualmente seremos capaces de proveer datos que ayuden a mejorar el proceso de selección de personal --dentro del área que tenga problemas-- y saber si la Comunicación formal en el área es efectiva pues, de lo contrario, podremos plantear con base en los resultados nuevas estrategias de comunicación o, incluso, crear nuevos medios de comunicación.

DIAGNÓSTICO Y DETECCIÓN



MODO DE USO

DIAGNÓSTICO

1- INVESTIGACIÓN DE ÁREAS

La *investigación de áreas* nos ayudará a tener una perspectiva sobre el desempeño y evolución del área para saber cómo se encuentra ahora. Es un hecho que para cualquier problema suscitado deberemos recurrir a este archivo y almacenar los datos encontrados. Servirá para tener un fácil acceso a datos y eventos que surgieron en el pasado y las personas involucradas en los acontecimientos.

Nombres

- Obtenga los datos personales de los trabajadores.

Puestos

- Conozca los puestos que se han ocupado en las áreas y por quién. Archívelos.

Problemas

- Registre los problemas que surgieron en el área con fecha, personal involucrado, duración, el manejo que se le dio y los resultados obtenidos.

Estadísticas

- Conozca las estadísticas del puesto y área. Sepa si las estadísticas son bajas o altas.

Terminales de Datos Estables

- Identifique a las T.D.E. (si queremos difundir alguna información debemos estar seguros de que llegue a las manos de la Terminal de Datos Estables, no importa si es más de uno).
- Si la T.D.E. no ostenta cargo de poder (o es una Terminal establecida de manera formal, como por ejemplo el Gerente de ventas) no le de un trato de suma importancia pues sería fácil que su jefe tuviera problemas con él por considerar que estamos pasando por encima de su autoridad (el responsable del área o grupo). Bastará con hablar personalmente con la T.D.E. donde se den a conocer los puntos que deseamos que difunda; en otras palabras una táctica de persuasión.

DETECCIÓN

Estadísticas bajas

- Ubicar su estado emocional. Como se explicó con anterioridad, cuando un área tiene estadísticas bajas normalmente puede deberse a que se encuentra bajo el efecto de una persona que causa conflictos y por ende no está trabajando de manera óptima. Si el origen del problema es una persona que causa conflictos, pasamos al **punto 3**.
- Hay que saber si no existe una P.C.C. dentro del área que esté ocasionando una baja en la producción o sea el origen del problema.
- Detecte problemas de índole comunicativos (si la causa es debido a un problema técnico, es nuestro deber informar al área o persona encargada de dar solución al problema).

- Emplear medidas correctivas. Los empleados deben continuar trabajando; se deberá realizar un plan alterno para lograr producción basado en un a política firme de la empresa pues no habrá negociación.

Estadísticas altas

- Saber cuáles son las acciones de éxito del área y reforzarlas para continuar las labores de cada puesto.

- Detectar, en conjunto con el responsable del área, dónde se ubica el problema y plantear una solución basado en una estrategia de Comunicación.

2- UBICAR A LAS PERSONAS QUE CAUSAN CONFLICTOS

- Hacer una investigación para detectar a las personas que normalmente causen conflictos y saber su nombre. Archivarlo.

Estadísticas

- Si ya encontró una posible persona que cause conflictos, conozca sus estadísticas de producción y averigüe si son bajas o altas.

Problemas causados

- Si la persona es identificada como P.C.C. debemos ir al **paso 3**. Si no es así, la solución al problema la daremos siguiendo el **punto 1** en la vertiente de las estadísticas.

3.- MANEJO DE LAS PERSONAS QUE CAUSAN CONFLICTOS

Quitar de las líneas

- Apartarla del área mientras se toman acciones para hacer que el área produzca.

Permanecer (bajo supervisión)

- Si se toma la decisión de dejar a la persona, se basará en sus estadísticas de producción (hay que recordar que no todas las P.C.C. dejan de cumplir con obligaciones, objetivos o producción). Se recomienda supervisión especial para que, en caso de volver a incurrir en una situación similar, las acciones sean más enérgicas.

Remover

- Determinar por estadísticas, situación del problema y, en caso de existir, problemas similares anteriores, si realmente es necesario prescindir de los servicios de la persona. Esto se hará bajo la base de "el mayor bien para el mayor número de cosas". Si la persona crea más problemas de lo que produce, se recomienda contemplar esta decisión.

5.3 SEGUNDO ESQUEMA - Ayuda

Objetivo

Este esquema se usará cuando se desee terminar con un rumor, ya sea porque es imprescindible hacerlo o porque se considera importante emprender acciones en contra.

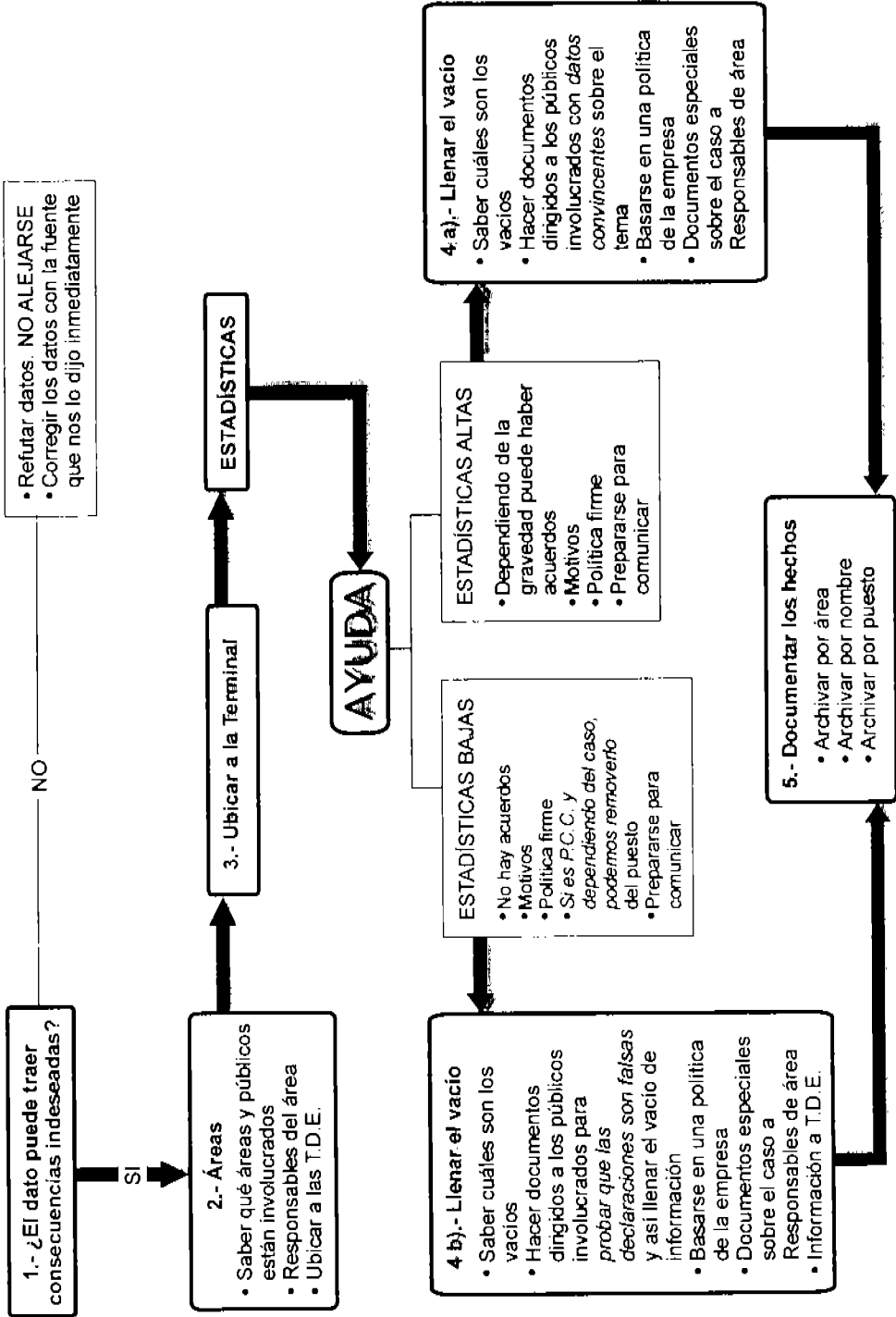
Los rumores que se solucionarán con base en este esquema no atentan necesariamente contra la supervivencia de la organización, pero sí contra los Valores Institucionales. Los empleados deben conocerlos, apoyarlos y defenderlos pues son la base del comportamiento de una organización que se regirá por ellos. Si alguien los tergiversa o no los cumple, ya no está siendo parte de ese grupo; es entonces cuando la directiva puede tomar la decisión de despedir a una persona, pues está yendo en contra de los objetivos fundamentales de la organización.

Aprovechamiento

Una vez que se combata a un rumor por medio de este esquema, los resultados que obtengamos deben emplearse como una labor de prevención. De esta manera estaremos aprovechando los estragos causados por un rumor para hacer más eficiente nuestra comunicación formal.

Con este esquema también aprovecharemos del rumor lo necesario para saber o reajustar el perfil que debe cumplir la persona encargada del puesto donde se creó el rumor o los cambios pertinentes a realizar en el mismo, igualmente se puede saber qué labores dentro del puesto permiten la creación de rumores.

AYUDA



MODO DE USO

LIDIAR

1.- ¿El dato puede traer consecuencias indeseadas?

- Si la respuesta es NO, nos basaremos en Allport y Postman. Se deberá refutar con datos convincentes a la persona que nos está comentando el rumor para eliminar la *ambigüedad* pero sin mostrar un gran interés para reducir *importancia*.
- Si la respuesta es SI, debemos pasar al **punto 2**.

2.- Áreas

Saber qué áreas y públicos están involucradas

- Ya sea porque están implicados o porque se verán afectados de manera directa o indirecta.

Saber quién es (son) el (los) Responsable (s) del Área

- Realizar una junta con el (los) Responsable (s) del área e informar las acciones que se emprenderán en su área para después hacer saber cómo se abordará la situación y las acciones que a llevar a cabo mientras se encuentra la Terminal del rumor.

Ubicar las T.D.E.

- El objetivo es tener a la opinión pública de nuestro lado. A las T.D.E. se les hará llegar información al respecto para que se encarguen de difundirla en su grupo.

*Una vez terminado lo anterior, pasamos al **punto 3**.*

3.- Ubicar a la TERMINAL

- La estrategia para encontrar a la Terminal del rumor es libre. Se recomienda discreción y firmeza.
- La táctica de 1 a 1 (de persona en persona) es una buena opción que no nos quitará mucho tiempo; es muy factible encontrar a la Terminal de esta manera.
- Una vez terminado lo anterior, pasamos al **punto 4 y 5**.

- Conocer las estadísticas de la Terminal a través del *Archivo de Áreas* para conocer su desempeño y tener bases para emprender acciones hacia ella.

4.- AYUDA

- Una vez identificada la Terminal se deberán tomar medidas correctivas ante el problema; la directiva es quien decidirá.
- Toda acción para contrarrestar el efecto creado por la Terminal deberá ser basada en políticas de la empresa. Si el rumor tiene como base la difamación, la calumnia o mentira y los Valores Institucionales de la organización son la Sinceridad, Honestidad y Veracidad (por dar un ejemplo), la Terminal puede ser cesada de su puesto (si es que se encuentra laborando en la organización).

Estadísticas Altas

- Podemos o no establecer un acuerdo con la Terminal para que no se vuelva a presentar una situación similar o para establecer un acuerdo para su renuncia.
- Tomar una decisión en políticas de la empresa (poner énfasis en los Valores Institucionales).

- Saber por qué difundió ese rumor.
- Debemos prepararnos para comunicar lo sucedido a los públicos o áreas implicadas. Se deberán reunir datos de la Terminal sobre el motivo real del rumor, los estragos que causó o pudo haber causado y las acciones a seguir ante esa situación.

4 a).- Llenar los vacíos

- Saber cuáles son los vacíos de información que permitieron al rumor crecer y sustentarse.
- Se debe preparar un *press kit* o documento especial donde se informe sobre la situación a los públicos involucrados --con base en una política de la empresa y los vacíos encontrados-- con datos convincentes sobre el tema. Si se toma la decisión de dejar a la Terminal dentro de la organización, este documento bastará para que mucha gente ya no lo considere como T.D.E. y, en caso de que vuelva a hacer circular un rumor, éste ya no tendrá la misma fuerza que el anterior.
- Enviar el *press kit* o documentos especiales a responsables de área (de los públicos involucrados).

Estadísticas Bajas

- No hay acuerdo con la Terminal. Se recomienda no "premiar" a las estadísticas bajas.
- Saber por qué difundió ese rumor.
- Tomar una decisión en políticas de la empresa (poner énfasis en los Valores Institucionales).

- Si la persona es encontrada como P.C.C. se podrá cesarla del puesto, (aunque la directiva tiene la última palabra sobre el caso y medidas a seguir).
- Debemos prepararnos para Comunicar. Con los datos obtenidos de la Terminal, el motivo real del rumor y los estragos que causó o pudo haber causado, se debe preparar un *press kit* o documento especial donde informe sobre la situación a los públicos involucrados y las acciones a seguir. Esto debe servir también como aviso o "muestra" de que no se tolerará este tipo de rumores en esa organización.

4 b).- Llenar el vacío

- Saber cuáles son los vacíos de información que permitieron al rumor crecer y sustentarse.
- Se debe preparar un *press kit* o documento especial cuyo fin sea difundir información sobre la situación a los públicos involucrados --con base en una política de la empresa y los vacíos encontrados-- para probar las declaraciones como falsas; la base del punto es NO ser lo que se rumora, de esta manera se desacreditará a la Terminal como una Terminal de Datos Estables.
- Enviar el *press kit* o documentos especiales a Responsables de Área (de los públicos involucrados)
- Asegurarse de que los resultados obtenidos y acciones lleguen a manos u oídos de las T.D.E. de los públicos involucrados.
- Una vez terminado lo anterior, pasamos al **punto 6**.

5.- Documentar los hechos

- Archivar por Área

Datos, acciones y resultados del problema causado en el área.

- Archivar por Nombre

Personas involucradas y acciones de cada una.

- Archivar por puesto

Datos, problema, acciones y resultados de la persona en su puesto

5.4 TERCER ESQUEMA - Combate

Objetivo

Este esquema servirá para hacer frente a un rumor que pone en peligro la supervivencia de la organización; se conducirá de tal forma que resulte benéfico para nuestra organización. La base del punto es no ser lo que se rumora.

Se contemplará la destrucción de la Terminal y desacreditación de la misma como Terminal de Datos Estables; la opinión pública debe estar de nuestro lado.

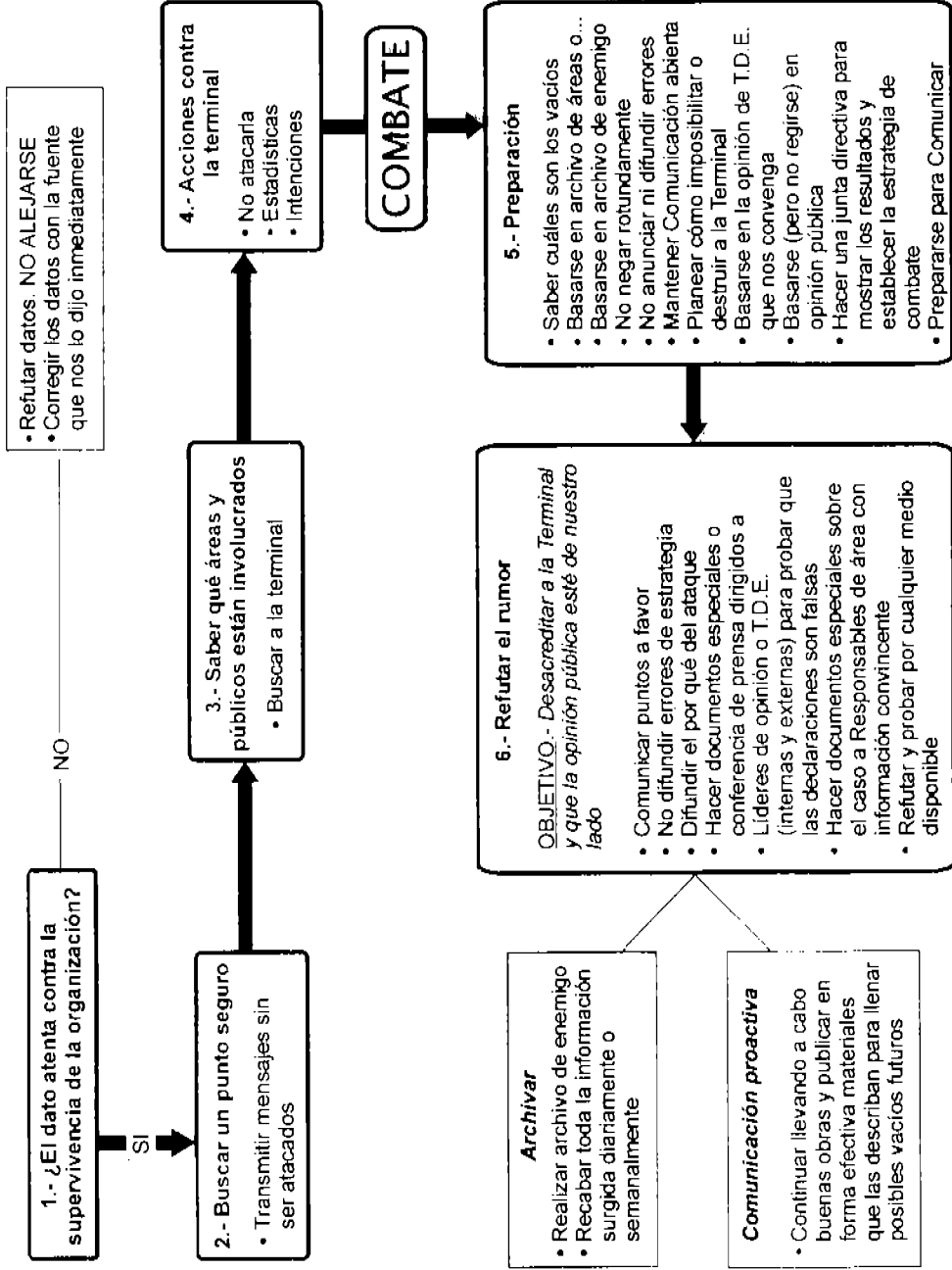
Aprovechamiento

Al ir cumpliendo los pasos de este esquema se demostrará que nuestra organización es fuerte, honesta y segura de lo que hace. Quedará demostrado también que no ofrecemos tregua a quien nos ataca por esta vía y que, si lo hace,

las consecuencias no serán gratas pues los argumentos de cualquier rumor no nos intimidan.

Al cumplir todos los pasos del esquema podemos conocer a nuestros enemigos o tener una idea del surgimiento de otros. Los vacíos de Comunicación por los cuales surgió, creció y se mantuvo un rumor son ahora conocidos y deberán ser "llenados" de tal manera que impida la creación de otros rumores --al menos-- por esa misma vía.

COMBATE



MODO DE USO

COMBATE

1.- ¿El dato puede atentar contra la supervivencia de la organización?

- Si la respuesta es NO, nos basaremos en Allport y Postman. Se deberá refutar con datos convincentes a la persona que nos está comentando el rumor para eliminar la *ambigüedad* pero sin mostrar un gran interés para reducir *importancia*.
- Si la respuesta es SI, debemos pasar al **punto 2**.

2.- Buscar un punto seguro

Se recomienda buscar un lugar desde dónde tener la posibilidad de continuar nuestra investigación para llegar a la Terminal y desde el cual recabar, generar y archivar información sin ser interrumpidos en nuestra investigación (o ser abrumados por empleados, T.D.E. o la prensa). Puede ser otra zona de la organización o una oficina externa a la misma.

Transmitir mensajes sin ser atacado

- El "punto seguro" será la zona de operaciones que nos permitirá continuar manteniendo informada a la directiva o públicos de la situación.

*Una vez terminados los puntos anteriores se pasará al **punto 3** y se comenzará el **punto 5** simultáneamente.*

3.- Saber qué áreas y públicos están Involucrados

Ubicar la Terminal

- Se empezará una investigación a través de los públicos involucrados para conocer a la Terminal que difundió el rumor.

Comenzar a preparar Comunicación Institucional

- Se deberá ir recabando información al respecto cada día o semana para conocer su evolución. De esta manera, cuando ya conozcamos a la Terminal, los motivos y estemos listos para informar a los públicos sobre la situación, hacerlo de manera precisa para que el mensaje cause el impacto deseado.

*Cuando ya se conozca quién es la Terminal y se haya empezado a elaborar la Comunicación Formal sobre el tema de los públicos se pasará al **punto 4**.*

4.- Acciones contra la Terminal

No atacarla inmediatamente

- En principio no se atacará a la Terminal pues es muy probable que para este momento la investigación todavía necesite condensar datos y obtener otros.

Estadísticas

- Obtener (de ser posible) las estadísticas reales de la Terminal y ubicar aquellas que podamos usar en su contra.

Intenciones

- Conocer las intenciones del por qué atacó la Terminal y emplearlas de tal forma que también sean usadas en su contra; a la Terminal se le debe considerar como un enemigo.

5.- Preparación

Saber cuáles son los vacíos

- Conocer los vacíos de comunicación o información que permitieron al rumor surgir, permanecer y crecer. Un ejemplo puede ser que ante el hecho de un inminente recorte de personal, los empleados no sepan si será sólo al personal de confianza o al sindicalizado.

Basarse en el archivo de áreas...

- La organización ya debió haber desarrollado el primer esquema y tener registro sobre sus áreas. Aquí buscaremos posibles enemigos dentro de nuestras líneas de trabajo, así como sus estadísticas y problemas causados.

Basarse en archivo de enemigos...

Si la organización ya había estado en una situación similar y aplicó los esquemas para salir avante, seguramente (como lo indica el apartado del punto 6), debe contar con un Archivo de Enemigo, donde se registrarán los datos pertinentes del mismo (estadísticas, problemas, consecuencias, manejo, etc.). Esto nos ayudará al momento de tratar de ubicar a la Terminal o al buscar fundamentos para el momento en que decidamos comunicarnos con nuestros públicos.

No negar rotundamente

- Se aconseja no negar el rumor rotundamente (en principio) por el hecho de que ésta acción puede ser percibida como una aparente ocultación de datos. Si alguien pregunta al respecto se puede contestar: "...estamos trabajando en ese rumor, pronto les informaremos".

No anunciar ni difundir errores

- Como se mencionó anteriormente, no debemos dar declaraciones hasta no tener más datos que fundamenten nuestros argumentos, aún cuando la empresa haya cometido un error o haya encontrado errores en su estrategia.

Comunicación abierta

- Se debe mantener una línea de comunicación constante frente a los públicos involucrados (teléfono, oficina, buzón, etc.) para saber sus inquietudes o comentarios y después informarles nuestros resultados. Las Relaciones Públicas son una herramienta que debe aplicarse en este punto.

Planear cómo imposibilitar o destruir a la Terminal

- Para este momento, el **punto 4** ya debió tener identificada la Terminal, así que se empezará a preparar un discurso que hable de la misma con los siguientes datos:

- 1.- Quién es
- 2.- Estadísticas
- 3.- Motivos

El objetivo del discurso es imposibilitar que la Terminal o la opinión pública continúen retransmitiendo o alimentando al rumor, de la misma manera que se buscará la desacreditación total de la Terminal como una T.D.E. y así destruirla.

Basarse en la opinión de Terminales de Datos Estables que nos convenga

- Buscar opiniones de T.D.E. que podamos usar para nuestro beneficio y en contra de la Terminal. Incluir las en el discurso que se dará a los públicos para informar la situación.

Basarse (pero no regirse) en la opinión pública

- Saber qué piensa la opinión pública al respecto y ver la manera de usarla a nuestro favor (con argumentos de sus T.D.E.).

Hacer una junta directiva para mostrar los resultados

- Antes de emprender las acciones de combate es necesario informar a la directiva de nuestros hallazgos y la propuesta que tenemos para hacer frente al rumor. Son ellos quienes decidirán qué acciones estaremos a cargo de realizar.

Prepararse para Comunicar

- Una vez teniendo los datos anteriores, debemos prepararnos para comunicar los resultados. Pasar al **punto 6**.

6.- Refutar el rumor

OBJETIVO.- *Desacreditar a la Terminal y que la opinión pública esté de nuestro lado a través de un discurso que contenga los siguientes puntos:*

Comunicar puntos a favor

- Demostrar que el rumor difundía datos no verdaderos o sólo los datos en contra.

Comunicar los puntos a favor que encontremos. Por ejemplo:

Rumor.- El Banco A se fusionará con el Banco B porque está en bancarrota y se perderán gran parte de los empleos.

Refutar.- El banco A sí estaba pasando por un mal momento financiero y fue cuando llegó la propuesta del Banco B, la cual hará que no se pierdan todos los empleos y se tengan aun mejores prestaciones.

Difundir el por qué del ataque

- Se deberá difundir, al menos desde nuestra perspectiva, por qué la Terminal nos atacó. Sigamos con el ejemplo anterior:

Rumor.- "...El Banco A se fusionará con el Banco B porque está en banca rota y se perderán gran parte de los empleos".

Refutar.- "...El banco A sí estaba pasando por un mal momento financiero y fue cuando llegó la propuesta del Banco B, la cual hará que no se pierdan

los empleos y tengan aun mejores prestaciones. Se investigó y el banco C (la Terminal) dijo esto para que los empleados del Banco A solicitaran su renuncia, pidieran empleo en el banco C y no se concretara la fusión, afortunadamente pudimos prevenir a los empleados, imagínense si no hubiéramos difundido estos datos, el Banco C continuaría mintiendo a la gente y dejando sin empleo al 60% de los solicitantes porque no tienen ese cupo para las vacantes”.

Hacer documentos especiales dirigidos a T.D.E. (internas y externas) para probar que las declaraciones son falsas

- Si queremos a la opinión pública de nuestro lado debemos ubicar y enviar información a sus líderes de opinión (las T.D.E.) para que difundan la información que deseemos.

Hacer documentos especiales sobre el caso a Responsables de Área con información convincente

- Enviar a Responsables de Área un documento que contenga la manera en que se está haciendo frente al rumor, las acciones a seguir y recomendaciones sobre cómo informar a su personal sobre la situación.

Refutar por cualquier medio posible

Es necesario difundir constantemente nuestros resultados, por lo que cualquier medio de difusión de información o comunicación debe ser tomado en cuenta y, de

ser posible, ocupado (intranet, buzón, tablero de avisos, oficios, cartas, conferencias de prensa, etc.).

APARTADO 1

Archivar

Realizar archivo de enemigo

- Archivar todas las acciones ocurridas, con tiempos y resultados sobre la situación vivida. Esto servirá para que, si en un futuro la misma Terminal vuelve a crear un rumor especialmente dañino, usemos estos datos en su contra o para emprender acciones preventivas.

Recabar toda la información surgida diariamente o semanalmente

- Archivar las notas, opiniones de las T.D.E. o comentarios que van surgiendo sobre la manera en que estamos combatiendo al rumor.

APARTADO 2

Comunicación Proactiva

- Mientras se realizan las acciones de combate contra el rumor, es necesario comenzar a llenar los vacíos de comunicación dejados por el mismo a través de diferentes medios, de igual forma que continuar llevando a cabo buenas obras y publicar en forma efectiva materiales que las describan.

- Al llenar los vacíos dejados por el rumor, estaremos haciendo una estrategia de comunicación proactiva para que, al menos por estos vacíos o canales, ya no vuelva a surgir otro rumor o sea más difícil su progreso.

5.5 Conclusiones Generales

Definitivamente “aniquilar”, suponer o esperar que los rumores (de cualquier índole) no existan en una organización es una tarea imposible. No obstante y como se demuestra en esta investigación, sí es factible lidiar con ellos, controlarlos, manejarlos y hasta aprovecharlos de alguna manera si se emprenden acciones preventivas y correctivas.

Como se ha visto a lo largo de la Historia, los mitos han jugado un papel de vital importancia al tratar de objetivar realidades. Incluso actualmente existen “verdades” diversas provenientes de mitos ancestrales que, al ser refutadas con argumentos que contienen gran cantidad de realidad y poca fantasía, son mal vistos por ir en contra de “algo que ya es así” o “algo totalmente improbable”; la fe, la repetición, la incursión de nuevos datos o el provecho personal o grupal de los mitos, hacen que éstos tengan fuerza y sea casi imposible ir en contra de ellos.

Afortunadamente los rumores próximos a una empresa no tienen el peso que un mito ejerce sobre las personas (al pensar, actuar y decidir). Mito y rumor no son lo mismo (gran punto a favor para una organización) pero sin duda un mito alrededor de una organización será muy difícil de “borrar” y sobre todo si el mito es contraproducente.

Los rumores se constituyen y mueren de manera similar pero ahora ya es posible llegar a la verdad o razón del por qué un rumor circula y las personas, a diferencia de un mito y con datos convincentes, pueden lograr que un rumor muera.

Esta investigación y su propuesta nunca pretendieron encontrar la "única razón" o "única opción" para hacer frente a los rumores, pero los datos presentados pueden ayudar a una organización para comprender el surgimiento, refuerzo o muerte de los mismos.

El motivo por el cual no se realizó un estudio de caso fue por considerar que los resultados sólo servirían a una empresa y no daría la oportunidad a otras de hacer frente a sus rumores. En principio la teoría juega un papel determinante para la comprensión de los "mitos" de la gente común (los rumores), pero después se hace evidente que al tratar de dar un planteamiento para controlar y manejar los rumores desde una base puramente teórica será imposible; por eso se emplearon los resultados de diferentes autores que son comprobables y eficaces.

La investigación siempre buscó tratar de que un alumno, un ejecutivo, un departamento o un profesional de la comunicación sacaran provecho de los datos y planteamientos para llegar a obtener un mismo resultado aquí presentado, objetivo que se considera cumplido. Si se desea emplear alguno de los esquemas (*diagnóstico y detección, ayuda o combate*) en una organización, basta conocer el proceso a seguir para llevarlo a buen término; dependiendo del esquema, esta labor puede desempeñarla alguien que cuente con conocimientos básicos sobre comunicación, un comunicólogo o un especialista en Comunicación Organizacional.

Se advierte también que los resultados arrojados por los esquemas al momento de utilizarlos pueden variar. Mucho del éxito depende de la manera en que la empresa haya constituido sus bases (políticas, canales de comunicación, extensión, etc.), sin embargo, aún si la organización no tuviera políticas que hicieran referencia a sus sistemas de comunicación o manejo de información, control de personal, etc. los esquemas pueden ayudar a la conformación, refuerzo o cambio de las mismas (por la manera de ayudar a prevenir problemas comunicativos o señalar algunos puntos inexactos en la comunicación formal).

Por otro lado la selección de personal, la efectividad del diseño de los puestos y los valores de la empresa son fundamentales al momento de tratar de prevenir o combatir un rumor. Si la empresa no cuenta con una buena selección de su personal para los puestos a ocupar, seguramente existirán diversos problemas y no sólo de índole comunicativa; el esquema "diagnóstico y detección" puede ayudar a la selección del personal.

Conocer el estado de ánimo de los públicos, ubicar a las Terminal es que transmiten información, saber cómo y por qué surge un rumor, saber cómo muere y el modo en que se controlará y manejará, son los puntos esenciales de la conclusión de esta investigación.

Desde esta perspectiva se refuerza la labor que la Comunicación Organizacional tiene en una organización. No sólo se encarga de difundir información o llevar a cabo acciones de Relaciones Públicas, pues trabaja en el eje fundamental del buen funcionamiento de cualquier organización: la comunicación. Queda claro que su labor puede traer grandes beneficios y prevenir escenarios catastróficos; cualquier Institución que desee trascender, sobrevivir y

ser competente con su entorno no podrá obviar y hacer caso omiso del proceso de comunicación en su interior.

Una parte importante para la integración y motivación del personal para desempeñar su trabajo es proporcionarles información verdadera respecto a su puesto y el modo en cómo lograrán o se han obtenido metas u objetivos, así como buscar los mejores acuerdos derivados de las sugerencias o protestas. No se debe olvidar que la organización debe ser honesta con sus empleados y procurarles el mayor bien, pues si ellos no sienten estabilidad en su puesto, si no sienten responsabilidad de la organización para dar solución a alguna petición o problema o no son informados sobre la manera de afrontar imprevistos que pueden traer consecuencias indeseadas, entonces el personal podrá estar dividido y verá por sus intereses antes que los empresariales.

Por lo anterior es importante que cualquier información institucional siempre sea clara y verdadera pues, de lo contrario, cuando se presente un rumor y se le quiera hacer frente por este medio, podrá acrecentarse el clima de inestabilidad y la información institucional no tendrá validez frente a sus públicos.

La ética juega un papel preponderante al momento de hacer frente a un rumor, de ahí que esta investigación nunca haya pretendido combatir al rumor con engaños. Se debe ser firme pero sin caer en el "juego sucio" de la propaganda negra. La propuesta de esta investigación sabe que una empresa puede no dar toda la información a sus empleados sobre la manera en cómo hará frente a un rumor (ya que son "jugadas estratégicas"), pero los esquemas no fueron contruidos para ser utilizados desde una base de mentiras ni con fines personales.

Esta investigación confía en haber logrado que los datos presentados se orientan a no permitir la formación de rumores que después de conviertan en mitos para que, de esta manera, el rumor pueda ser detectado y después aprovechado en beneficio de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Allport G. y Postman, L. W. La psicología básica del rumor, Ed. Tecnos, Madrid, España, 1973.

Allport G. y Postman, L. W., Psicología del rumor, Ed. Psique, Buenos Aires, Argentina, 1953.

Andrade, Horacio, Hacia una definición de la Comunicación Organizacional, En Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones, Ed. Trillas, México, 1991.

Andrade, Horacio, ¿Qué es la Comunicación Organizacional?, Ed. CECSA, Management Today, México, 1985.

Avejera, Pedro, Ideas sobre diagnóstico en comunicación educativa para el desarrollo, Mimeo. E.C.I. 1987.

Blum, Milton y Naylor C. James, Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales, Ed. Trillas, México, 1976.

De Moragas, M., Las ciencias de la comunicación, en la "Sociedad de la información". Diálogos. No. 49, oct 1997.

Diccionario de la Real Academia Española de 1970.

Durandin, Guy, La Mentira en la Propaganda Política y en la Publicidad, Ed. Paidós Ibérica, Barcelona, España 1982.

E.X Dance, Frank, Teoría de la Comunicación Humana, Ed. Troquel, Buenos Aires, Argentina, 1996.

Eliade, Mircea, El mito del eterno retorno, Barcelona, Ed. Alianza, 1992.

Eliade, Mircea, Imágenes y símbolos, Madrid, España, Ed. Taurus, 1987.

Eliade, Mircea, Lo sagrado y lo profano, Barcelona, España, Ed. Labor, 1992.

Eliade, Mircea, Mito y realidad, Ed. Labor, Barcelona, España, 1985.

Evans-Pritchard, E. E., Las teorías de la religión primitiva, Ed. S.XXI, Madrid, España, 1991.

Farace, Richard V, Monge Peter R y Russell Hamish M. Communicating and Organizing, Ed. Addison-Wesley Publishing Company. 1977.

Ferrer E., Información y comunicación, Fondo de Cultura Económica, México, 1997.

Flament, C., Antología sobre la comunicación humana, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1976.

Flores, S. y Orozco E., Hacia una comunicación administrativa integral, Ed. Trillas, México, 1993.

Frazer, James George, La rama dorada, Fondo de Cultura Económica, Madrid, España, 1992.

Gadamer, Hans Georg, Mito y razón, Ed. Paidós, Barcelona, España, 1997.

Geoffrey S. Kirk, El mito. Su significado y función en las distintas culturas, Ed. Seix Barral, Barcelona, España.

Giddens, A. Modernidad y autoidentidad. En Las consecuencias perversas de la modernidad. Ed. Anthropos, Barcelona, España, 1997.

Herzberg, F., B. Mausner y B.B. Snyderman, The motivation to work. Editorial Wiley, New York, Estados Unidos, 1959.

Herzberg, F. Una vez más, cómo motivar a los trabajadores, Editorial Deusto, Bilbao España, 1980

Hubbard, Ronald L., Los problemas del trabajo, Bridge Publications, Inc., Los Ángeles California, Estados Unidos, 1956.

Hubbard, Ronald L., Cómo vivir a pesar de ser un ejecutivo, Bridge Publications, Inc., Los Ángeles California, Estados Unidos, 1953.

Kreps, Gary, La comunicación en las organizaciones. Delaware, Estados Unidos, 1995.

Lévi-Strauss, C., Mito y significado, Ed. Alianza, Madrid, España, 1995.

Llinares, Joan B., La mitología, branca de l'antropologia, València, Ed. Servei de Publicacions de la Universitat de València.

Luthans F. y Hudgetts R., Real Managers, Ed. Balinge, Cambridge, Inglaterra, 1988

Malinowski, Bronislaw, El mito en la psicología primitiva. Magia, ciencia, religión, Ed. Ariel, Barcelona, España.

Martínez Serralde, Rubén, Revista Latina de Comunicación Social, número 10, octubre de 1998, La Laguna, Tenerife, España.

Maslow, H., Motivación y personalidad, Ed. Sagitario, 1954.

Morris, H. Holts, El rumor, forma de comunicación directa, Buenos Aires, Cuadernos de Ciencias Sociales, Vol. IV, 1969.

Müller, Max, Mitología comparada, Barcelona, Ed. Edicomunicación, 1996.

Nonaka, I. Takeuchi, The Knowledge Creating Company, Oxford University.

Ortega Pedraza, Esteban, Etimologías: lenguaje culto y científico, Ed. Diana, México D.F., 1980.

Porter, W. Lyman y Lawler Eduard, Actitudes de control y desempeño, Ed. Richard D. Irwin, Homewood, Estados Unidos, 1968.

Prat Carós, Joan, La mitología y la seva interpretació, Ed. La Il·lar del llibre, Barcelona, España, 1984.

Schramm W., La ciencia de la comunicación humana, Ed. Grijalbo, México, 1982.

Taylor, E. B., Cultura primitiva, vol. I.

URL <http://www.lazarillo.com/latina/a/32costarica.htm>

Vernant, Jean Pierre, Mito y sociedad en la Grecia antigua, Ed. S. XXI, Madrid, España, 1993.