

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**EL RUMOR: CONSECUENCIA DE LA  
COMUNICACIÓN INFORMAL DENTRO  
DE LAS ORGANIZACIONES  
MEXICANAS.**

**TESIS  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
PRESENTA:  
ERIKA ROCÍO RADILLA ESCOBAR**

**ASESOR: VIRGINIA REYES CASTRO**

**MÉXICO, D. F. 2005**



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.

## *Dedicatorias y Agradecimientos.*

*Quiero empezar por agradecer a Dios por darme la familia que me dio, los amigos que me concedió, y las pruebas de vida a las que estuve expuesta y lo seguiré estando.*

*Esta obra está dedicada en su totalidad a la memoria de mi hermanita (q.e.p.d), Rosa Elyra Radilla Escobar, quien desafortunadamente ya no está conmigo. Gracias por tu ejemplo, tu confianza y tu compañía durante los años que nos tocó estar juntas, creeme que si pudiera cambiar todo lo que tengo en la vida por tenerte a mi lado, lo haría sin pensarlo, hermanita me hiciste mucha falta y me harás aún más, el no compartir contigo esta dicha no me hace sentir lo bien que yo quisiera, yo sé que tú me hubieras querido ver el día de mi examen, lamentablemente no es así, pero te lo juro que estarás viva todos los días en mi corazón y en mis noches solitarias de eterna tristeza y lágrimas, en las que no puedo asimilar el hecho de que ya no estés conmigo.*

### *Mi Familia*

*Elyra Escobar Muñoz. Si hay una persona que me ha dedicado tiempo, cariño y amor para que yo llegará hasta donde estoy, sin lugar a dudas eres tu mamá, una mujer como pocas, a la cual admiro, respeto y sobretodo amo profundamente, pocas veces te he dicho mamita te quiero, te amo, pero siempre estoy contigo para demostrártelo no con palabras, pero si con hechos, tú me has hecho ser la mujer que soy, y todo*

*te lo agradezco infinitamente, eres mi máximo, mi ejemplo a seguir, una mujer luchona, entregada, amorosa, pero principalmente una verdadera madre y una excelente amiga, sé que pocas tienen la fortuna de contar con una mamá tan buena como la mía, y por ello me siento sumamente afortunada y agradecida con Dios, por darme a una mamá tan linda, Mamita te quiero muchoooooooooooooooooooooo y gracias mil veces por todo lo que has hecho por mí.*

*Roberto Radilla Flores. A mi padre quiero agradecerle las desveladas, el tiempo que estuvo al pendiente de mí cuidándome como su chiquita para que nada me pasara, gracias por darme tanto amor, aunque a tu manera yo sé que me quieres mucho y yo a ti también, eres el mejor papá del mundo, esos momentos tan difíciles que pasamos me dieron fuerzas para llegar hasta este momento, te quiero y ya recupérate para irnos a bailar, por fa échale muchas ganas, ya quiero verte bien, así como antes, porque te quiero mucho papito.*

*Roberto Radilla Escobar. Hermanito a ti que te puedo decir, tanto que tengo que agradecerte y tan pocas palabras me salen en este momento, gracias por estar conmigo, por darme tu cariño, tu apoyo incondicional en todo momento. Sin ti no hubiera sido posible llegar hasta este lugar, te quiero mucho y te doy gracias a la vida por darme un hermano como tii, nunca terminare de agradarte todo lo que me has ayudado, y sobre todo que esto me demuestra todo lo que me quieres, pero*

*te aseguro que no más que yo a ti, gracias mil veces por todo y también por ser tan consentidor conmigo aunque lo niegues, te quiero mucho.*

*Jorge Alberto Peralta Arias. Mi vida, mi chiquitito, te amo, gracias por compartir tu vida conmigo, por estar a mi lado todos los días, por soportarme cuando estoy de malas, pero sobretodo por amarme tanto, gracias también por tu apoyo, sin ti hubiera sido imposible haber culminado mis estudios satisfactoriamente, sabes que te amo y que eres todo para mí, nunca había sido tan feliz y eso te lo agradezco, sabes que las palabras en estos momentos se vuelven escasas, pero mil veces te diré que te amo y que te estoy eternamente agradecida por todo lo que has hecho por mí, te amo chiquitito y nunca dejare de hacerlo.*

*Angélica Orando Morales. Gracias cuñis por confiar en mí, te agradezco que me hayas dado ánimos y me demostrarás que estabas conmigo en todo momento, también por escucharme con mis problemas y por aconsejarme.*

*A mis sobrinos. Viridiana, Tania, Angélica, Luis Roberto y José Manuel, gracias por todo su cariño y por estar conmigo, a todos y cada uno de ustedes los quiero mucho y saben que siempre pueden confiar en mí y que nunca voy a estar lejos de ustedes: Viri te agradezco el apoyo y el amor que siempre me has demostrado, Tania tu cariño, tu ternura y sobretodo las risas, Angélica el respeto y las muestras de*

amor que me has brindado, los momentos que compartimos, Luis Roberto esos abrazos y besos porque me hacen sentir el cariño que me tienes y a José Manuel gracias chiquito por esa fuerza, por las ganas de vivir que tienes y por todo el amor que das siempre, todos los días. Sigamos sus sueños que todo en esta vida es posible.

Mamá chelito. Gracias por traer a la vida a mi madre y por ser mi abuelita, y espero estemos más tiempo juntas, te quiero mucho.

Silvia Escobar Muñoz. Tía gracias por demostrarme que siempre confiaste en mí, por darme palabras de ánimo cuando las necesitaba

Sandra Ruedas Escobar. A ti te quiero dar las gracias por estar conmigo y por confiar en mí, dándome esas palabras que necesitaba.

Lucero Jarmín Arteaga Tapia. Amiga gracias por estar conmigo en las buenas y en las malas, por todos esos días de risa loca, momentos inolvidables que sólo tú y yo podríamos compartir, por darme tu apoyo, tu amistad, en fin sabes que eres muy importante para mí que no habrá nada que nos separe y que la vida se tendrá que acostumbrar a vernos siempre juntas, te quiero mucho y de verdad te agradezco todos esos momentos en que me tuviste que aguantar por mis problemas existenciales, por darme asilo en tu casa y por todas las noches en que nos desvelábamos con nuestros pelos y señales.

*Jorge Arteaga, Rosa María Tapia y Jorge Arteaga Tapia.*  
Gracias a cada uno de ustedes por darme asilo en su casa, por preocuparse por mí, por todas las inconveniencias que causaba con mi estancia que de repente era muy seguida, de verdad no tengo palabras como agradecerles lo que hicieron por mí y que tal vez nadie más podría haber hecho, gracias por adoptarme durante algún tiempo, les estaré agradecida de por vida.

### *Mis Amigos*

Quiero agradecerle a cada uno de ustedes quienes ya saben lo que significan en mi vida, por todos esos momentos inolvidables en que estuvieron conmigo apoyándome y dándome ánimos para seguir adelante con mis estudios, por todas esas risas que me hicieron tener, por las fiestas y las pláticas profundas que me hacían sentir bien, si están en esta lista es que de verdad llegue a considerarlos unos verdaderos amigos: Hugo Enrique Osorio, Raúl Tello Reyes, Edgar Guillermo Navas, Bibiana Contreras Cervantes, Claudia Ramírez Blas, Pablo A. Correa Ascencio, Mario San Román González, Viridiana Luna Gamboa, Javier Alonso Medina, César A. Díaz Espinosa, Miguel A. Correa Vergara, Martene Rincón Gabrán, Carolina Ortega Ortega, Rebeca Cantú, Ernesto Martínez y Armando Flores, confío en que nadie se me está olvidando, y otra vez les digo que los quiero y que les agradezco todo lo que hicieron por mí.

## *Mis profesores*

*En primer lugar a la maestra Virginia Reyes Castro, mi asesora, mi profesora, mi tutora, y sobretodo la persona que me hizo llegar hasta aquí, por quien he logrado culminar este sueño y a quien le debo agradecer las bases que me ha dado para amar aún más mi carrera, mil gracias por no ser sólo una profesora más, sino por convertirse en una amiga y una confidente con quien podía hablar sobre mis problemas, mis inquietudes y mis dudas, lo cual hace mucha falta en la facultad y por ello se lo agradezco tanto. Y gracias también por el gesto tan lindo, que más puedo decir.*

*Cecilia Sánchez Espinosa. No tengo palabras para poder agradecer el apoyo que me dio, gracias por los conocimientos que me brindo, pero agradezco aún más la parte humana, eso es invaluable.*

*Salvador García Liñan. Con quien compartí uno de los momentos más difíciles de mi vida y quien me enseñó que hay que salir adelante con base en el amor a la familia y las fuerzas que se deben tener en momentos críticos, se lo aseguro profesor la esperanza es lo último que se pierde, también quiero agradecer lo múltiples conocimientos que nos compartió pues de esta manera tuve una visión más amplia de la comunicación organizacional.*

*Son pocos los profesores que dejan huella en el alumno quien en ocasiones es muy ingrato al no agradecer los conocimientos y enseñanzas que nos dejan por ello quiero demostrar mi más profunda admiración a los maestros que dejaron algo de su esencia en mi persona: Rodó Martínez Hernández, Pablo García Cuarenta, Angélica Rojas González, Antonia Fonseca Fragoso, Jorge García Blanco, Erendira García Aguilar, Néé Becerra Álvarez, Carlos León Molina, Nayeli C. Velasco, Laura Riveroll.*

*También quiero agradecer al profesor Jesús Arrieta Ayala, a Mary, a Claudia García y a todas las personas que me apoyaron en mi estancia en el H. Ayuntamiento de Ixtapaluca.*

*Gracias a cada uno de mis sinodales quienes dedicaron parte de su tiempo a leer esta obra y también por los consejos que compartieron conmigo: Nieves Piigo Mendez, Angélica Ávila Cerón y Adriana Corona Torar.*

*Y por último quiero agradecer a esta H. Universidad por darme la oportunidad de ser parte de ella, gracias a mi Facultad por la silla que ocupe y que otros no tuvieron el privilegio de hacerlo, por el espacio que fue mío, por los valores que me inculco y por esta bella carrera que hoy culmino, y a la que tanto amo, en fin gracias por todo lo que me diste. ¡México, Pumas, Universidad... Goya!*

# INDICE

Introducción.....	1
Capítulo 1. Comunicación organizacional	
1.1 Comunicación.....	9
1.2 Organización.....	26
1.3 Comunicación Organizacional.....	35
1.4 Redes.....	43
Capítulo 2. La Comunicación Formal e Informal y el rumor	
2.1 Comunicación Formal.....	51
2.2 Comunicación Informal.....	61
2.3 El rumor.....	72
Capítulo 3. El rumor en las organizaciones: causas y consecuencias	
3.1 La comunicación informal como principal causa del rumor.....	93
3.2 Consecuencias del rumor.....	107
3.3 Casos particulares.....	117
3.3.1 Procter & Gamble.....	118
3.3.2 Mc Donald's.....	119
3.3.3 Coca-Cola.....	124
3.3.4 Síndrome Respiratorio Agudo Severo (SRAS).....	125
3.4 La comunicación formal como solución a los rumores.....	127
Conclusiones.....	143
Bibliografía.....	160

## INTRODUCCIÓN

A través de los años el hombre ha tenido la necesidad de entrar en contacto con el mundo que lo rodea, especialmente con sus semejantes, para ello ha tenido que recurrir a un instrumento principal conocido como comunicación dicha palabra proviene del latín *communis*, y significa poner en común, aunque desafortunadamente por causa del mal manejo de los diferentes elementos que intervienen en ella son muchos los problemas que se presentan en los distintos ámbitos de la vida cotidiana, los cuales se atribuyen a la inadecuada transmisión e interpretación de los mensajes que se desean comunicar, lo que provoca en muchas ocasiones que se presenten situaciones que distorsionen u originen una nueva información dentro del mensaje, ya sea real o irreal, dando lugar a uno de los fenómenos más antiguos y con mayor repercusión en nuestro mundo: el rumor.

Dicho fenómeno es el eje central de esta investigación, ya que como entes sociales ninguno de nosotros estamos exentos de tener una plática o algún acontecimiento relacionado con la comunicación, ya sea dentro de la familia, la escuela o en el ámbito laboral.

El gran problema al que nos encontramos expuestos al tener estas pláticas, es a no entender el mensaje que se nos quiere transmitir o el no ser precisos con la información que nosotros deseamos ofrecer a nuestros receptores, de ahí que los rumores surjan y tomen tanta importancia dentro de la sociedad misma, ya que al no poder resolver las dudas que tenemos y por no manejar un mismo código lingüístico, surgen vacíos de información a los

cuales solemos dar respuesta con ideas que proceden de nuestra percepción y que en muchas ocasiones son equivocadas.

Por lo antes expuesto es necesario decir que el rumor es la información que pasa de persona en persona y dentro de este proceso comunicativo ciertos datos adquieren importancia, otros se olvidan y muchos más son modificados drásticamente por los nuevos emisores, lo cual hace que el rumor se convierta en una bola de nieve que va creciendo cada vez más.

El deseo de estar comunicados con los individuos que nos rodean hacen que el rumor sea un problema latente ya que muy pocas personas conocen el proceso correcto que debe seguir la comunicación, de ahí que en nuestro primer capítulo se habla de este importante proceso, además del término organización puesto que estamos hablando de cuestiones laborales y así poder llegar al conocimiento de la comunicación organizacional.

La comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de las ideas, hechos, pensamientos y conductas. Generalmente la intención de quien comunica es cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación a tres niveles: opiniones, actitudes o conductas.

Mientras que la organización consiste en agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

Los elementos que integran tanto a la comunicación como a la organización serán vistos a profundidad en su apartado correspondiente.

De tal manera podemos darnos cuenta que la comunicación es uno de los factores primordiales en el funcionamiento de las organizaciones, ya que es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel muy importante en el mantenimiento de la institución.

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, establecer una jerarquía definida, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio.

De tal manera la comunicación organizacional se puede entender como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se ponen en contacto con otro, además es la totalidad de los mensajes emitidos por ésta, con la finalidad de alinear a los públicos a la cultura de la empresa.

La comunicación organizacional también se encarga de las relaciones humanas, las habilidades de comunicación y los programas de evaluación, además puede ser entendida como la comunicación de la personalidad de la organización a fin de producir una imagen intencional. Consta de canales formales, así como informales.

La comunicación organizacional también incluye a las denominadas redes las cuales tienen distintas direcciones según el emisor que lleve a cabo el mensaje, pueden ser tanto ascendentes, descendentes u horizontales, y sirven para llevar a cabo una mejor comunicación dentro de la organización.

De esta manera y siguiendo las distintas formas en que se dan los mensajes dentro de las organizaciones en el segundo capítulo hablaremos de la comunicación formal, informal y del rumor.

Existen dos tipos de sistemas de comunicación en una organización: el formal, que es el encargado de transmitir los mensajes oficiales de la gerencia y el informal, que no se lleva a cabo a través de canales establecidos previamente.

Mientras que la comunicación formal se vale de distintos medios de información como son las revistas, el periódico mural y los boletines, entre varios más, para hacer llegar información acerca de la organización y de las reglas, cambios y acontecimientos recientemente ocurridos dentro de la empresa, la comunicación informal tiene su principal medio en el interés de los empleados sobre alguna información que puede tener o no que ver con asuntos relacionados con el ámbito laboral, la forma en que se relacionan los trabajadores no está establecida por ello es tan difícil conocer la forma en que se comunican unos con otros.

El rumor y la comunicación informal surgen espontáneamente de la interacción social de las personas que integran la organización: constituye un derivado normal y prácticamente universal de convivencia humana, por ello es que se encuentran tan relacionados.

El rumor es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales informales, empleados de diversas organizaciones escuchan toda clase de opiniones y sospechas acerca de la información que emite la organización de manera oficial por ello es tan difícil contrarrestar a los rumores información que no suele circular por los canales formales de comunicación.

Ya que es un tipo de comunicación informal muy rápida puede entorpecer el funcionamiento de las organizaciones y aparecer como una manera de compensar o "mejorar" las informaciones insatisfactorias.

Su origen se puede apreciar en la información mal comprendida o mal interpretada, en las diferencias con que se reciben los mensajes entre dos partes de la organización y en situaciones de alta inestabilidad organizacional, en las cuales no hay información. El rumor compite fuertemente con la información oficial y en algunas organizaciones, se les presta mayor credibilidad al rumor que a los comunicados de la directiva. Por ello es necesario conocer el por qué un rumor puede llegar a afectar tanto a una empresa y cómo se le puede hacer frente a una fenómeno de tal magnitud, lo cual se hace presente en el capítulo tres.

Como hemos podido observar la comunicación informal está muy relacionada con el fenómeno del rumor ya que éste surge de los canales informales dentro de la organización, ya sea porque los empleados quieren estar enterados de los cambios que existen dentro de la empresa y que no se les han comunicado o por la simple razón de que comparten ideas, pensamientos y creencias similares y por ello han decidido intercambiar puntos de vista acerca de determinado tema.

Por ello en esta investigación se parte del supuesto de que el exceso de comunicación informal es la principal causa que hace surgir a un rumor, por diferentes motivos, en primer lugar porque constituye un conjunto de relaciones espontáneas de trabajadores en donde la información que se transmite circula por canales abiertos sin ninguna restricción y sin saber si lo que se está comunicando es cierto, en segunda instancia los mensajes que se emiten cuentan con diferentes características, por ejemplo: están expuestos a ser distorsionados, además de tener una audiencia demasiado grande y no están regulados.

Además la comunicación informal surge por causas de inseguridad, falta de información, o simplemente por el hecho de estar en contacto con otra persona y sentirse parte de un grupo, en el desarrollo de la investigación podremos darnos cuenta de cómo afectan estas circunstancias para hacer surgir un rumor.

Aunque también es cierto que existen otros motivos de la aparición de rumores, por ejemplo los competidores, quienes se encuentran al exterior de la empresa y que pueden ser los causantes de diversos problemas para la institución con la cual trabajamos.

Sin lugar a duda un rumor puede destrozar tanto a una persona como a una organización, son muchas las consecuencias que puede causar este fenómeno y en este tercer capítulo estudiaremos la forma en que afecta, las posibles consecuencias van desde un ambiente laboral desagradable hasta la total desacreditación de la empresa, para darnos cuenta de lo que puede ocasionar un rumor revisaremos los casos de varias firmas importantes a nivel mundial.

Por ello es necesario hablar de una solución que puede darse para erradicar los rumores de nuestras organizaciones, la cual sería: en primer lugar: que los altos mandos den la cara si es un rumor que puede ocasionar una crisis considerable y en segundo lugar mejorar e incentivar el crecimiento de la comunicación formal, a través de los medios con los que cuenta y de esta manera poner fin a los comentarios que no son ciertos y que pueden repercutir de manera considerable en el desarrollo de las empresas mexicanas, con ello no se está diciendo que se deje a un lado a la comunicación informal, ya que las dos son necesarias para dar un equilibrio a la información y principalmente a los empleados, sino que es imprescindible equilibrar estos dos tipos de comunicación para poder lograr los objetivos planteados por la organización.

Si bien una posible solución es priorizar la comunicación formal, también es importante contar con un plan estratégico para poner fin a los rumores, el cual será estudiado a profundidad en la investigación.

Una vez expuestos los temas a tratar en el presente trabajo es necesario reflexionar acerca del proceso comunicativo y si lo estamos llevando a cabo de la manera correcta, ya que nos hemos dado cuenta que cuando no lo hacemos podemos ser causantes de uno de los principales problemas que enfrenta el emisor: que nuestro mensaje no sea comprendido por el receptor y surja el fenómeno del rumor, sirva esta investigación para esclarecer algunas dudas que presentan los estudiantes de comunicación organizacional, ya que está estructurada con la finalidad de revisar cada uno de los elementos que conforman este tipo de comunicación y con base en ellos resolver los rumores que se puedan presentar en las organizaciones mexicanas, cabe señalar que con este trabajo se pretende dejar bases teóricas sobre el fenómeno del rumor, sin la necesidad de presentar el diagnóstico de una organización.

# **1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

## **1.1 COMUNICACIÓN**

La comunicación es un elemento vital para el individuo, tanto en su entorno familiar como laboral, por ello es necesario empezar esta investigación definiendo qué es la comunicación, y ya que se está hablando de trabajo es de igual importancia definir a qué se dedica una organización, para así llegar a comprender el término comunicación organizacional.

El hecho de que esta investigación haya comenzado con el estudio de la comunicación organizacional tiene que ver con la idea de que todo en esta vida es un proceso y para comprender el tema principal de esta investigación que es el rumor es necesario identificar las bases en las que se lleva a cabo este fenómeno, por ello la importancia de partir de un mismo punto de vista, lo cual sólo se puede lograr si se tiene en común la esencia de la comunicación organizacional.

La sola idea de que el hombre pueda vivir aislado, nos resulta inconcebible. El hombre es, en efecto, un ser racional y relacional. No está creado para la soledad. Además, necesita de los demás para sobrevivir y ellos necesitan de él, por eso busca el contacto permanente con sus semejantes. La comunicación es el instrumento del cual se sirve para salvar los obstáculos y así relacionarse con sus congéneres.

La palabra Comunicación proviene del latín *communis* que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical *común* es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación"<sup>1</sup>.

La comunicación es vital para el hombre, por ello se hace necesario definir y entender qué es y cuál es el proceso que lleva a cabo, para tal efecto es necesario recurrir a la definición de Paoli, quien entiende a la comunicación como "el acto de relación entre dos o más sujetos mediante el cual se evoca en común un significado"<sup>2</sup>. Para entender el concepto significado es necesario tomar en cuenta a Ferdinand de Saussure "llamaremos signo a la combinación del concepto y de la imagen acústica"<sup>3</sup>, es decir el signo es la combinación de dos elementos:

1. Significado. Todo lo que nos representamos mentalmente al captar un significante.
2. Significante. Podrá recibirse por cualquiera de los sentidos y evocará un concepto, puede ser una palabra, un olor, o un sabor.

---

<sup>1</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com), 23 de julio de 2004

<sup>2</sup> PAOLI, J. Antonio, Comunicación e información: perspectivas teóricas, Trillas, México, 2000, pág. 11

<sup>3</sup> SAUSSURE, Ferdinand de, Curso de lingüística general, Ed. Losada, Buenos Aires, 1975, pág. 129

Para Martínez de Velasco “la comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”<sup>4</sup>.

Ya que es una manera de establecer contacto con los demás por medio de las ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado para cerrar así el círculo. Generalmente la intención de quien comunica es cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación a tres niveles: opiniones, actitudes o conductas.

Si la comunicación es “efectiva” el comunicador verá resultados en el receptor cuando éste cambie su opinión, o conducta. Si no se logran se podrá decir que el mensaje no fue transmitido de manera adecuada.

La comunicación ha dejado de ser únicamente un intercambio de informaciones para convertirse en una compleja red de sistemas y profundas teorías que, relacionadas con otras ciencias como la sociología, la psicología, el derecho y la electrónica, impulsan el desarrollo del hombre<sup>5</sup>.

Para Annie Bartolie la comunicación “consiste en intercambios de información con el objeto de cambiar el comportamiento de los otros, además

---

<sup>4</sup> MARTÍNEZ de Velasco, Alberto, Comunicación organizacional práctica: manual gerencial, Trillas, México, 1999, pág. 12.

<sup>5</sup> RAMOS Padilla, Carlos, La Comunicación, un punto de vista Organizacional, Trillas, México, 2002, pág. 13.

que la idea de la comunicación trata de relaciones interactivas”<sup>6</sup>. Ya no sólo es el hecho de establecer una conversación para conocer a otra persona, sino por la finalidad que esto encierra, el poder que se pueda tener sobre ese individuo para que se adecue a nuestra manera de pensar, sentir y actuar.

Habiendo revisado algunas definiciones de comunicación se hace necesario conocer cuáles son los elementos que la componen, el primer modelo que ilustró este proceso fue el de Aristóteles. Este filósofo esquematizó los tres componentes de la comunicación, al decir que tenía sólo un orador, así como el discurso y el auditorio.



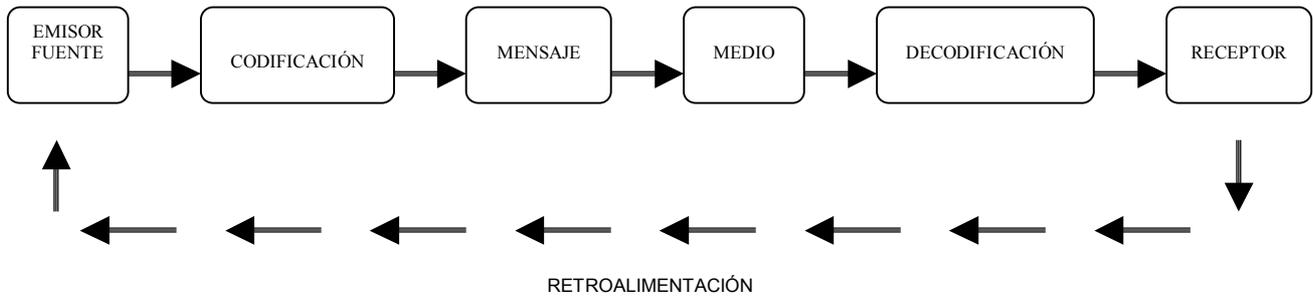
Siendo el orador la persona que pronuncia el discurso y el auditorio será la persona que lo escuche, es el más sencillo de los modelos y contiene a los tres principales componentes de la comunicación, pero no contempla a todos, por ello es necesario recurrir a un modelo más completo.

Aunque existen diversos esquemas que ilustran el proceso comunicativo, esta investigación se basará en uno de los modelos más utilizados, el cual fue implementado por el matemático Claude Shannon en 1947 y dado a conocer por Warren Weaver.

---

<sup>6</sup> BARTOLI Annie, Comunicación y organización, Paidós, Argentina, 1992, pág. 69.

Estos técnicos lo diseñaron accidentalmente, pues no era su interés la comunicación humana. De hecho ellos trabajaban para la Corporación Telefónica Bell americana<sup>7</sup>, cuando plantearon el siguiente modelo:



Es necesario entender cada una de las partes por las que está compuesto el proceso comunicativo, por ello a continuación definiremos los elementos de este modelo:

### **Fuente o emisor**

La comunicación empieza con el emisor o fuente. Puede ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar.

### **Codificación**

Una vez que el emisor tiene una idea que comunicar, debe expresarla en palabras, ya sean orales o escritas, o algún tipo de símbolos que posean un significado claro y comprensible para el receptor, es decir, las ideas son puestas en códigos.

---

<sup>7</sup> CORRAL Corral, Manuel de Jesús y otros, Taller de comunicación I, Colegio de Ciencias y Humanidades, UNAM, México, 1998, pág. 71

Junto a estos dos elementos (emisor y codificación), existen por lo menos cuatro factores que pueden aumentar la fidelidad en la comunicación<sup>8</sup>:

1. Habilidades comunicativas. Son ideas bien pensadas, facilidad de palabra y el empleo de palabras claras, conocimiento de la ortografía, reglas gramaticales, etc.
2. Actitudes. Se pueden definir como los sentimientos de atracción o rechazo hacia otras personas, objetos, asuntos o temas y situaciones.
3. Grado de conocimiento que tiene el emisor del tema que trata. Este conocimiento puede variar desde un alto grado de especialización, hasta poca o nula información del tema. A mayor conocimiento, la posibilidad de tener una mejor comunicación se incrementa.
4. Posición de emisor dentro del sistema. En cuanto a sus funciones, el prestigio que tiene ante los demás, etc.

Los cuatro elementos anteriores afectan la posibilidad de éxito de la comunicación del emisor, el propósito de su comunicación, sus mecanismos de codificación y sus mensajes. Son elementos muy importantes que siempre debemos considerar, ya que estos factores podrán afectar la forma en la que el receptor responda a los mensajes que se le envían.

---

<sup>8</sup> MARTÍNEZ de Velasco, Alberto, op. cit., pág. 14-15

## **Mensaje**

Es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o no verbal. En el mensaje influyen de manera muy directa los cuatro factores anteriores.

## **Medio o canal**

Es el vehículo por el cual el mensaje llega del emisor al receptor. Es muy importante que se seleccione el canal más adecuado pues de ello va a depender el éxito de nuestro mensaje, mientras mejor se escoja el medio para transmitir nuestras ideas, la posibilidad de ruido (Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación) o interferencias no deseadas en nuestra comunicación se minimizarán.

## **Decodificación**

Para poder completar el proceso de comunicación, el mensaje debe ser decodificado por el receptor. Decodificar significa que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje que le envió el emisor. Algo importante que se debe tomar en cuenta es que el receptor interpretará el mensaje según sus propias experiencias, por ello es necesario adecuar lo que comunicamos a las características de quien lo recibe.

## **Receptor**

Es la persona (o personas) que recibe(n) un mensaje del emisor y por ser parte de un proceso comunicativo esta afectado por los cuatro elementos antes mencionados (codificación, mensaje, medio y decodificación).

## **Retroalimentación**

Es la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Dicha respuesta permite al emisor determinar si el receptor ha recibido o no su mensaje, y si éste ha producido en el destinatario la respuesta pretendida.

Para varios autores el proceso de la comunicación es muy amplio, incluso algunos aseguran que ayudan a cumplir diversas funciones al ser humano dentro de la sociedad, un ejemplo muy claro es el autor Steinberg, quien habla de tres funciones primordiales<sup>9</sup>:

1. Mediante ella el mundo que lo rodea adquiere forma y nombre, es decir a través de la comunicación el hombre se da cuenta de que cada objeto, sujeto o acción, responden a un determinado símbolo o palabra.
2. La comunicación ayuda al individuo a definir su propia posición en cuanto a los demás, ya sea en la familia, en el trabajo, en la escuela y en la sociedad, de esta manera tendrá privilegios, obligaciones o limitaciones.

---

<sup>9</sup> STEINBERG, Charles, Los medios de comunicación social, Editorial Roble, México, 1969, pág. 12.

3. Se adapta con éxito al medio ambiente. El individuo necesita saber cuáles son las reglas del juego, asumirlas, con el propósito de adecuarse a él.

Para Díaz Bordenave otras funciones de la comunicación son de:

- a) Expresión. Las personas no sólo quieren recibir comunicación sino que desean crearla, expresando sus emociones, ideas y temores, mediante la simple conversación, la poesía o la expresión corporal.
- b) Relacionamiento. El hombre, como ser social, necesita de la comunicación para complementarse como ser humano, una de las necesidades básicas del hombre es relacionarse a un grupo mediante relaciones afectivas.
- c) Identidad. Mediante la comunicación, el hombre encuentra su propia identidad como persona.
- d) Concientización. Se pueden modificar las creencias de personas para que puedan superarse y desarrollarse en un sistema social.
- e) Diálogo pueblo-gobierno. La comunicación sirve de diálogo directo entre el pueblo y el gobierno, complementando los canales políticos y administrativos.
- f) Catalizador del cambio social. Ya que contribuye de maneras diversas a promover y dinamizar el cambio<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> DIAZ Bordenave, Juan, Planificación y comunicación, Editorial Don Bosco, Ecuador, 1978, p. 221-222

Es necesario recordar que el propósito del comunicador es ejercer un determinado efecto en el receptor y que esto se hará solamente si la comunicación se lleva a cabo de manera efectiva, es decir, lograr una buena combinación de la idea, el mensaje y los medios utilizados por el emisor para afectar al receptor.

Como consecuencia directa de las múltiples actividades que lleva a cabo, a nivel particular y social, el individuo diversifica sus niveles y tipos de comunicación para relacionarse con los demás y sobre todo con su entorno, con base en una tipología sociológica de la comunicación Gallardo Cano hace referencia a los siguientes niveles:

### **Comunicación intrapersonal**

Los psicólogos de la corriente conocida como bio-social, postulan que: “la comunicación intrapersonal consiste en una serie de procesos que comienzan y terminan en la bioquímica del sistema nervioso central, e incluye las actividades precognitivas y cognitivas mentales y emocionales, así como los hábitos de percepción y las convenciones culturales, las conductas explícitas con la boca u otras partes del cuerpo y los sucesos del mundo físico que superan el tiempo y el espacio”<sup>11</sup>.

Melvin L. De Fleur, uno de los principales estudiosos de esta corriente, indica que este proceso de estudio comienza por analizar la memoria. Explica que aunque “la bioquímica precisa de la memoria, aún no está claramente

---

<sup>11</sup> GALLARDO Cano, Alejandro, Curso de teorías de la comunicación, México, Ed. FCPYS-UNAM, 1990, pág. 53

determinada (cambios del ARN, ácido ribonucleico en las neuronas y que parece que trabaja con base en señales, toda experiencia de que se informa el individuo imprime una señal. Esto es, un registro permanente de esa experiencia. La capacidad de la memoria para almacenar registros o señales es enorme, aunque parecen existir algunos mecanismos químicos que obstaculizan este proceso (cuando las experiencias son penosas o perturbadoras)”<sup>12</sup>.

Una señal, por tanto, es un cambio bioquímico permanente en la estructura celular nerviosa y aporta un registro psicológico de las experiencias subjetivas del individuo y que por sí misma no tiene un significado.

La comunicación intrapersonal sirve para que el individuo se conozca a sí mismo en profundidad para lograr una base correcta y genuina para poder codificar y decodificar cualquier tipo de mensaje, verbal o no verbal, en cualquier contexto que se desarrolle la comunicación, ya sea uno familiar, en pareja, empresarial o consigo mismo.

Este tipo de comunicación engloba una serie de procesos comunicativos que tienen lugar en el individuo y que son de fundamental importancia para la comprensión de otros fenómenos de la comunicación social, pues toda comunicación, en cierta forma, está sujeta a la interpretación individual.

---

<sup>12</sup> *Ibíd*em

## Comunicación interpersonal

En la vida cotidiana la comunicación interpersonal es la que más ejercen los individuos en su medio ambiente sociales y cercanos; la mayor parte del tiempo una persona en condiciones normales la pasa intercambiando información y puntos de vista con los individuos que lo rodean. Por eso las relaciones matrimoniales, los nexos entre padres e hijos y las amistades cercanas constituyen los lazos vitales que los hombres establecen.

Carl I. Hovland, psicólogo social estadounidense, definió, en 1948, este tipo de comunicación como una interacción en la que un individuo (comunicador o emisor) transmite en una situación frente a frente, estímulos (por lo general símbolos verbales) para modificar la conducta de otros individuos.

Para Gallardo Cano la comunicación interpersonal constituye el acto social básico del ser humano que da forma y organicidad a su desempeño individual y social<sup>13</sup>. La comunicación interpersonal a pesar de formar parte del proceso de los demás niveles de comunicación, cuenta con características particulares. Por ejemplo para establecerla se requiere la participación de cuando menos dos personas, ya que se necesita al emisor (quien envía el mensaje), al receptor (quien recibe el mensaje) y también se necesita un motivo o disposición para establecerla. En la comunicación interpersonal se generan, básicamente tres modelos de relación:

---

<sup>13</sup> *Ibíd.*, pág. 55

1. Interdependencia física por definición, en la cual el proceso comunicativo se degrada, ya sea por desinterés de uno o de los dos protagonistas, o por el tema tratado.
2. Interdependencia de acción-reacción en donde el tema se construye de acuerdo con las respuestas.
3. El *feedback* (retroalimentación) es el vehículo que evalúa el éxito o fracaso del mensaje y que lo precisa: “No entendí, ¿Me lo puedes repetir?”

En la comunicación interpersonal surgen como subprocesos el rumor, el chisme y las murmuraciones, los cuales se propagan por redes espontáneas no estructuradas, conocidas también como redes emergentes<sup>14</sup>.

Esta comunicación también llamada interindividual tiene lugar en forma directa entre 2 o más personas físicamente próximas con una retroalimentación inmediata. Sus características son:

- ❖ La participación de dos o más personas físicamente próximas.
- ❖ Existe un sólo foco de atención cognitiva visual.
- ❖ La interacción se da mediante un intercambio de mensajes en el que los participantes se ofrecen recíprocamente algunas señales.
- ❖ La interacción es cara a cara.
- ❖ El contexto interpersonal es en gran parte no estructurado, es decir son regidos por pocas reglas.

---

<sup>14</sup> *Ibidem*, pág. 68

## Comunicación grupal

Es la que ocurre cuando un conjunto de personas conforman una unidad prácticamente identificable y realizan transacciones de mensajes para la interacción, convivencia y desarrollo del grupo en busca del cumplimiento de sus metas. Dos o más personas entre quienes se da, de alguna manera, el intercambio y la reciprocidad en torno a un objetivo común y sobre todo la comunicación, pueden formar un grupo.

Un grupo surge de una necesidad de los individuos aislados que toman conciencia de sus intereses comunes y su interdependencia. El grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para que cada persona satisfaga sus necesidades y despliegue sus potencialidades individuales.

Un buen grupo debe estar dotado de dinamismo. Sus objetivos, estructura y reglas deben ir cambiando a medida que modifican las situaciones de sus integrantes y aparecen en él nuevas necesidades. Un grupo puede perder su razón de ser, entre otras cosas:

- ❖ Cuando se burocratiza, es decir, cuando sus objetivos, estructura y reglas pierden su dinamismo y resulta opresivo para el individuo. El medio, en este caso el grupo, nunca debe convertirse en un fin.
- ❖ Cuando el grupo no contribuye a enriquecer las relaciones interpersonales de sus integrantes, porque les impide expresarse con frescura, espontaneidad y creatividad.
- ❖ Cuando se pierde la comunicación entre el grupo.

La riqueza o pobreza de la comunicación que se establezca en un grupo dependerá del ambiente y las condiciones necesarias para el individuo, además tiene mucha importancia la forma de organización del grupo, ya sea en un grupo grande o pequeño, si se logra una comunicación eficiente entre todos los integrantes se pueden cumplir los objetivos para los cuales se creó.

## **Comunicación masiva**

Paul Felix Lazarsfeld, sociólogo norteamericano de origen vienés y pionero de esta área de investigación, mencionó en 1953 que el estudio de las comunicaciones de masas, tiene, por lo menos, tres orígenes en Estados Unidos: la preocupación que generó la propaganda política después de la Primera Guerra Mundial, los estudios en los Estados Unidos de Norteamérica acerca de la influencia del cine y la radio en la moral y la conducta de los niños, y los requerimientos de las emisoras de radio para detectar su número de escuchas.

Este tipo de comunicación recurre a la ayuda de la tecnología moderna bajo la forma de medios masivos. No debe confundirse la presencia de estos instrumentos con el proceso mismo. Los medios masivos son las diversas formas industrializadas de producir información y entretenimiento en la sociedad de consumo. Sus características son:

- ❖ Auditorios relativamente grandes.
- ❖ Se trata de un público heterogéneo
- ❖ El auditorio conserva su anonimato

- ❖ El medio actúa en forma pública
- ❖ Transmite de manera transitoria

El término comunicación masiva comprende toda forma de comunicación que sale de los límites de la relación individual cara a cara, es decir, cae en el marco de las multitudes, los conglomerados, de lo público, de lo mundial, de las distancias, de los desconocidos, de lo heterogéneo, etc.

Esta comunicación sólo es posible si está asimilada o subsumida por los medios de comunicación, los cuales hacen que los mensajes lleguen a cualquier parte por distante que sea, porque son un vehículo o instrumento inseparable de difusión y sin los cuales es prácticamente imposible la comunicación con las masas.

## **Comunicación organizacional**

Se puede entender como el hecho de enviar y recibir información dentro de marco de una compleja organización. Esto incluye las comunicaciones internas, ascendentes, descendentes y horizontales; las relaciones humanas, gerenciales; las habilidades de comunicación y los programas de evaluación, además puede ser entendida como la comunicación de la personalidad de la organización a fin de producir una imagen intencional. Consta de canales tanto informales, como formales.

Es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se ponen en contacto con otro, además es la totalidad de los

mensajes emitidos por ésta, con la finalidad de alinear a los públicos a la cultura de la empresa. Ya que hablamos de organización es necesario dejar en claro este término por ello en el siguiente apartado se estudiará más a fondo qué es, cómo se divide, y cuáles son sus características.

## 1.2 ORGANIZACIÓN

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiere hacer) a través de la planeación, será necesario determinar que medidas utilizar para lograrlos (cómo hacerlo).

La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas o sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura bien organizada.

Para entender que es una organización es necesario revisar algunas definiciones<sup>15</sup>.

Para Agustín Reyes Ponce, la organización es la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Entonces organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en

---

<sup>15</sup> [www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3\\_1.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm), 26 de julio de 2004

su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

"Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa", menciona Koontz & O'Donnell, esto tiene que ver con la división de trabajo y liderazgo que son muy importantes dentro de la organización.

"Una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen"<sup>16</sup>. Lo que nos remite a la noción de sistema.

En general, después de revisar algunos conceptos podemos decir que la organización es un conjunto de individuos con relaciones formales e informales, que se han unido porque tienen un objetivo en común y para lograrlo se estructuran actividades, es decir, habrá una jerarquía de autoridad y una división del trabajo de acuerdo a los conocimientos y habilidades que cada persona aporte.

Con los elementos anteriores podemos establecer que la organización es un conjunto de funciones cuyas reglas y normas de comportamiento, deben

---

<sup>16</sup> BARTOLI, Annie, op. cit., pág. 19

sujetarse a todos sus miembros y así, valerse del medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos, respetando jerarquías establecidas dentro de ella.

Los elementos que componen a la organización son los siguientes:

## **Estructura**

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

## **Sistematización**

Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

## **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades**

Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización, en otras palabras la división del trabajo.

## **Jerarquía**

La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

## **Simplificación de funciones**

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Habiendo revisado los elementos, es necesario mencionar que existen dos tipos de organizaciones:

### **Organización formal**

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

Dentro de esta, existen tres grandes tipos de organizaciones formales<sup>17</sup>:

1. **Las instituciones.** Este término tiene diferentes significados, desde el que lo define como el grupo de personas unidas y organizadas para conseguir un propósito determinado (enfoque organizacional), hasta el que la identifica como el conjunto de mecanismos por medio de los

---

<sup>17</sup> BONILLA Gutiérrez, Carlos, La comunicación: función básica de las relaciones públicas, Trillas, México, 2001, Págs. 17-19

cuales los individuos participan unos con otros en relaciones estructurales más o menos persistentes (enfoque sociológico). En ambas corrientes se consideran como elementos indispensables dentro de una institución a los individuos que participan en interacción y a una estructura formal básica.

2. **Empresas.** En su más simple acepción, el término empresa significa la acción de emprender algo. Se utiliza también para designar la existencia de un grupo social creado con fines económicos y regulados por las leyes. Diversos especialistas coinciden en definir a la empresa como una unidad económico-social que produce y ofrece bienes o servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad.

3. **Organismos representativos.** Es una agrupación de personas, empresas, instituciones, corporaciones u organizaciones con intereses comunes, cuyo propósito es obtener beneficios para sus agremiados. Como resultado de sus gestiones para defender los intereses legítimos de representados y los de la comunidad a la que pertenecen, los organismos representativos contribuyen al desarrollo social.

### **Organización informal**

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad, de antagonismo, del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

Las organizaciones pueden dividirse también en:

### **Organizaciones No Gubernamentales**

Surgen en el seno de la sociedad civil debido a motivaciones de carácter ético, político o religioso. Son organizaciones fundadas y gobernadas por un grupo de ciudadanos privados con un declarado propósito filantrópico, y sostenida por contribuciones individuales privadas.

El Banco Mundial las tipifica como: Organizaciones privadas que persiguen actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los

pobres, proteger el medio ambiente, brindar servicios sociales básicos o realizar actividades de desarrollo de la comunidad.

Las ONG son organizaciones de carácter social, independientes y autónomas, jurídicamente fundadas y que actúan sin finalidad de lucro. Su acción se orienta hacia la cooperación al desarrollo y hacia la búsqueda de acuerdos de ayudas entre Gobiernos con el objetivo de provocar la solidaridad y promover el desarrollo en los pueblos y sociedades del Tercer Mundo.

Destaca, por tanto:

- ❖ Su carácter social.
- ❖ La independencia del ámbito gubernamental.
- ❖ La ausencia de finalidad lucrativa.
- ❖ La promoción del desarrollo como objetivo a través de diferentes estrategias: los proyectos de desarrollo, la sensibilización y educación para el desarrollo y la presión política.

Basada en las teorías de Korten, es la que distingue entre cuatro generaciones de ONG:

- ❖ Las de *primera generación o asistencialistas*. Nacen tras la Segunda Guerra Mundial con el objetivo de remediar una situación de escasez de bienes y servicios. Las acciones que realizan son de emergencia y asistencia, siendo los únicos actores involucrados en el proceso.

- ❖ Las de *segunda generación o desarrollistas*. Surgen durante los años 60 siguiendo los postulados desarrollistas. Su objetivo es la transferencia de recursos económicos y tecnológicos a las ONG del Sur de América y los grupos de base. Incorporar las acciones de sensibilización ciudadana sobre las condiciones de vida de los pueblos del Sur.
  
- ❖ Las de *tercera generación o de denuncia social*. Corresponden a los años 70 y entienden el desarrollo como un proceso autosostenido de carácter político, por lo que concentran todos sus esfuerzos en aumentar la participación política y fortalecer la sociedad civil, así como a denunciar las políticas e instituciones que impiden el desarrollo local autosostenido.
  
- ❖ Por último, las de *cuarta generación o de empoderamiento (empowerment)* nacidas en los 80 que dependen un desarrollo equilibrado en lo social y sustentable en lo ecológico. Entienden que la falta de desarrollo en el Sur origina un mal desarrollo en el Norte. Las acciones se realizan a través de redes formales e informales de personas y organizaciones y en la educación para el desarrollo se incide en la interdependencia social, económica, política y ecológica. Se añade una nueva estrategia consistente en la denuncia y en la presión política.

## **Organización pública**

Es tipo de organización se entiende como toda actividad que sucede y es encaminada hacia el Gobierno, tanto sus recursos como sus acciones tienen efecto en el plano gubernamental. Centran su estudio en las entidades y dependencias cuya especificidad está dada por su carácter de autoridad oficial o gubernamental.

En la actualidad, el concepto de organizaciones públicas intenta captar los cambios en las estructuras, los ambientes y los objetivos que envuelven a las organizaciones gubernamentales.

## **Organización privada**

Su objetivo primordial es tener una ganancia, es una organización en donde un grupo social se crea meramente para fines económicos, que ofrece bienes y servicios para satisfacer la demanda de productos de la sociedad.

Habiendo definido los términos comunicación y organización llegamos al punto central de este capítulo la comunicación organizacional, la cual apareció al surgir la primera organización, sin embargo, el término se acuñó hace sólo unas décadas, de esto se hablará en el siguiente apartado.

### **1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Gran parte de la vida diaria se entrelaza con un sinfín de organizaciones, las cuales constituyen fuentes de satisfacción (o frustración) de diversas necesidades económicas y sociales; entonces, vivimos inmersos en una sociedad organizacional. Como lo vimos anteriormente la comunicación se puede estudiar desde el individuo en sí mismo, hasta su relación con los demás, el tema central de este capítulo es la comunicación organizacional, y aunque ya se dio una pequeña definición, es necesario estudiarla más a fondo.

Si empezamos a manejar definiciones diremos que la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se ponen en contacto con otro, además es la totalidad de los mensajes emitidos de la organización, con la finalidad de alinear a los públicos a la cultura de la empresa<sup>18</sup>.

Entendiéndolo de otra manera es el hecho de enviar y recibir información dentro de marco de una compleja organización. Esto incluye las comunicaciones internas, ascendentes descendentes y horizontales; las relaciones humanas, gerenciales; las habilidades de comunicación y los programas de evaluación, además puede ser entendida como la comunicación de la personalidad de la organización a fin producir una imagen intencional. Consta de canales tanto informales, como formales.

---

<sup>18</sup> GOLDHABER, G. M., Op. Cit. pág. 23

“Redding y Sanborn definen a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes, horizontales, las habilidades de comunicación y los programas de evaluación de las comunicaciones”.<sup>19</sup>

Mientras que “Zelko y Dance perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes, horizontales) las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad) y por último las comunicaciones personales (el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización)”.<sup>20</sup>

Después de haber revisado algunas definiciones se puede comprender a la comunicación organizacional, bajo tres acepciones:

En primera instancia, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño; y así en la comunicación organizacional se vería el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

---

<sup>19</sup> *Ibíd.*, pág. 21

<sup>20</sup> *Ibíd.*

La segunda forma presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.

Y por último sería, de igual forma entendida como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que se cumplan los objetivos deseados.

Para comprender el proceso que se lleva a cabo dentro de una organización por medio de la comunicación es importante conocer los elementos básicos para que la comunicación organizacional tenga éxito, para Goldhaber existen cuatro conceptos clave<sup>21</sup>:

## **Mensaje**

La comunicación que es percibida y a la que los receptores le dan un significado recibe el nombre de mensaje, dentro de la organización los mensajes pueden ser examinados según:

- a) Modalidad de lenguaje. Pueden ser mensajes verbales (cartas, conferencias, conversaciones) y no verbales (lenguaje corporal, medio ambiente).

---

<sup>21</sup> *Ibíd*em p. 23-31

- b) Supuestos receptores. Incluyen a las personas que se encuentran tanto dentro como fuera de la organización.
- c) Método de difusión. Identifica la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes de otras personas. La difusión implica que los mensajes sean extendidos dentro de la organización.
- d) Propósito del flujo. Hace referencia al motivo por el que se envía y se recibe un mensaje dentro de la organización, así como a la específica función que cumple.

## **Redes**

Las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. Es el flujo que siguen los mensajes entre las partes de la organización. Este es un elemento muy importante dentro de la comunicación organizacional y sobre todo sirva para dar solución a algunos rumores por ello hablaremos de las redes en el siguiente apartado (1.4).

## **Interdependencia**

La organización es un sistema abierto cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. A la naturaleza de estas relaciones se les llama interdependientes debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectadas mutuamente.

## **Relaciones**

Tomando en cuenta que una organización es un sistema vivo y abierto, sus partes de conexión están en manos de la gente, es decir, las redes por las que fluyen los mensajes de las organizaciones están conectadas por personas.

Después de haber conocido los elementos de la comunicación organizacional, es importante establecer que la comunicación se da tanto dentro como fuera de la organización, pues de ello dependerán las actividades que se lleven a cabo, por ello es que se divide en<sup>22</sup>:

## **Comunicación Interna**

Cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Las ventajas que ofrece son: creación de un clima favorable para la productividad, eficacia y rentabilidad; disminuye la conflictividad; aumenta la motivación; ayuda a conocer la relación entre el trabajo puntual y el resultado final.

---

<sup>22</sup> RAMOS Padilla, Carlos, op. cit., pág. 17

## Comunicación Externa

Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Es muy importante para mantener informado a los clientes y público externo de las actividades que lleva a cabo la organización, es fundamental una buena relación con el entorno, para que la institución proyecte una imagen favorable.

El objetivo primordial de la comunicación organizacional es mantener una buena imagen para la organización esto se va a dar sólo si se cumple con: un buen ambiente de trabajo y compromiso por parte de los trabajadores, además de muchos otros factores.

Como menciona Ramos Padilla “el individuo necesita un sincero reconocimiento a su trabajo, así como las correcciones necesarias a sus errores laborales, para poder mejorar el ambiente de trabajo”<sup>23</sup>, por ello es indispensable:

1. Crear entre el personal de la organización el sentimiento de integración.

---

<sup>23</sup> *Ibidem*, Págs. 23-24.

2. Fomentar la idea de realización y desarrollo personal estrechamente vinculado con la cooperación laboral y departamental para lograr resultados conjuntos.
3. Dejar entendido el manejo de la imagen corporativa y las consecuencias de ello ante la opinión pública (positiva o negativa).

Es así, como la comunicación organizacional se podría resumir como un sistema ordenado, previamente analizado, cuyo objetivo es motivar al personal para la ejecución de su trabajo con eficacia para así evitar la desintegración o una mala imagen, es necesario estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo y fomentar el pensamiento colectivo.

Y siguiendo la línea de información, debe hablarse del papel del comunicador organizacional, el cual será guiado por las cuatro *íes*:

1. **Información** completa, confiable y oportuna, sobre el entorno, el trabajo y la empresa.
2. **Identificación** de la gente con la organización llegando al orgullo y sentido de pertenencia (misión, visión, valores).
3. **Integración** de la organización con y entre sus colaboradores.
4. La creación de una **Imagen** favorable y consistente de la organización.

Aunque de igual forma deben ser cubiertos otros aspectos como:

- a) Contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- b) Basarse en la investigación.
- c) Partir de una estrategia (qué, cómo y para qué).
- d) Facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente en la organización.
- e) Asegurar la congruencia entre lo que se dice al interior y exterior.
- f) Utilizar todos los medios existentes.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. De igual manera es importante en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. Ellos son los responsables directos de que la comunicación se lleve a cabo dentro de las empresas, para mantener informados a los empleados y que ellos respondan a los mensajes de sus superiores existen las denominadas redes, las cuales se estudiarán a continuación.

## 1.4 REDES

El estudiar las redes y hacer hincapié en ellas y no en otro elemento de la comunicación organizacional tiene validez en que el punto central de esta investigación es el rumor, el cual sigue diversas rutas dentro de la organización, por ello es importante conocer las formas en las que el mensaje es transmitido a los empleados.

Los mensajes siguen unos caminos dentro del espacio organizacional denominados redes. Gran parte de éstas son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son líneas informales, una red de comunicación puede existir tan sólo con dos personas, unas pocas o toda la organización.

Son muchos los factores que influyen la naturaleza y la extensión de la red, como, por ejemplo, el rol de las relaciones, la dirección del flujo de mensajes, la naturaleza del flujo de mensajes, así como el contenido de los mensajes.<sup>24</sup>

La conducta de los roles de una organización dicta quién ocupa, qué posición o trabajo específico, las tareas que realice constituirán su rol formal dentro de la institución, lo cual dará como resultado entrar en un organigrama que dictará a órdenes de quién va a estar y si tendrá a otros trabajadores bajo su mando, el rol además de definir la posición del individuo, ayuda a saber cuál será el flujo de los mensajes. La dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en:

---

<sup>24</sup> GOLDHABER, G. M., op. cit, pág, 27

## Comunicación descendente

Son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados. La mayoría de las comunicaciones descendentes implican a mensajes de tarea o mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes o preguntas.

“Es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado. Suele ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores”<sup>25</sup>

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, y por último información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

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

---

<sup>25</sup> MORALES Francisca, y otros, Dirección de comunicación empresarial e institucional, Gestión 2000, Barcelona, 2001, pág. 227.

niveles directivos y que fluye a la gerencia, ya que sin esta última instancia, la primera no tiene ningún sentido.<sup>26</sup>

El contenido de esta comunicación es toda aquella información que ayude a las personas a comprender mejor su función y la de los demás; que incremente el sentido de solidaridad con la empresa; y que refuerce la motivación u autoestima de los trabajadores. También sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.

Algunos canales de comunicación ascendente:

- ❖ Boletín o periódicos de empresa
- ❖ Circulares
- ❖ Manuales de empresa
- ❖ Periódico mural
- ❖ Folletos de bienvenida
- ❖ Entrevistas
- ❖ Cursos de capacitación

El riesgo principal de la comunicación descendente es el deterioro de la información, sobretodo en organizaciones grandes y con muchos niveles jerárquicos. Por ello debemos prestarle la máxima atención y, si es necesario, repetir varias veces el mensaje e, incluso, utilizar diferentes canales.

---

<sup>26</sup> MARTINEZ de Velasco, Alberto, op. cit., p. 27-29.

Las funciones de la comunicación descendente son, principalmente, tres:

- ❖ Informativa. Comunicar informaciones que pueden resultar de interés para el empleado. Ofrecer datos sobre el transcurso de la actividad de la organización.
- ❖ Explicativa. Favorece la comprensión de órdenes y decisiones. Ayuda a que los trabajadores sepan por qué se trabaja y hacia dónde se dirige la empresa. Permite que los niveles inferiores conozcan los propósitos y metas a conseguir
- ❖ Interrogativa. Demuestra que los niveles jerárquicos superiores se interesan por conocer el estado de las cosas y las personas. Estimula la mejora de la comunicación, abriendo posibilidades de diálogo y mejorando el clima de trabajo.

## **Comunicación Ascendente**

Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas. Es la que va del subordinado a los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

Es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales. Este tipo de comunicación debe

condensarse, resumirse y presentar un panorama más general de lo que está sucediendo en la base<sup>27</sup>.

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

- ❖ De sí misma, su desempeño y sus problemas,
- ❖ Acerca de otras personas y sus problemas,
- ❖ Sobre los usos, prácticas y políticas organizacionales, y
- ❖ Lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho.

“La comunicación ascendente o flujo de comunicación hacia arriba surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa”<sup>28</sup>.

Las comunicaciones ascendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores y normalmente sirven para formular preguntas o hacer sugerencias, tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por consiguiente los mensajes que son directamente ascendentes se incluyen en los mensajes humanos o de integración<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> *Ibidem* pág. 42

<sup>28</sup> MORALES Francisca, y otros, op. cit., pág. 230

<sup>29</sup> GOLDHABER, G. M., op. cit, pág. 29

Este tipo de comunicación sirve para desarrollar, entre otras, las siguientes funciones:

- ❖ Permite a los mandos superiores conocer los problemas del personal.
- ❖ Facilita la integración y participación de los trabajadores.
- ❖ Influye en una adecuada toma de decisiones.
- ❖ Promueve la mejora de la calidad.

De tal manera que la comunicación ascendente es una gran oportunidad para poder medir el clima laboral siempre y cuando se utilicen las herramientas necesarias para que los empleados hagan uso adecuado de ella a través de los diferentes medios de comunicación implementados por la organización.

La comunicación ascendente suele ser más difícil que la descendente, ya que la organización acostumbra a dedicar importantes esfuerzos en optimizar su comunicación hacia los niveles inferiores, pero pocas veces se prevé y planifica la ascendente. Muchas veces la información se que da en el jefe inmediato del empleado y no llega a los niveles superiores.

## **Comunicación Horizontal**

Es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Los mensajes comunicados horizontalmente están relacionados con la resolución de problemas, con la coordinación, resolución de conflictos y rumores.

Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel<sup>30</sup>.

De tal manera este tipo de comunicación es fundamental para conseguir una coordinación entre los miembros de la empresa, aunque, frecuentemente, la organización empresarial se opone a la creación formal de flujos de información horizontal, porque considera que toda información debe ser tamizada por el escalón superior correspondiente.

Se sabe que la comunicación horizontal es más intensa que la vertical, dado que las personas se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con sus superiores. Además, la comunicación horizontal evita la pérdida de tiempo que supone que cada información que se desee transmitir a un igual pase primero por el mando superior y luego baje al destinatario original de esa información.

La comunicación horizontal en la empresa:

- ❖ Fomenta el compañerismo y el espíritu de equipo.
- ❖ Evita malos entendidos.
- ❖ Enriquece la formación y experiencia de los trabajadores.
- ❖ Facilita la coordinación.
- ❖ Propicia el consenso en la toma de decisiones.

---

<sup>30</sup> MARTÍNEZ de Velasco, op. cit., pág. 23

De tal manera la comunicación horizontal desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico la posibilidad de comunicarse directamente entre sí y, de hecho, está relacionada con la formación de grupos dentro de una organización.

Su propósito es proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consultar a un superior común, con la lentitud que lo acarrearía) además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, y de esta manera lograr una satisfacción en el trabajo.

Todas las organizaciones deben permitir la comunicación en los tres tipos de direcciones antes mencionadas, para que se pueda lograr el proceso comunicativo y de tal forma la organización pueda cumplir con su objetivo.

Hay que tomar muy en cuenta que las redes, no importando del tipo que sea su dirección, están integradas por personas, lo cual dificulta en muchas ocasiones que el mensaje pueda ser entendido de la misma manera para todas las personas, además de tomar en cuenta el proceso que siguen para llegar desde el emisor hasta el receptor. Pudiendo ocasionar fallas en la comunicación y trayendo como consecuencia que la comunicación informal esté por encima de la formal, dando como resultado el rumor dentro de la organización, para dejar en claro estos tres conceptos es necesario definirlos y entenderlos, por ello en el siguiente capítulo se estudiarán más a fondo.

## **2. LA COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL Y EL RUMOR**

### **2.1 LA COMUNICACIÓN FORMAL**

Debido a que las corporaciones son cada vez más complejas es preciso crear numerosos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa esto permitirá que la gente pueda expresarse y que sus ideas se escuchen, se valoren, y sobre todo que los empleados se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelidad hacia la empresa, además de un mayor compromiso.

Gran cantidad de experiencias comprobadas en diferentes empresas demuestran que teniendo canales de comunicación efectivos (es decir que los supervisores conozcan las políticas de empleo y los empleados sepan cuales son sus derechos) habrá menos posibilidades de que se produzcan malos entendidos o sentimientos por parte de los empleados de que no forman parte del equipo de la empresa.

La información en las empresas es una fuente de poder, además de ser una estrategia. Es por ello que la alta dirección o los encargados de las empresas deben contemplar que hoy en día se necesita dar la suficiente información a los empleados para que éstos realicen sus tareas de manera adecuada, lo cual se logrará sólo si se cuenta con el tipo de comunicación denominada formal. Por este motivo es necesario definir éste término, pues es de vital importancia para que cualquier organización logre sus objetivos.

Para Martínez de Velasco “es aquella en donde los mensajes siguen caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal<sup>1</sup>”, es decir siguen las denominadas redes, las cuales ya fueron descritas en el capítulo anterior.

Mientras que para Francisca Morales “la comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama y la que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización”.<sup>2</sup>

Para Goldhaber esta comunicación se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, lleva un contenido requerido y ordenado por la empresa, pues lo que se pretende es alinear a los empleados a la forma de trabajo establecida en dicha organización.<sup>3</sup>

“Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicados, memoranda, boletines etc.) La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas”<sup>4</sup>, este sin lugar a dudas es uno de los puntos débiles de la comunicación formal.

---

<sup>1</sup> Ibidem, pág. 23

<sup>2</sup> MORALES Francisca, y otros, op. cit., pág. 225

<sup>3</sup> GOLDHABER, G. M., op. cit, pág. 131

<sup>4</sup> www.monografias.com, 17 de septiembre de 2004

Debido a que no es tan rápida es necesario que la comunicación formal transmita la máxima información que pueda ser relevante para los distintos grupos que configuran el activo humano de las compañías, porque de ello depende la existencia en mayor o menor medida de los rumores como medios complementarios de comunicación informal, al no poder aclarar todas las dudas que tengan. Kreps asegura que la comunicación formal “rara vez satisface completamente las necesidades de información de los miembros de la organización, así que desarrollan un rumor para recolectar los tipos de información interesante que no pueden obtener de los canales formales”.<sup>5</sup>

Después de haber revisado algunas definiciones podemos decir que la comunicación formal es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación para mantenerlos informados, integrados y motivados, y así contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La principal función de la comunicación formal es permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento de las tareas, transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma.

---

<sup>5</sup> MORALES Francisca, y otros, op. cit., pág. 225

Según Andreu Pinillos existen cuatro responsabilidades claras de la alta dirección, las cuales se describen a continuación y son posibles gracias a la comunicación formal:

**1) La implicación de la línea ejecutiva en el proceso de comunicación.**

Garantizando el principio de autoridad. Todas las actuaciones de comunicación interna tienen que hacer convivir dos necesidades organizativas: que toda la plantilla esté informada y que no se pierdan las formas y se mantenga el peso organizativo de la línea ejecutiva

**2) Definir los contenidos de la comunicación interna y concretar lo**

**que se va y lo que no se va a informar.** Concretar contenidos como: la misión, visión, los valores, los principios, los objetivos generales, las políticas de dirección y gestión, las prioridades organizativas o comerciales, etc. En resumen, lo que Andreu Portillo denomina “el producto interno” se trata de conformar la personalidad de la empresa diferenciándola de las demás y generando en el empleado orgullo de pertenencia e identificación con la institución, a través de un valor emocional. Pero para lograr la implicación total de los públicos (interno y externo) es necesario añadir a lo emocional un tipo de valor racional, por lo que también es necesario informar acertadamente sobre cuestiones como: contenido y funciones de los puestos de trabajo, retribuciones, promociones, planes de formación, posibilidades de desarrollo profesional, criterios de selección, políticas de dirección y gestión, prioridades organizativas o comerciales, tiempo libre, etc.

- 3) **Coordinar y distribuir las responsabilidades de comunicación entre la línea ejecutiva y la unidad de comunicación interna dentro de los comités directivos adecuados.** Es decir, ver quién se responsabiliza de cada cosa. Distribuir y coordinar las tareas de comunicación en dos grandes líneas: a) responsable de lo emocional, y b) responsable de lo racional. Ese reparto debe hacerse en el seno de los comités de dirección, ante la máxima autoridad ejecutiva para evitar problemas de responsabilidades en el momento de llevarlo a la práctica.
- 4) **Dar ejemplo en el proceso de comunicación.** La alta dirección debe predicar con el ejemplo.

La misión de la comunicación formal es transmitir instrucciones y órdenes basadas en las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman (responsables y subordinados), así como todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento, a través de mensajes formales, los cuales tendrán que ser veraces, sensatos, claros y siempre han de contener información necesaria e interesante para los públicos a los que están dirigidos.

Por lo cual Katz y Kahn han identificado cinco tipos de mensajes que se dan por medio de canales formales:

- 1) **Instrucciones laborales.** Directrices explicando una tarea específica.  
Ejemplo: “Antes de levantar el coche con el gato, aflojen los tornillos de

las ruedas; con ello evitarán la posibilidad de que el coche deslice del gato”.

- 2) **Exposición razonada del trabajo.** Mensajes que explican cómo determinadas tareas se relacionan con otras tareas de la organización. Ejemplo: “Es importante que realicemos un buen trabajo con las alas para que la planta de Boston no tenga problema alguno al incorporarlas a los aviones”.
- 3) **Procedimientos y prácticas.** Mensajes relacionados con las políticas, reglas, regulaciones, beneficios, etc., de la organización. Ejemplo: “Después de pertenecer seis meses a la empresa, tiene derecho a una semana de vacaciones pagadas”.
- 4) **Feedback.** Mensajes que sirven para elogiar el trabajo individual de un empleado. Ejemplo: “Mary, la dirección se sintió muy complacida con usted la semana pasada cuando superó la cuota establecida”.
- 5) **Adoctrinamiento de objetivos.** Mensajes diseñados para motivar a los empleados explicándoles la misión general de la organización y cómo se relaciona con dichos sistemas de objetivos.

Como vimos la comunicación formal se constituye por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa; tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; las cuales están reguladas en las cartas y manuales de la organización y se dan a conocer por diversos medios, a continuación mencionaremos algunos de los más utilizados:

## **El manual del empleado**

Se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa. Además de contener la filosofía, cultura de la organización, así como los derechos y deberes que tiene cada empleado (recibir un trato uniforme y coherente). Los manuales de empleado pueden ayudar a evitar o a solucionar problemas laborales.

## **Los memorandos**

Son un medio útil de transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa que no estén reflejados en el manual del empleado. Por ejemplo cuando se produce un cambio en la cobertura de un tipo específico de procedimiento médico. Los informes financieros deberían difundirse entre los empleados para que conozcan los resultados de la empresa y reciban una retroalimentación de su rendimiento global.

## **Boletín Informativo**

Consiste en una pequeña publicación mensual en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización.

## **El correo electrónico o e- mail**

Es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red. Este medio es rápido de transmitir resultados financieros o acontecimientos claves de la empresa a un gran número de empleados.

Uno de los problemas es que al ser muy fácil de utilizar contribuye en algunos casos a que haya un exceso de información. Además la gente tiende a imprimir todos los mensajes recibidos lo que provoca una avalancha de papeles que precisamente se pretende evitar mediante el correo electrónico.

## **Revista**

Es el vehículo para transmitir una imagen de calidad y eficiencia de la gente que integra la empresa, así como el diseño y garantía de los productos. Este instrumento de información tratará de mostrar los equipos, su funcionamiento, su operación y diseño. Además se informa acerca de las intervenciones de los ejecutivos y personal de la compañía en eventos que, por su trascendencia, sean de interés tanto para la organización como para otras empresas.

## **Periódico**

Es un canal constructivo que apoya sustancialmente la imagen de la empresa y la da a conocer más ampliamente. Todos los artículos que se publiquen serán elaborados por el personal de la organización, con lo cual se

procura encontrar un vehículo adecuado para la transmisión de ideas, demandas, inquietudes y necesidades<sup>6</sup>.

## **Reuniones**

Facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados. Las reuniones suelen celebrarse a diferentes niveles empresariales. Las reuniones mal planificadas pueden convertirse en una pérdida de tiempo que tendrá como consecuencia una reducción en la productividad de la empresa.

## **Retiros**

Han ganado popularidad entre las empresas estadounidenses en los últimos años. El retiro consiste en llevar a un grupo de empleados a un lugar tranquilo como por ejemplo un refugio de montaña donde se mezcla el trabajo con actividades recreativas tales como el golf. Otros tipos de empresas suelen aprovechar estos retiros para anunciar ascensos o acontecimientos importantes que provoquen cambios en la organización.

Habiendo revisado algunos medios por los cuales la comunicación formal llega al empleado es necesario decir que no todos se utilizan en todas las organizaciones y que algunas empresas carecen de estos soportes, los cuales son muy eficientes para poder comunicar al personal y que éste no sufra una falta de información, la cual tenga que cubrir mediante otras formas.

---

<sup>6</sup> RAMOS Padilla, Carlos, op. cit., pág. 42

La comunicación formal debe ser la principal forma de comunicar al gremio laboral acerca de las condiciones, reglas y objetivos, así como posibles cambios que se den en el organigrama y en la organización en sí, pues de lo contrario esta destinada a ser presa de la comunicación informal de la cual se hablará en el siguiente apartado con el fin de conocer sus características y funciones.

## **2.2 LA COMUNICACIÓN INFORMAL**

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en estos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de ella. A través de la información las organizaciones cumplen una serie de metas tales como: estructurar, planear y llevar a cabo los objetivos que persiguen.

La información que se envía y se recibe dentro de las organizaciones es de dos tipos: sobre hechos y sobre sentimientos. Los hechos son elementos de información que se pueden medir o describir de manera objetiva. Por ejemplo el organigrama, cambios en la organización y temas relacionados con el desempeño de la empresa.

Los sentimientos son las respuestas emocionales del personal ante las decisiones o las acciones realizadas por los directores u otros empleados. Un caso en el que la empresa debe ser especialmente cuidadosa con este tipo de información, es cuando ésta atraviesa un proceso de reestructuración o decide reducir las dimensiones de su planta y en consecuencia efectuar considerables despidos.

En muchas ocasiones el principal tipo de comunicación al que hacen alarde las organizaciones es el primero, mientras el segundo por lo general queda de lado. La comunicación formal raramente va a tratar temas que tengan que ver con los sentimientos del empleado, por lo cual se suele recurrir a otro

tipo de comunicación denominada informal, la cual será estudiada en este apartado.

Para empezar a abordar este tema es necesario definir qué es la comunicación informal y cuáles son sus características básicas, para ello nos ayudaremos de definiciones claves dentro del ambiente de la comunicación organizacional.

“La comunicación informal se produce de manera espontánea y no obedece a patrones de comportamiento establecidos por la organización, es reconocida por los sujetos como una forma básica de conocimiento del otro, de incorporar información de carácter situacional (quién es, qué hace)”<sup>7</sup>

Es decir consiste en intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la oficina sin que se haya programado un encuentro sino que este surge espontáneamente. La información que se suele transmitir es sobre medidas tomadas por la empresa.

Para Francisca Morales la comunicación informal: “es funcional y contribuye a la eficacia de la organización para alcanzar su objetivo. Se produce de una forma espontánea, no está controlada por los altos ejecutivos, que pocas veces pueden ejercer influencia sobre ella, y está motivada en su mayor parte por el propio interés del individuo”.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> [http://www.razonypalabra.org.mx/ anteriores/n23/23\\_osuarez.html](http://www.razonypalabra.org.mx/ anteriores/n23/23_osuarez.html), 9 de septiembre de 2004

<sup>8</sup> MORALES Francisca, y otros, op. cit., pág. 226

Con ello se quiere decir que los canales de comunicación informal no están planificados, surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones.

“Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización, este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su característica puede llegar a influir más que la comunicación formal”<sup>9</sup>. Con ello podemos decir que este tipo de comunicación está obteniendo una importancia cada vez mayor, por la forma en la que se da, pues no es necesario que la información siga canales establecidos, por lo cual se da entre personas afines, tanto en ideas como en metas que persiguen.

Como vimos la comunicación informal es el tipo de información que se crea y emite de forma no oficial. Siempre hay un miembro de la organización que necesita comunicarse con otro y si no dispone de un canal formal para poderlo realizar, buscará la manera de hacerlo y es cuando surgen los canales informales dentro de las organizaciones.

“La comunicación informal dentro de la empresa se manifiesta mediante relaciones interpersonales e intercambios de información fuera de los marcos preestablecidos de comunicación. Puede referirse ya sea a intercambios

---

<sup>9</sup> [http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema5\\_4.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema5_4.htm). 20 de septiembre de 2004

circunstanciales sin alcance profesional, y a intercambios de sólido contenido y durables”<sup>10</sup>

Entonces se puede decir que la comunicación informal constituye un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se transmite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla.

Para Martínez de Velasco se puede hablar de comunicación informal cuando dentro de la organización no se sigue los caminos establecidos por la estructura, además comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización.<sup>11</sup>

El flujo de la información circula por los canales abiertos de la empresa; el compartir la información con todos los miembros de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización.

Después de haber revisado algunas definiciones podemos decir que la comunicación informal corresponde a la capacidad de expresión libre de individuos o grupos: estimularla puede servir como escape de quejas

---

<sup>10</sup> BARTOLI, Annie, op. cit. pág. 111

<sup>11</sup> MARTÍNEZ de Velasco, Alberto, op. cit., pág. 23

interpersonales o reveses de la institución, además puesto que no se siguen canales, ni procedimientos establecidos formalmente, este tipo de comunicación permite el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella.

Este tipo de comunicación abarca contactos espontáneos entre colegas de trabajo, charlas en el escritorio de un empleado, corrillos de boca en boca que se transmiten a toda velocidad y de manera no oficial, e información que guarda relación con la realidad, pero no al 100%.

Diversos estudios demuestran que, en situaciones normales de trabajo, más de las tres cuartas partes de la comunicación informal son precisas: Davis (1983), 75%; Karting (1969), 85%; Walton (1961), 78%; Rudolph (1971), 80%. Normalmente se piensa que esta clase de datos es menos precisa de lo que en la realidad es. Aunque se puede decir que si bien es cierto que la comunicación informal transmite información de la organización no lo hace de manera completa como la formal<sup>12</sup>.

Mientras que las comunicaciones formales están previstas y reguladas en las cartas y manuales de organización, las informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en preferencias, simpatías y rechazos de los empleados, independientemente del cargo que ocupan, además puesto que es flexible y personal, la información de tipo informal fluye

---

<sup>12</sup> MARTÍNEZ de Velasco, Alberto, op. cit., pág. 59

con mayor rapidez que la información que viaja a través de la mayor parte de los sistemas formales de comunicación.

La comunicación informal transmite:

## **Noticias**

Se transmiten anuncios de un suceso reciente que contiene fundamento, pero que no se ha confirmado por una fuente digna de crédito, además puede relacionarse con elementos de trabajo, sin que haya salido la circular oficial, o con elementos sociales.

## **Comentarios**

Es muy común que dentro de la comunicación informal los comentarios se den una manera verbal. Estas conversaciones las podríamos catalogar como interpretaciones de noticias, de informaciones o de textos. Lo que en ocasiones sirve de preámbulo a la comunicación formal para establecer buenas bases para un mejor proceso comunicativo.

Ya que vimos que la comunicación informal transmite noticias y comentarios es necesario conocer el por qué surge y en que estriba la importancia que le dan los empleados a esta forma de comunicar, una de las causas del surgimiento de este tipo de comunicación es la necesidad de la gente por entrar en contacto tratando de establecer bases para una relación personal, en realidad la comunicación informal no es más que un vehículo para

poder tener contacto con personas que se asemejan en ideas, costumbres y hábitos.

Generalmente la comunicación informal se transmite de boca en boca, como resultado es común encontrar que los miembros de los grupos informales entran en contacto durante la rutina cotidiana de trabajo. Ciertos trabajos dan a los empleados más oportunidades de acceso a comunicación y noticias que vale la pena comunicar, ejemplo de éstos son las secretarías y los allegados al personal de alto nivel.

Otras causas que incitan a la comunicación informal son<sup>13</sup>:

### **Nerviosismo e inseguridad**

Cuando se percibe inseguridad en una situación dentro de la empresa, las personas tienden a aumentar la comunicación informal en un esfuerzo por crear cohesividad y protegerse entre sí contra lo desconocido. Un ejemplo sin lugar a dudas son los despidos o los cambios en la economía de la organización.

### **Falta de información**

Si se carece de información sobre una situación dada, la gente trata de llenar los vacíos lo mejor que se pueda recurriendo a la información que se halla en los canales informales, esta es una de las causas originadas por la

---

<sup>13</sup> *Ibidem*, págs. 61-62

misma organización, pues al no llegar a todo el personal con la comunicación formal, lo que se hace es buscar la información necesaria.

### **Interés personal o emocional en una situación**

Cuando los individuos tienen un interés especial en una situación y no se les informa acerca de ella, encontrarán lagunas para realizar sus propias inferencias. La gente llena los huecos que deja la falta de información con sus propias percepciones.

### **Información reciente**

El personal va a participar más activamente cuando se reciben noticias nuevas, pues querrá estar en contacto con los otros empleados para saber cuál es su posición por ejemplo frente a un nuevo nombramiento.

### **Incomunicación**

En la actualidad muchos lugares de trabajo sufren de un mal en común llamado incomunicación. Este problema origina como consecuencias graves, situaciones como distracción en las labores, desmotivación y desviación de la calidad, eficiencia y eficacia en las tareas.

La evaluación en equipos de trabajo, con el interés de fortalecer la comunicación, el diálogo permanente sobre los avances, alcances, objetivos, y metas individuales y grupales, combinadas con las de las organizaciones, debe reconocérsele un mérito, en el éxito que puedan alcanzar estas últimas, ya que

el mismo no es exclusividad de una sola de las partes, sino que es una labor en conjunto.

Es necesario comprender que cuando entramos a una organización, de nuestra actitud dependen muchos factores, que pueden contribuir a un desenvolvimiento exitoso, ya que cada una de las personas que la conforman, juegan un rol importante en el proceso de producción, no importa cual sea el tamaño de la empresa, cada individuo tiene una forma diferente de actuar y de pensar, por lo que es fundamental desde un inicio, establecer las políticas y propósitos para la unificación de criterios, a través de una comunicación permanente.

Usualmente los jefes juegan un papel importante en el origen y desenvolvimiento de los conflictos, ya que tiene que ver con su manera de interactuar con el personal, su experiencia y el manejo eficiente de los mismos.

Como nos hemos podido dar cuenta la mayoría de las causas tienen que ver con que los altos mandos no se preocupan por mantener informado al personal sobre las acciones que se realizan en la organización, ya que la comunicación informal puede rebasar en muchos aspectos a la formal, ya que es mucho más ágil y rápida y sobre todo comunica noticias que interesan a los empleados.

Si bien es cierto que la comunicación informal no necesariamente perjudica a la empresa, y que en ocasiones es favorable, se debe tomar en cuenta que si se existen medios oficiales hay que hacer uso de ellos, pues lo informal siempre va a estar ligado a no transmitir correctamente el mensaje que se desea por parte de la gerencia.

Debido a la necesidad de aceptar la existencia de este tipo de comunicación, los gerentes tienen que aprender a aprovechar las redes de comunicación informal: necesitan saber quiénes son sus líderes, cómo operan y qué clase de información difunden. Estos conocimientos pueden ayudarlos en los momentos en que se desea influir en estas redes, tratando de evitar puntos negativos. Por ello los gerentes deben esforzarse por mantener bien informado al personal, de manera que se reduzca la necesidad de difundir información no formal con consecuentes efectos de ansiedad, inseguridad o angustia.

Otra manera de influir en el proceso será el difundir información útil, para lo cual se hace necesario revisar que tan efectivos son los canales formales, y esto sólo se puede hacer preguntando al personal, que es la parte más importante en este proceso, pues son ellos quienes deben estar enterados acerca de los movimientos de la empresa, además deben quedar satisfechos con los datos que se les dan y con la información que se maneja.

La mayoría de las veces, cuando se habla de comunicación informal, la gente tiende a relacionarla con una de sus modalidades: el rumor, este fenómeno cobra mucha importancia dentro de las organizaciones y por ello es necesario conocer claramente qué es un rumor y cuáles son sus características, lo cual se hará en el siguiente apartado.

## 2.3 EL RUMOR

A través de la información las organizaciones cumplen una serie de metas tales como: estructurar, planear y distinguir patrones de comportamientos para los públicos internos y externos; es ahí donde se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y control de la organización. Un factor clave en la información es que debe ser confiable, para actuar como puente de unión entre el ambiente y la organización, sólo de esta manera no se correrá el peligro de que el personal tenga inseguridad con respecto a sus actividades dentro de la empresa.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Es muy común recorrer los pasillos de una institución y escuchar diferentes comentarios acerca de los problemas de comunicación en la vida laboral de la institución, además de observarlo en lo no verbal, por los gestos, miradas, vestimenta y hasta la manifestación de emociones, diferentes a la normalmente expresadas, es decir descontento con las actividades realizadas en la organización.

Ésta realidad ha tenido importantes impactos culturales denominados problemas de comunicación, afirmación tratada superficialmente pues no se analiza que detrás de ella hay importantes barreras culturales que de no ser

gerenciadas estratégicamente se convertirán en nuevas amenazas para la organización.

La comunicación, sin lugar a dudas, juega un papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización. En la mayoría de las empresas se presentan situaciones de conflicto, debido a la deficiente comunicación de los individuos y la interferencia de las actitudes personales en la relación laboral.

Toda persona que está comprometida con la organización a la cual pertenece, interactúa cooperativamente, desea ser aceptada y espera que sus opiniones se tengan en cuenta aunque sea por sus mismos compañeros, pero la falta de sensibilidad por los gerentes y por los demás empleados, compaginado con el no saber o no querer escuchar al otro, va deteriorando lentamente la comunicación y el grupo pierde fuerza y es presa fácil de agentes desestabilizadores que lo llevan al desmoronamiento, pues el hombre como ser social, necesita del grupo para su subsistencia, para la defensa y para desarrollarse.

Uno de estos desestabilizadores dentro de la organización es el fenómeno conocido como rumor que tiene su origen en la comunicación informal, pero no se puede comenzar a hablar de rumor, si no se tiene una idea clara de lo que significa, por ello a continuación daremos algunas definiciones,

y hablaremos de las primeras investigaciones que se hicieron para poder entender a qué se refiere este término.

Empezaremos diciendo que el rumor es definido en el diccionario como voz que corre entre el público, pero las características principales que la definen son el ser un mensaje interesante, seductor, ambiguo, destinado a ser creído y secreto. Está tan arraigado en la sociedad y en las relaciones personales que ya forma incluso parte de todos nosotros y de muchos e importantes contratos y acuerdos empresariales y políticos.

Allport y Postman señalaron las siguientes condiciones como esenciales para la proliferación de los rumores, a saber: la importancia del asunto y la ambigüedad del mismo. Si carece de importancia, es poco probable que la persona a la cual se le transmite lo transmita más adelante; por otro lado, si se trata de algo que pueda ser fácilmente desmentido, el rumor no irá muy lejos<sup>14</sup>.

Otra definición es la de Francisca Morales la cual dice “Se puede definir como la información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización”<sup>15</sup>. Sin lugar a dudas el rumor nunca tiene una fuente conocida, muy pocas veces se puede conocer quién fue el responsable de difundir la información, por ello es que no se debe confiar mucho en ellos, pues son perjudiciales para las empresas.

---

<sup>14</sup> RODRIGUES, Aroldo, Psicología social, Trillas, México, 1991, pág. 219

<sup>15</sup> MORALES Francisca, y otros, op. cit., pág. 226

“El rumor es más atractivo que las comunicaciones formales u oficiales; es de difícil control y sus efectos pueden ser contraproducentes, tanto que muchas veces son más creíbles las informaciones de "radio pasillo" que las comunicaciones de la estructura formal”<sup>16</sup>. Difícilmente la comunicación cuenta con la rapidez con la que se propagan los rumores, por eso es que en ocasiones es más fácil hacer caso a los rumores que a la comunicación formal, pues para cuando está llega al personal, el rumor la habrá superado.

“La probabilidad de aparición de un rumor con motivo de un acontecimiento, está en función inversa a la cantidad de información que los canales oficiales hacen conocer sobre dicho suceso: los individuos compensan una laguna de fuentes institucionales, elaborando su propio razonamiento”<sup>17</sup>. Nos podemos dar cuenta que los rumores aparecen cuando no existe información acerca de algún tema y por ello ante las inquietudes del personal, el camino más fácil para responder a sus interrogantes es el rumor.

En el libro *Teoría y Práctica de la Propaganda*, Edmundo González Llaca menciona una verdad irrefutable: “El rumor, escribe, es un instrumento de lucha entre los hombres tan viejo como la calumnia. Ya Sócrates fue víctima de uno, lo mismo que Jesucristo. Los romanos, concientes de su importancia, designaban delatores, quienes tenían la función, tanto de llevar a los gobernantes el sentir y decir del pueblo como la de organizar, a la vez, la emisión de rumores que neutralizaran aquellos que parecían más peligrosos”<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/teorepub.htm>, 03 de septiembre de 2004

<sup>17</sup> BOUQUETTE, Michel Louis, *Los rumores*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1977, pág. 12

<sup>18</sup> GONZÁLEZ Llaca, Edmundo, *Teoría y Práctica de la Propaganda*, Grijalbo, México, 1981, pág. 131



- ❖ Transmiten la información con rapidez.
- ❖ Son generalmente verbales.
- ❖ Se orientan principalmente a la difusión de eventos extraordinarios.
- ❖ Se orientan más a las personas que a las cosas.
- ❖ Los trabajadores son quienes principalmente los controlan y los nutren.

Nunca se conoce la fuente real, pero transmite más rápidamente que cualquier otro tipo de comunicación y es necesario decir que cuanto mayor sea el interés del receptor sobre el tema en cuestión o si hay falta de información sobre un tema que es esperado, existe mayor probabilidad de que el rumor surja y tome más importancia de lo que se esperaba.

Pero para llegar a definir y a caracterizar este fenómeno se tuvo que partir de investigaciones y diversos estudios acerca del rumor los cuales tienen su origen en un programa del gobierno de EEUU, durante la II Guerra Mundial. Durante éste se crean las denominadas "clínicas del rumor", organismos locales encargados de detectar los rumores y luego combatirlos. Edgar Morín, sociólogo y filósofo francés, quien se interesó por las relaciones entre lo real y lo imaginario en la cultura de masas que difundían los medios de comunicación, intentó explicar el fenómeno del rumor, estudiando la propagación de una información vaga e imprecisa, basada en el antisemitismo (movimiento, actitud o doctrina en contra de la religión y cultura del pueblo judío), dicho experimento consistía en hacer creer que unas jóvenes tras haber sido narcotizadas en tiendas de moda de propietarios judíos habían sido

víctimas de la trata de blancas, después de terminar con la investigación se pudo concluir que el rumor tiene tres fases:

1ª fase: El ruido (el rumor se originó en institutos de enseñanza media entre adolescentes. La información del rapto se atribuía a fuentes competentes, por ejemplo, la policía, o un familiar)

2ª fase: Amplia propagación de la noticia (el rumor circulaba entre adultos y profesores que recomendaban a sus alumnas no ir a ciertos lugares peligrosos. Su competencia daba mayor credibilidad al hecho. Además el rumor iba creciendo mientras que el número de víctimas aumentaba)

3ª fase: Metástasis (es la fase culminante del rumor. La red de trata de blancas se amplía y se convierte en patrimonio de la policía, corrompe al gobierno local, cuyo silencio no es sino prueba evidente de su colaboración culpable. Los comerciantes reciben amenazas telefónicas, finalmente circularon nuevos mini rumores que culpaban a otra persona y acusaban a los medios de comunicación de haber inventado un tema para llenar espacio).

Son varios los estudios que se han hecho sobre el fenómeno del rumor, pero cabe la pena destacar dos muy importantes, la primera fue la de Frederick Barlett, un psicólogo que en 1932 descubrió que el proceso de la memoria supone una reconstrucción imaginativa que modifica la materia recordada, y convencido de la intervención de factores sociales en los procesos de recuerdo puso a punto el método llamado de la reproducción serial, que consiste en hacer repetir un relato complejo por un primer sujeto para provecho de un segundo sujeto, que a su vez debe producir su propia versión del relato a

beneficio del sujeto siguiente, y así sucesivamente hasta el extremo final de la cadena de dimensión variable. De esta forma el autor consiguió poner de manifiesto varias transformaciones, de forma y de contenido, que sufría el relato original, transformaciones que según indica el autor, están íntimamente relacionadas con normas y hábitos propios de la población considerada en el estudio:

- ❖ Una transformación simplificadora, resultante de la omisión de detalles que pueden parecer no pertinentes en función de representaciones específicas, y que hacen que el relato sea globalmente cada vez más coherente, cambiando lo extraño por lo familiar
- ❖ Una transformación racionalizante, consistente en una adaptación del relato a la “mentalidad” del grupo social que lo transmite, y ligada al carácter expresamente mitológico de algunos relatos propuestos por Barlett.
- ❖ Y una transformación acentuadora que da relevancia a ciertos eventos alrededor de los cuales el relato adquiere su significación.

Otra de las investigaciones significativas fue la que realizaron Gordon Willard Allport (psicólogo estadounidense, especialmente conocido por sus estudios sobre evaluación de la personalidad y sobre psicología social) y Postman (psicólogo que se dedicó al estudio de la memoria) en 1947, ellos utilizaron un método muy próximo al de Barlett: se proyecta sobre una pantalla un cliché, en el que figura una situación rica en detalles y dramática. Seis o siete personas, que no han visto la imagen, esperan en una sala contigua. Se

hace entrar a un primer sujeto que, sin ver la diapositiva, debe escuchar la descripción que una persona hace de ésta, dando una veintena de detalles; la consigna pide al sujeto que reproduzca la descripción la más fielmente posible para provecho de un segundo sujeto a quien se acaba de hacer entrar en la sala de experimentos. Estos investigadores pudieron observar que el primer modo de transformación que puede afectar a la retransmisión de un mensaje es la reducción: los resultados muestran que, en efecto, la longitud del mensaje tiende a disminuir, lo que hace más fácil de retener el mensaje con precisión.

Además observaron otro fenómeno, la acentuación, la cual caracteriza el hecho de que si bien ciertos detalles del mensaje original desaparecen, otros por el contrario se hacen más relevantes, de forma que el mensaje se estructura y toma su significación alrededor de ellos. Esta acentuación puede adoptar diversas formas: unas características particulares pueden ser acentuadas, e incluso transformadas en otras más relevantes. Es decir con frecuencia se retienen los símbolos familiares, aún cuando no tengan una relación directa con el contenido de la comunicación.

Según Allport (1978), podríamos sentar una fórmula para medir la intensidad del rumor

$$R \sim i \times a$$

Traducida en palabras, El rumor, que nace en contextos inciertos y ambiguos, aparece como una propuesta de realidad en vías de confirmación. La intensidad del rumor, su alcance y duración (R) es igual a la importancia de la información que contiene para la audiencia (i), multiplicada por el factor de

ambigüedad o ausencia de información mediada (a). El rumor circula cuando su contenido es de interés y falta de evidencias o de información convencional. El valor R aumenta en períodos de guerra, donde la tensión emocional del receptor es mayor y la ambigüedad informativa crece. Después de estos estudios Allport y Postman pudieron observar diversas características acerca del rumor, entre ellos están:

### **Motivos de la circulación de rumores**

Cualquier necesidad humana puede impartir movimiento a un rumor. La ansiedad y el miedo son los estímulos ocultos de las historias desagradables que tan a menudo escuchamos; la esperanza y el deseo están en la base de los rumores que no causan daño alguno; mientras que el odio sostiene los relatos acusatorios y calumniosos. Los rumores suelen descargar la tensión emocional inmediata al proveer una salida verbal capaz de traer alivio; ellos protegen, a menudo, y justifican la existencia de estos estados de ánimo, los cuales si, encarados de frente, pudiesen resultar inaceptables al mismo que los abriga, contribuyen a veces a conferir una más amplia interpretación de aspectos intrincados del mundo circundante y juegan así una parte importante en el esfuerzo intelectual del ambiente en que vivimos.

### **Proyección**

Es el hecho de atribuir nuestros propios sentimientos, pensamientos, frustraciones u otras características a las demás personas. Es un fenómeno inconsciente y, por tanto, muy difícil de controlar.

## **Proyección complementaria**

La proyección complementaria no es atribuir a otra gente nuestros propios sentimientos y estados de ánimo, sino encontrar en la supuesta conducta de cierto prójimo una explicación “razonable” de nuestros propios sentimientos.

## **Proyección directa**

Cuando se cree lo peor, respecto de otros. En ese caso se está tratando de huir de la propia conciencia acusadora.

## **Generalización de la fórmula del rumor**

El rumor es lanzado y continúa su trayectoria en un medio social homogéneo, en virtud de atractivos intereses de los individuos que intervienen en su transmisión. La poderosa influencia de éstos exige que el rumor sirva ampliamente como elemento de racionalización. Esto es, explicar, justificar y atribuir significado al interés emocional actuante.

## **Nivelación**

A medida que el rumor corre, tiende a cortarse, a tornarse más conciso, más fácil de abarcar y contar. A través de sucesivas versiones, va perdiendo palabras y detalles. Los experimentos demuestran que alrededor del 70% de los detalles quedan eliminados en el curso de 5 ó 6 transmisiones de boca en boca. Esta es la forma de distorsión más conocida. Se suprimen detalles y se recorta el texto original, pero no siempre son las informaciones menos relevantes las que desaparecen. Se observa por ejemplo que la profusión de

datos numéricos obnubila la atención distrayéndola de focos más importantes.

La siguiente cita es un ejemplo claro de que el exceso de información oscurece el dato más importante del texto: "Conduces un autobús de 50 plazas que sale vacío del retiro. En la primera parada suben 5 niños. En la parada siguiente baja un niño y suben 10 adultos. En la parada siguiente baja un niño, dos adultos y suben 8 adultos más. En la parada siguiente baja un niño y bajan la mitad de los adultos. En la parada siguiente baja un niño y 7 adultos. La pregunta es ¿Cuántos años tiene el conductor del autobús?"

## **Acentuación**

Es la percepción, retención y reproducción de un número limitado de detalles que provienen de un contexto más amplio. Este mecanismo provoca la retención selectiva de palabras extrañas o llamativas, modifica la dimensión relativa de los objetos descritos, produce cambios en los movimientos incluidos en el relato, etc. Consiste por ejemplo en relatar una conversación pasada acentuando alguna palabra o frase que nos ha resultado llamativa, o en modificar la línea de la conversación en función de nuestras convicciones.

## **Resultados de los experimentos: asimilación**

El proceso de asimilación es el que explica la fuerza de atracción ejercida sobre el rumor por los contextos emocional y conceptual existentes en la mente del oyente. En él se encuentra la razón de la eliminación de ciertos detalles así como la exaltación de otros y todas las transposiciones, aportaciones y desnaturalizaciones que afectan el curso del rumor.

## **Asimilación relativamente inemocional**

Apenas tiene lugar cualquier percepción, según estos teóricos, comienzan a actuar fuerzas que tienden a reorganizar el recuerdo. El acto inicial de la percepción no alcanza a reproducir las características físicas "objetivas" de estímulo. Desde el principio, la percepción es de carácter selectivo y tiende a simplificar el mundo que nos rodea, la memoria se encargará después de continuar y activar el proceso. Existen diferentes tipos de asimilación las cuales son enunciados en las siguientes líneas:

### **Asimilación al tema principal**

- ❖ Torna el relato más coherente y más plausible.
- ❖ Existe una buena continuación
- ❖ Explora actividades preexistentes con el interés de formar una configuración mental más ligada y consecuente.
- ❖ Consiste en reducir o acentuar detalles de manera que se los haga corresponder a la idea dominante del relato, con el fin de aumentar su coherencia, su verosimilitud y su lógica

### **Asimilación por condensación**

- ❖ En lugar de recordar detalles independientes, puede resultar más económico fusionarlos y englobarlos en una sola categoría general.
- ❖ Consiste en hacer que se fusionen dos detalles, en lugar de mantenerlos separadamente.

## **Asimilación a la expectación**

- ❖ Las cosas son percibidas y recordadas según está uno acostumbrado a verlas.
- ❖ Algunos detalles de la información adquieren un significado acorde con los pensamientos o convicciones de aquél que los transmite.

## **Asimilación a hábitos lingüísticos**

- ❖ El poderoso efecto que ejercen las palabras al despertar imágenes en el oyente y fijarles las categorías dentro de las cuales deberá enmarcar el acontecimiento en su mente es, un paso principal en la adaptación de rumor a lo convencional y corriente.

## **Otras visiones**

El psicólogo **Jean Noël Kapferer** (1989), adopta una postura crítica sobre la posición de Allport y Postman, según la cual se demuestra que el rumor no conduce, sino al error, y que al circular, se aleja de la verdad, tanto en sentido literal como figurado. Pues representa una distorsión de lo real.

Según **Mark L. Knapp** (1944), el rumor se trata de una declaración formulada para ser creíble como cierta, relacionada con la actualidad y difundida sin verificación oficial. Teniendo en cuenta su esencia, esta autor clasifica a los rumores en:

- ❖ Técnicos son elaborados deliberadamente para causar un efecto. Se los denomina "agresivos", pues están orquestados y se los utiliza en propaganda o con fines comerciales, para debilitar a los adversarios o a los competidores.
  
- ❖ No técnicos surgen espontáneamente. Sin la intención de reflejar temores, en ocasiones puede actuar como un freno o alerta social, y transmitir aspiraciones, esperanzas y deseos legítimos. En ciertas oportunidades descomprime situaciones de crisis o conflicto.

**Kapferer**, quien realizó estudios acerca de la naturaleza del rumor, se pregunta por qué preocuparse, si el rumor siempre es falso, y concluye, porque en verdad el rumor se vuelve molesto en tanto puede tener fundamento. Los rumores pueden basarse en la verdad porque se trata de una información que el poder no controla. Como respuesta a la versión oficial surgen otras verdades. Este autor define rumor, como la aparición y circulación en la colectividad social, de informaciones que aún no han sido confirmadas o desmentidas públicamente por las fuentes oficiales. Dado su carácter no oficial, el rumor comienza a circular necesariamente fuera de los canales habituales de los grandes medios de comunicación, por la transmisión boca a boca<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> [http://members.fortunecity.es/robertexto/archivo9/psico\\_masas\\_dep6.htm](http://members.fortunecity.es/robertexto/archivo9/psico_masas_dep6.htm)

Ante la falta de unanimidad Rouquette, especialista en psicología, hace una caracterización del rumor, según:

- ❖ Situaciones de crisis. El surgimiento del estudio de los rumores durante la II Guerra Mundial provocó que se asociara este a una situación de crisis, es decir cuando se atraviese por alguna clase de impedimento para poder dar información es muy probable que el rumor aparezca
- ❖ Privación de información. Cuanta más información de carácter formal esté circulando la probabilidad de que aparezca el rumor será menor. A veces el rumor precede al acontecimiento y lo precipita.
- ❖ Comunicación informal. La mayoría de la comunicación humana utiliza canales interpersonales, es decir no siguen canales establecidos, por lo cual es difícil conocer su curso.
- ❖ Comunicación entre semejantes. El rumor se difunde, generalmente, entre individuos que poseen el mismo grado de implicación en una situación particular.
- ❖ Las distorsiones del mensaje. No se trata de una característica específica, sino de una característica general de todo intercambio de información, cada persona va adecuando el mensaje a sus necesidades.
- ❖ Emociones y necesidades. Se considera a los rumores como una pantalla proyectiva de los afectos de la población, con esto se quiere decir que en el fenómeno del rumor se ven cumplidas muchas fantasías de las personas que lo propagan.
- ❖ Referencia a la actualidad. Se considera que una situación comprometedora lo es en la medida que aumenta su distancia temporal

con el grupo de referencia y que el compromiso es una condición necesaria para la transmisión del rumor. Pero es evidente que esta situación de realidad es sólo posible en situaciones de crisis, en las demás situaciones el rumor hace la actualidad.

El rumor no es un proceso homogéneo, sino que está influido por distintos factores. De acuerdo con esto se puede establecer una clasificación del rumor de acuerdo a distintos criterios:

- ❖ De contenido. Dependiendo del tema al que hacen referencia por ejemplo: rumores anticomunistas, antisemitas, de contenido económico o político.
- ❖ Comercial. Prácticas amenazantes o indeseables a empresas famosas o la divulgación de cierta característica de un producto catalogada como dañina.
- ❖ Satisfacción de necesidades. Pudiendo ser deseos y anhelos, miedos, ansiedades o agresividad.

Rouquette considera otros dos, el sujeto y el predicado. Un sujeto es un ser animado, aunque en algunos casos se refiere a un objeto inanimado. El predicado es la atribución de una acción, una cualidad, un sentimiento o una propiedad. Así el rumor sería un conjunto de estos dos componentes.

La mayoría de los autores mencionan diversos aspectos referentes al rumor, pero sin lugar a duda la característica más importante para que este

fenómeno sobreviva es que el mensaje debe ser relevante para la población. Es frecuente encontrar que las personas que participan en el rumor no hacen más que transmitir y reforzar sus propias convicciones al respecto de algo o de alguien.

Situaciones de alta ansiedad hacen que la recurrencia al rumor sea mayor que en situaciones de baja ansiedad. El rumor aparece en situaciones ambiguas y por tanto de angustia. La Teoría de la Disonancia Cognitiva ofrece otra explicación y es que los rumores justifican la sensación de miedo indeterminado que las personas sentían y les aportaba consistencia cognitiva al desasosiego emocional.

Mientras que para Martínez de Velasco existen principalmente tres causas de la aparición del rumor<sup>21</sup>:

- ❖ El interés que se tiene por la situación.
- ❖ La ambigüedad, lo incierto y/o lo confuso
- ❖ La falta de información alrededor de la situación.

Una de las condiciones que originan y divulgan el rumor es conocer un acontecimiento de importancia general o sospechar su existencia, pero que oficialmente se quiere manejar como si no existiera, o bien, no se da todavía información oficial. La transmisión del rumor es encadenada y exponencial ya que el emisor transmitirá el mensaje a otros receptores cómplices

---

<sup>21</sup> MARTÍNEZ de Velasco, Alberto, op. cit., pág. 65

seleccionados y éstos, a su vez, a otros que lo seguirán difundiendo de forma rápida y creciente hasta que se interrumpa y muera. Cuando el rumor afecta negativamente a la empresa/persona hay que tomar medidas urgentes y de forma profesional, pero siempre teniendo en cuenta los mecanismos que originan y definen el fenómeno.

La creación y difusión de rumores se arraiga en las barreras que muchas organizaciones poseen contra la comunicación fluida, así como en la relación de unos individuos con otros. Así, el de menor nivel socioeconómico suele estar mejor informado que el otro, lo que le sitúa en una posición de ventaja inicial que le ayuda a compensar la desigual posición socio- económica de partida.

Como hechos de comunicación que son, los rumores se pueden estudiar según el esquema tradicional de la emisión, la transmisión y la recepción del mensaje, como menciona Doise “el emisor supuesto es una entidad impersonal que los individuos pueden fácilmente sustituir en la medida en que a ellos les es fácil proyectarse en él. Al propagar la información, los individuos no son sino los momentos de un sujeto universal, la expresión temporal de la colectividad y los discursos no hacen más que expresar y reflejar, el puesto que éstos ocupan en la sociedad.”<sup>22</sup>

Además el rumor puede considerarse como una especie de sublimación de los deseos no satisfechos, pero también como un catalizador de los miedos

---

<sup>22</sup> DOISE, w. y J.C. Deschamps, G. Psicología social experimental, Edit. Hispano Europea, Barcelona, 1985, pág. 343

y angustias colectivas. El rumor tiene éxito porque es fácil creer lo que se quiere creer o lo que se teme creer. Ello explica que sus contenidos, más allá de la anécdota del momento, sean en muchos casos cíclicos, como fábulas, o leyendas urbanas. Estas historias se presentan ligadas aparentemente a algún hecho tangible, pero en realidad suelen remitir a un relato sin lugar ni tiempo.

El rumor ocupa generalmente un espacio de información alternativa, ya que da cuenta de “la cara oculta” de las cosas, de aquello de lo que nadie quiere hacer eco, y ello le otorga mayor credibilidad. De modo que, cuanto más es negado por sus protagonistas o por otras instancias oficiales, más se reafirman muchos de sus receptores en la verdad del mismo.

El rumor aporta muchas gratificaciones desde el punto de vista psicosocial. Permite a sus participantes (emisores/receptores) un protagonismo que potencia aspectos como el exhibicionismo o el deseo de parecer mejor informado que los demás, a menudo los partícipes que se implican en el contenido del rumor, buscan, más que informar, convencer, persuadir, e incluso seducir, queriendo eliminar cualquier duda o escepticismo del otro en un reto personal.

Los rumores son, sobretodo, la expresión del pensamiento social de individuos que ocupan puestos que determinan el contenido, la forma y la circulación de aquéllos. El estudio de los rumores define a cada sujeto en su individualidad señalada por relaciones sociales determinadas históricamente.

Hay que ser consciente de que el rumor existe y es fundamental saber atajarlo. Cuando el rumor está afectando negativamente a la organización es necesario realizar una acción comunicativa que lo neutralice caracterizada, fundamentalmente, por la captación de la raíz del problema y el acuerdo con una fuente de gran credibilidad (por ejemplo un líder de opinión) que desprestigie la información facilitada a través del rumor. Lo ideal es diseñar e implantar un plan estratégico de comunicación interna el cual garantice credibilidad, transparencia y la fluidez de la información. De esta manera en el siguiente capítulo se hablará de cada uno de estos elementos.

### **3. EL RUMOR EN LAS ORGANIZACIONES: CAUSAS Y CONSECUENCIAS**

#### **3.1 LA COMUNICACIÓN INFORMAL COMO PRINCIPAL CAUSA DEL RUMOR**

El nacimiento del hombre trajo consigo la necesidad de intercambiar ideas y conocimientos, la facultad de expresar sentimientos y emociones para lograr su integración como ser social en el proceso más estrictamente humano, en una palabra la comunicación, entenderla como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. De qué otra manera se pueden predecir e interpretar comportamientos, evaluar y planificar estrategias que movilicen el cambio, proponer metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada y eficaz.

Por estas razones, toda institución que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia. Ya que la comunicación institucional interna

promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

Sin embargo, esta actividad no es siempre un reflejo de la realidad, pues a causa de los diferentes elementos que intervienen en ella son muchos los problemas que se presentan en el ámbito laboral, los cuales se atribuyen a la comunicación y a la inadecuada transmisión e interpretación de los mensajes, lo cual provoca que se presenten situaciones que distorsionen u originen una nueva información dentro del mensaje a partir de un hecho real o irreal, dando lugar a uno de los fenómenos más antiguos y con mayor repercusión real: el rumor.

Pero, ¿por qué creemos en esta forma de comunicación oral? ¿Por qué la transmitimos? Su credibilidad se debe a las muy peculiares características de la persona a la que se lo escuchamos y del mensaje que nos manifiesta. Por ello, está claro que la comunicación informal juega un papel muy significativo en la aparición de los rumores, lo que intentaremos reforzar en este apartado, pues cuando los procesos informales satisfacen y expresan los requerimientos emocionales de los individuos, se abre la posibilidad de intercambiar ideas, actitudes y sentimientos, pero sobre todo, de establecer lazos de comunicación que en ocasiones resultan un verdadero peligro para la organización.

La primera función que le da sentido al fenómeno del rumor es precisamente su carácter de explicación ante lo que permanece oscuro y

preocupante para un grupo o parte de la población. Tiene una relación determinada con la autoridad al revelar secretos y sugerir hipótesis. Es una información alternativa a la oficial, propone una perspectiva diferente de los hechos, traduce la forma de recordar, analizar y organizar la realidad, ya que al convertirse en un producto escaso se vuelve valioso para la comunidad que lo retoma.

Y es que al pasar esta información la gente supone que se comunica un acontecimiento verdadero, pues al ampliarse el mensaje en el círculo de creyentes se da por cierta dicha información. Mencionaba el psicólogo Jean Noel Kapferer “el efecto que tiene el rumor sobre los hombres se parece a la hipnosis: fascina y subyuga, seduce y excita”<sup>1</sup>.

Pero lo que en verdad hace que un rumor aparezca es la existencia de la comunicación de carácter informal, la cual es un hecho ineludible derivado de la naturaleza de las personas que conforman la empresa y de los diversos grupos a los que pertenecen simultáneamente, aunque cabe aclarar que este tipo de comunicación también nos permite observar:

- ❖ La presencia/ausencia de un código o lenguaje común sistematizado.
- ❖ Comunicaciones formales contradictorias y a veces inexactas.
- ❖ El miedo y la incertidumbre por el impacto frente a una decisión tomada.
- ❖ Informaciones sobre los problemas y ansiedades que aquejan a los empleados.

---

<sup>1</sup> <http://www.origina.com.mx/numero68/nosenada2.htm>

- ❖ 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.

Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación los mensajes que se transmiten pueden tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla. El flujo de la comunicación circula por los canales abiertos de la empresa; el compartir la información con todos los miembros de la organización tiene como fin que todos estén enterados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización.

Pero no siempre se sigue esta regla, en muchas ocasiones en aquellas organizaciones donde se produce una falta de comunicación formal, es decir en las que se carece de medios reconocidos por todos los miembros de la

organización a través de los cuales se hacen llegar los mensajes de un lugar a otro, tiende a incrementar los canales informales.

Las disfunciones de la comunicación informal se producen cuando la cohesión se desarrolla en torno a normas contrarias a las pautas establecidas o cuando estas comunicaciones se traducen en rumores y dan lugar a un conocimiento generalizado y erróneo sobre temas que afectan a la organización o sobre incidencias personales de sus miembros. Por ello el exceso de comunicación informal hace que una organización corra peligro ya que los mensajes cuentan con las siguientes características:

1. **Los procesos de distorsión a que están expuestos** por la influencia de los valores, creencias y necesidades psicológicas de las personas en el proceso de la información.
2. **La extrema rapidez con que circula y el gran tamaño de la audiencia** a la que llega (pudiendo trascender los límites de la organización) como consecuencia de los beneficios que obtienen las personas que participan en su transmisión: les permite encontrar un significado a los acontecimientos y eliminar las incertidumbres, además pueden mejorar su autoestima al demostrarse conocedores de información secreta.
3. **Su capacidad de convencimiento y credibilidad** debido a que raras veces tratan de verificarse porque generalmente son transmitidos por amigos de confianza a los que no se suele cuestionar o porque ayudan a racionalizar o justificar las preocupaciones e inquietudes más básicas de

las personas y cuando intentan confirmarse resulta difícil identificar su procedencia.

Es por ello que la comunicación informal está tan relacionada con los rumores los cuales son definidos como los mensajes que se transmiten de persona a persona, en general sin responder a ningún criterio de la estructura organizativa, poder, autoridad, actividad, etc., ya que originan núcleos ficticios de poder donde se concentra o se genera más cantidad de información. Pero esta información no está legitimada institucionalmente y por tanto no se puede ejercer ningún control sobre las posibles consecuencias a que dé lugar.

Es importante señalar que la comunicación informal, es consecuencia de la falta de comunicación formal y de la desinformación organizativa, dando lugar, en muchas ocasiones, a la aparición de los ya mencionados rumores, los cuales constituyen uno de los aspectos fundamentales de la comunicación informal en el mundo de las organizaciones tanto por su significación como por sus consecuencias.

Cuando un rumor se inicia y se mantiene es debido a la existencia de un clima de ambigüedad en el ambiente laboral, que se trasluce mediante los cambios que se van operando en el mensaje-rumor a medida que pasa de persona a persona. El rumor suele tener como origen un hecho real, pero en una situación en la que los miembros de la organización están inadecuada o insuficientemente informados, lo que da lugar a que las personas se encuentren emocionalmente inquietas y comience la cadena de difusión.

En la transmisión de este tipo de mensajes el tema general suele ser mantenido pero no así los detalles, ya que, generalmente, las personas escogen particularidades del rumor que se ajustan a sus propios intereses o percepción de la realidad. Además se van añadiendo nuevos elementos, con frecuencia empeorando o distorsionando su contenido, con el fin de incluir sus propios sentimientos y razonamientos.

Como el rumor generalmente es incorrecto y puede extenderse de forma devastadora por toda la organización, causando muchos daños, debe ser enfrentado con firmeza y consistentemente pero sabiendo cómo y qué atacar. Ya que si no se brinda la información necesaria para la gestión cotidiana de la organización, esta omisión es reemplazada con las creencias y prejuicios que estén en funcionamiento. Los rumores hacen circular información que puede ser cierta o no, cosa que se verá con el tiempo. La experiencia indica que si no hay un manejo adecuado de la comunicación informal son más los rumores que surgirán y menos las posibilidades de atacarlos.

La comunicación informal juega un papel muy importante para la aparición de los rumores ya que para iniciarlo es necesario es fundamental que alguien crea en él y posea el valor, la capacidad y la inteligencia para saber a quien transmitirlo. A su vez, para que éste interese y llame la atención debe ser de vital importancia para el emisor y receptor. Y, por otra parte, el acontecimiento a difundir tiene que estar cubierto de cierta ambigüedad para alimentar el ego humano. Y muere cuando el hecho es de sobre conocido y se vuelve irrelevante para los individuos, es decir, pierde su clima emocional, su

misticismo y magia. Normalmente tiene un periodo de vida corto, pues la mayoría nace, se desarrolla y muere de alguna de las siguientes formas: refutación, irrelevancia o disipación.

Como hemos visto el rumor tiene como principal característica el surgir de los canales informales de comunicación, por ello es que en muchas ocasiones afecta la imagen de la organización, pues es de difícil control, es una realidad ineludible en la organización. Ya que esta forma de comunicación informal es un medio de transmisión de noticias y comentarios, de gran valor. La información que se maneja es más espectacular y atractiva que la formal u oficial, pero sus efectos pueden ser adversos.

Aunque ya lo mencionamos en el capítulo pasado, es muy importante recordar cuales son las principales causas que hacen surgir a la comunicación informal, por ello las enumeraremos a continuación:

- 1. Nerviosismo e inseguridad.** Las personas tienden a aumentar la comunicación informal en un esfuerzo por crear cohesividad y protegerse entre sí contra lo desconocido.
- 2. Falta de información.** La gente trata de llenar los vacíos lo mejor que se pueda recurriendo a la información que se halla en los canales informales.
- 3. Interés personal o emocional en una situación.** La gente llena los huecos que deja la falta de información con sus propias percepciones.

**4. Información reciente.** El personal va a participar más activamente cuando se reciben noticias nuevas, pues querrá estar en contacto con los otros empleados para saber cuál es su posición.

Además de estos aspectos mencionados existen otros más que a continuación conoceremos<sup>2</sup>:

- ❖ **Necesidad de entrar en contacto.** Es común en cualquier organización encontrar que los miembros de los grupos informales entran en contacto durante su rutina cotidiana con la necesidad de compartir con alguien sus ideas y emociones con respecto al trabajo y a la vida privada.
- ❖ **Apreciaciones e interpretaciones mal entendidas.** Al no ser comprender los mensajes los empleados buscarán la manera de entenderlos y recurrirán a personas de confianza que muchas veces tampoco entendieron la idea central y dan paso a comentarios fuera de lugar.
- ❖ **Mensajes mal expresados o carentes de sentido.** En algunas ocasiones los gerentes no saben como hacer llegar un mensaje clave y dan información que carece de sentido, por ello no es comprendido por la mayoría de las personas.
- ❖ **Diferencia de significados simbólicos entre emisor y receptor.** La gente no comparte el mismo significado de las cosas lo que para alguno es blanco para otro puede ser gris, por lo cual es muy necesario que dentro de la organización se establezcan códigos e interpretaciones en común.

---

<sup>2</sup> RAMOS Padilla, Carlos, op. cit., pág. 69

- ❖ **Saturación de datos.** De la misma manera que la falta de información provoca que la comunicación informal aparezca el exceso de información en un tiempo breve es muy peligroso por ello hay que recurrir a una selección de información, para no saturar a las personas.
- ❖ **Insatisfacción de necesidades personales.** Cuando los empleados no sienten satisfechas las necesidades básicas expresadas por Maslow, las cuales son: fisiológicas, de seguridad, de relación afectiva y conocimiento de sus semejantes, de autorrealización, y sobretodo de posición o reconocimiento es cuando la comunicación informal da paso a los rumores ya que sentimos que no somos parte de la empresa para la cual trabajamos.

Adentrándonos más en este último punto podemos decir que cuando un trabajador ve impedida la satisfacción de algunas de sus necesidades o de todas, se inicia un proceso de malestar y enfado con la empresa. La productividad y la creatividad se van perdiendo, así como la comunicación entre los empleados y los jefes, lo cual trae como consecuencia una serie de mensajes de molestia en contra de la organización como el caso de Procter & Gamble que veremos en el apartado 3.3.

La importancia de la comunicación informal es que en ella se centra la participación de personas que comparten las mismas ideas y creencias, las cuales tienen la necesidad de ser informadas con respecto a lo que acontece en la organización, y si no encuentran respuestas a las preguntas y demandas que tienen ellos se van a encargar de crearlas por ello es tan importante

conocer la forma en que se relacionan unas personas con otras y estar informados de quien toma el papel de líder en el grupo.

La comunicación informal entraña un significado compartido ya que los empleados encuentran un significado compartido estando en grupo, y el que no estén informados hace surgir la necesidad de relacionarse unos con otros para poder crear una respuesta que satisfaga a todos.

En general la comunicación informal es una consecuencia de la necesidad de descargar la tensión emocional que se tiene. Muchas veces es ocasionada por falta de información acerca de un tema ávidamente esperado, otras veces nacen ante las disímiles opiniones o informaciones acerca de un hecho pasado o futuro.

El rumor y la comunicación informal surgen espontáneamente de la interacción social de las personas que integran la organización: constituye un derivado normal y prácticamente universal de convivencia humana. El departamento de personal se debería interesar en los mecanismos de la comunicación informal y el rumor por varias razones, ya que:

- ❖ Constituyen una fuente de información ascendente.
- ❖ Afectan los niveles de satisfacción y motivación en el empleo.
- ❖ Proporciona valiosa retroalimentación sobre varios aspectos.

Ningún gerente instituyó en su organización los mecanismos de la comunicación informal, y ninguno puede eliminarla, tal vez ni siquiera

controlarla. Ello significa que el rumor puede viajar a través de niveles de mando o de uno a otro departamento, con tanta rapidez como una llamada telefónica y todo gracias a la comunicación informal. La posibilidad de eliminar el fenómeno es casi nula; ya que casi siempre se reúnen personas en multitud en diferentes circunstancias, que desean intercambiar ideas.

Por la facilidad que ofrece la comunicación informal el rumor penetra a través de diferentes niveles jerárquicos de una organización, 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.

La comunicación informal como hemos visto puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee:

- ❖ De forma **positiva**, ayuda a la cohesión del grupo y a la retroalimentación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado.
- ❖ De forma **negativa**, con el rumor, el cual funciona como un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización

Casi todos los estudiosos del rumor (Allport y Postman, Knapp, Kapferer, Morin, Peterson y Grist) coinciden en definirlo como una proposición sobre un hecho que es transmitida “boca a oreja”. El rumor responde, pues, a un modelo

de comunicación informal e interpersonal expansiva en el que los actores adoptan sucesivamente el papel de emisores y receptores.

En el análisis del ciclo vital del rumor, los actores de la comunicación no pueden ser considerados como meras voces repetidores, es decir, que sólo hacen “eco” del rumor de forma pasiva, ni siquiera se pueden definir como eslabones, siguiendo la definición propuesta por Rouquette, sino que deben ser denominados como “recreadores” del mensaje, al estilo de aquel juego infantil denominado “el telegrama”. Ya que el rumor significa un escape a las tensiones emocionales del ser humano las cuales son alteradas por cualquier cambio que ocurra a su alrededor y que amenace su seguridad.

Por ello es que llegamos a la conclusión de que la comunicación informal es la principal causa de la aparición del rumor, ya que sigue canales que no están establecidos, y las relaciones que se instituyen entre los empleados no están controladas haciendo que se facilite aún más el crecimiento de los rumores, los cuales la mayoría de las veces afectan a las instituciones, pues al no poseer información clara y precisa acerca de las situaciones que se viven en el ámbito laboral la única forma de estar notificados es recurrir a la fuente de información más cercana que tengan, y la cual piensen que está mejor informada.

El rumor sin duda alguna es un agente dañino dentro de cualquier organización, son muchas las consecuencias que deja a su paso, desde la incertidumbre entre los trabajadores hasta la baja de producción laboral, por

ello en el siguiente apartado hablaremos de algunas consecuencias que pueden darse en las empresas por la circulación de este fenómeno y por no saber controlarlo.

### **3.2 CONSECUENCIAS DEL RUMOR**

Como todos sabemos, hasta la invención de la imprenta en el siglo XV la mayoría de la información circulaba oralmente. Aunque en la actualidad existen medios de comunicación más rápidos y que cubren gran espacio, la misma abundancia de información genera áreas de ambigüedad o de falta de información, que se colman mediante los rumores.

El rumor es una proposición, que pasa de persona a persona, por lo general de manera oral, sin medios seguros que puedan demostrarla. Aparecen de la nada, no se sabe en qué momento y la mayoría de las veces, tampoco quiénes lo originaron.

En la mayoría de las cosas, el ser humano tiene una limitada gama de conocimientos y por ello es susceptible al rumor. Usualmente no se dispone de tiempo ni de paciencia para reaccionar ante los rumores por lo que se les confiere credibilidad o, en contraposición, se opta por la más segura defensa ante él.

El rumor es un mensaje que circula en masa social, a partir de contactos interpersonales sucesivos y está constituido por fragmentos dispersos de mensajes difundidos a través de canales y recompuestos por los individuos, en función de cierto número de estereotipos o de valores, para lograr una coherencia explicativa.

Hay muchos rumores que dejan de ser ocasionales, son profundamente intencionales, apuntan a un fin determinado y sirven a importantes objetivos emocionales. Dichos rumores pueden afectar los objetivos de las empresas.

Por lo general, los rumores a nivel masivo supuestamente equivalen a la verdad como tal, exaltan esperanzas que se convierten en euforia, miedos o pánico, en tiempos de incertidumbre, siendo la angustia y la tensión colectiva, las condiciones más favorables para su difusión. En épocas de crisis, los rumores pueden llegar a ser destructivos para la economía y causar daños irreparables para las organizaciones, aún después de aclararse, si es que se logran esclarecer.

Muchas veces se cree en el rumor, no por su veracidad, sino porque corresponde a una necesidad, tanto de la persona que lo comunica, como de quien lo escucha. Cabe destacar que, en nuestro país la mayoría de las personas están ávidas de información y muchas veces dan por ciertos los rumores, sin tomarse la molestia de corroborarlos.

Debemos recordar que en el rumor existe algo de verdad, pero en el curso de su transmisión oral se ha distorsionado el mensaje original y, por lo tanto, es difícil de separar del resto. Casi siempre es imposible decir con precisión cuáles son los hechos primarios, y si tales hechos han ocurrido en algún momento.

Muchos rumores circulan con gran rapidez, porque se divulgan sobre un nivel emocional y la transmisión oral muchas veces complementa a la transmisión por los medios de comunicación social. Durante los períodos de crisis y de emergencia, el rumor lo invade todo y sustituye al conocimiento seguro, sobre todo, porque en estos períodos las personas están ávidas de información y tienden a creerlo todo. Podemos afirmar que las crisis financieras son el campo más fértil para estas situaciones.

Cabe destacar que, de vez en cuando, los medios de comunicación se sirven de rumores para satisfacer la ansiedad del público, que espera la confirmación de éstos, aunque disponga a menudo de canales objetivos de información. La certeza que la gente busca puede servir tanto para la eliminación del miedo, como para la confirmación de la causa de su inseguridad o pánico.

Los rumores generalmente evocan consecuencias o resultados temidos o negativos y constituyen un mecanismo de información para los miembros de una sociedad, para criticar o cuestionar a los jefes de las empresas y a los altos mandos.

Su retransmisión es una forma de validar nuestros prejuicios y estereotipos, así como una tentativa de compartir la afectividad negativa, creando un grupo de iguales que comparten un mismo clima emocional. Son un vehículo eficaz de cohesión social: participar en la difusión de un rumor y constatar su validez es una forma de participación grupal. En las empresas, es

importante para el status quo, tener esa “información” de primera mano y expresarla.

Los factores que facilitan la transmisión de rumores son, en orden de importancia, la ansiedad, la credibilidad o veracidad del rumor, la incertidumbre ante él y la presión social; de tal forma que a mayor número de personas a las que se escuchó el rumor, mayor es su retransmisión. Por lo mismo, los medios de comunicación social pueden ser los principales aliados en esta materia y para las organizaciones su peor enemigo.

Los rumores están íntimamente ligados a la filtración de la información, la cual se puede definir como el suministro de información por parte de una fuente que mantiene el anonimato, y una de sus principales características es que suele aparecer en momentos de crisis y conflictos, y de manera deliberada, sin que nadie la espere. Por ello es que la filtración es considerada como una de las tácticas más peligrosas que puede utilizar un medio, por lo que se exige que sea estrictamente verificada, ya que si se llegará a publicar información falsa, el responsable sería el medio de información por el cual se dio a conocer.

Es posible que el rumor no desaparezca de inmediato ya que su aliado fundamental es el tiempo. En otras ocasiones el desmentir un rumor puede crear una bola de nieve tan grande que incluso puede escaparse de nuestras manos. En algunas organizaciones es aún más difícil ya sea por la estructura que manejan, por las rutas de desarrollo o tal vez por los tipos de capacitación, no cuentan con las facilidades necesarias para poder contrarrestar

efectivamente los rumores, según sean sus objetivos, situación que en un ambiente con grados bajos de autonomía o ambientes muy politizados, pone en desventaja a cualquier empresa, hasta extremos de alto riesgo, como el de perder su autonomía o hasta su misma existencia.

Por lo mismo, es un tema al cual conviene introducirse, dominar y explotar en la medida de las necesidades de cada ambiente. Ahora bien, si hemos dicho que las estrategias comunicacionales requieren de la proactividad para llegar a tener grados de efectividad, el rumor como parte de esas estrategias requiere altos esfuerzos en materia de proactividad, si queremos utilizarlo convenientemente, si no puede, incluso, revertirse.

Podemos llegar a pensar que los rumores nacen de la ingenuidad de quienes creen en ellos y de la maldad de quienes los generan. Sin embargo, estudiando muchos casos, encontramos que el rumor escapa a estas simples consideraciones para explicarlo. Muchos de ellos nacen sin que nadie los genere conscientemente; por otro lado, aunque estén fundados en intereses de calumnia política o empresarial, eso no explica por qué algunos rumores permanecen y otros no.

A veces parecería que el rumor se restringe a su veracidad, uno se pregunta solamente: ¿es verdad o mentira? Sin embargo, si bastara con eso, no se aclararía la persistencia de determinados rumores casi absurdos, no solo en una determinada población sino en distintos países y durante mucho tiempo.

Las primeras definiciones del rumor, corresponden a la idea general que surge intuitivamente sobre ellos: “Es una proposición relacionada con los acontecimientos cotidianos, transmitida de persona a persona con el objeto de que todas crean en él, sin que existan datos concretos que permitan verificar su exactitud”.

Si bien existen individuos que, por cuestiones de intereses, hacen correr rumores, en la generalidad de los casos estos nacen espontáneamente, sin planificación. El rumor surge ante la falta de noticia oficial, como un “mercado negro de la información”.

En ocasiones, ante la falta de datos sobre un hecho inquietante, se interpreta una serie de elementos para tejer la historia del rumor. Esa historia pasará a ocupar el angustioso clima que produce la falta de información cuando esta se necesita, aunque hay rumores que crean los hechos y no se basan en nada concreto. En cuanto al clima social, la inquietud no satisfecha suele ser el motivo de la circulación de rumores.

Cuando un rumor calla, no implica que esté muerto. Lo que sucede a menudo es que el mecanismo de difusión está momentáneamente agotado, pero la opinión y el sentir general de la gente respecto del tema, sea una crítica o una falta de información, permanece latente.

¿Por qué circulan si, muchas veces, son totalmente absurdos? Decir que es el mensaje simbólico el que lleva a difundirlo no resulta una explicación satisfactoria, ya que este se maneja inconscientemente. Quien difunde un rumor, difunde su mensaje aparente y no el oculto.

Existen dos cuestiones inquietantes en el proceso de difusión. Una es que la mayoría de los difusores tienen ciertas dudas acerca del rumor, sin embargo lo comentan. El segundo aspecto es la increíble falta de verificadores pero, ¿por qué casi nadie lo verifica? La respuesta está en el valor social del rumor. Las ideas generalmente son compartidas por un grupo; de la adhesión de las mismas surge la unidad del grupo de pertenencia. El científico utiliza en el proceso de comunicación expresiones e ideas que se sustentan en el orden de la lógica; sin embargo, en la mayoría de la población, lo social y afectivo tienen generalmente un peso mayor.

Si bien el rumor trabaja con ideas, la credibilidad se refiere más a la persona que al mensaje. Es decir, se trata de creer antes que de comprobar; desconfiar de un rumor aceptado por el grupo nos convierte en un potencial disidente. Es tan fuerte este mecanismo social que permite sostener historias inverosímiles en círculos religiosos, de profesionales, grupos de trabajo, etc. El rumor es un instrumento muy eficaz de cohesión social. Participar en el rumor es también un acto de participación en el grupo.

Se puede pensar que el hecho de manejar el mismo código garantiza una comunicación exitosa; esto no es suficiente, ya que hay muchos ingredientes que de una u otra manera contribuyen a acercar a las personas y a estrechar vínculos: vivir experiencias comunes, compartir significados, participar de la vida institucional, ser uno pero a la vez ser un equipo.

Desconocer esta realidad, lleva a que las relaciones interpersonales se desarrollen sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y /o bloquean todo intento de comunicación; de esta manera el colectivo se desintegra y se cae en un eterno monólogo improductivo o en un activismo inútil.

El problema se presenta debido a la ausencia de un ambiente comunicativo que propicia un clima laboral agradable, que permita generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro.

En los últimos años, ha sido la desinformación la que ha dejado en muchas empresas e instituciones un sinnúmero de rumores y crisis en estas organizaciones, pero sus efectos futuros pueden ser aún peores. A priori, pueden interpretarse como una evolución hacia nuevas y profundas formas de ineficiencia económica, en oportunidades para individuos irresponsables y demagogos de practicar nuevas formas de manipulación, y en un escenario de nuevos problemas para gestores de políticas y legislaciones que enfrentan retos en asuntos de gran importancia.

Los rumores están emergiendo como uno de los fenómenos más conocidos por el hombre, capaz de transmitir de manera instantánea a través de los continentes cualquier información. Virtualmente, se comportan del mismo modo en cada aspecto al igual que cualquier otra enfermedad.

Sin embargo, muchas personas en situaciones con poder suficiente para tomar iniciativas y medidas para la prevención y control de éstas, no encuentran medidas competentes para contenerlas, o se niegan a reconocer su existencia. Los rumores hacen que se disparen conductas irracionales, que nublan nuestra visión de problemáticas adyacentes, pero de gran relevancia, ya que debilitan nuestra infraestructura, mercados, y minimizan a los gobiernos.

Las mismas fuerzas que crean y mantienen a los rumores, pueden también ayudarnos a crear mejores sistemas de detección temprana para todo, desde enfermedades hasta inconformidades sociales, así como a la generación de respuestas más rápidas y facilitar la monitoría de los resultados de estos procesos. Pueden ayudarnos a reducir el número de crisis y el caos que recientemente hemos podido ver.

Un rumor no es el simple flujo y circulación rápida de informes y noticias a través de los distintos medios, más bien es un fenómeno complejo causado por la interacción de los emporios mediáticos, medios especializados, sitios de Internet, y otros medios informales como los teléfonos inalámbricos, mensajería de texto, faxes y correos electrónicos, todos transmitiendo armónicamente una

combinación de información mal infundada, interpretaciones múltiples y propaganda. Y puede llegar a ser incluso más difícil de entender por la multiplicidad de culturas y actitudes hacia el flujo libre e incluyente de la información.

El resultado de los rumores es visible en muchos aspectos, pero sobretodo en la distorsión, confusión y en muchas ocasiones profundas incongruencias entre los hechos y sus implicaciones.

Para darnos cuenta de las consecuencias que han causado los rumores en algunas organizaciones es importante estudiar el siguiente apartado el cual trata precisamente de algunos ejemplos de rumor en empresas mundialmente reconocidas, y con ello dejar demostrado que ninguna institución queda exenta de la proliferación de este fenómeno.

### 3.3 CASOS PARTICULARES

Hasta la invención de la escritura, el principal canal de comunicación dentro de las civilizaciones era el contacto cara a cara. Las novedades circulaban por vía oral y, a menudo, bajo la forma de rumores. Con la introducción de la comunicación escrita y, más tarde, con la explosión de los medios de comunicación masivos (fundamentalmente prensa, radio y televisión), se pensaba en el ocaso del poder del rumor. Sin embargo, tendremos oportunidad de ver cómo, lejos de desaparecer, los rumores se han especializado.

El rumor es tan antiguo como la humanidad. ¿De qué manera las clases dirigentes intentaron justificar el juicio a Sócrates? Pues difundiendo el rumor de que era un “corruptor de la juventud” (en nuestros tiempos se diría que era un “homosexual, dispuesto a pervertir a los jóvenes”). Por más esfuerzos que desplegó su discípulo Alcibíades, no logró impedir que aquél fuese condenado a muerte (bebiendo la cicuta). Siglos más tarde la Inquisición eliminó a los enemigos de la iglesia católica, no sin antes difundir el rumor de que se trataba de personas “confabuladas con el demonio”, o con “las brujas”.

La utilidad del rumor en materia de política y finanzas es de sobra conocida, tanto al exterior como al interior los rumores suelen convertirse en peligrosas armas en contra de las empresas. Las personas necesitan estar informadas y cuando no es así suelen dar respuesta a sus preguntas con la información que ellos creen es la más apegada a la realidad.

Así, numerosas compañías han sido blanco de rumores, algunos espontáneos y otros intencionales. Tal es el caso de Procter & Gamble, Coca-Cola Company y Mc Donald's, quienes tuvieron que recurrir a los medios de comunicación para dar respuesta a la información circulante e incluso cambiar sus tácticas publicitarias para finalizar con ésta o por lo menos intentarlo.

### **3.3.1 PROCTER & GAMBLE**

Procter & Gamble, fabricante mundial de productos de limpieza domésticos, tuvo que tolerar los efectos de un rumor que en el año de 1980 lo acusaba de pertenecer a la secta Moon y tener tratos diabólicos. Esto debido a que un trabajador que fue despedido afirmó que el logotipo de esta compañía revelaba el rostro de un anciano con aspecto de Júpiter en forma creciente que miraba hacia las trece estrellas (en recuerdo de las 13 colonias norteamericanas), en las cuales se dibujaba supuestamente la cifra de Satán (666).

Esta información nació en Mississippi en 1980 y se extendió hasta alcanzar la costa este de Estados Unidos, motivando que grupos religiosos llegaran a recomendar el boicot de los consumidores a los productores con la fatal imagen. Frente a esta situación, la empresa norteamericana respondió revelando las fuentes de su logotipo, creado en 1882, pero las dudas y llamadas telefónicas no cesaron. De tal modo que, en junio de ese mismo año, los empresarios de Procter & Gamble publicaron un comunicado de prensa en el que los principales representantes de los movimientos católicos rechazaban todo vínculo de la compañía con el satanismo.

Luego de cuatro años de hostigamiento, llamadas telefónicas y cartas anónimas, en abril de 1985, Procter & Gamble retiró de sus productos el viejo logotipo, terminando de esta manera con un rumor que logró perjudicar su imagen.

El rumor creado por este empleado insatisfecho por su despido fue motivo de que la compañía tuviera que cambiar su logotipo y su propia imagen para de esta manera continuar en el mercado, por ello es tan importante tener una buena comunicación con los trabajadores hasta en el momento en el que se le va a despedir, y así no sufrir los embates tan peligrosos del rumor, como lo vimos en el capítulo 1 una buena comunicación trae buenos resultados para el emisor del mensaje, siempre y cuando este sepa utilizarla de manera correcta, para ello es necesario revisar el modelo de comunicación de Shannon y Weaver.

### **3.3.2 MC DONALD'S**

Asimismo, la gran cadena de comida rápida Mc Donald's tuvo también que soportar los embates de un rumor que, entre 1978 y 1982, la acusaba de mezclar gusanos con la carne de hamburguesas. Esta afirmación que parecía increíble, tenía sus fundamentos en los malos hábitos alimenticios de los norteamericanos que, a principios de la década de los 80, comenzaron a ser motivo de preocupación.

Frente a esta idea era fácil suponer que sus productos representaban la imagen de un bien que atentaba contra una dieta balanceada. Sin embargo, la

presencia de un rumor de tales características resultaba comprensible, ya que los gusanos simbolizaban el nacimiento del término “comida chatarra”.

Para contrarrestar dichos efectos, Mc Donald’s recurrió a la publicidad y a conferencias de prensa que destacaban la calidad de sus productos. Incluso, sus directivos reprodujeron una carta al Ministro de Agricultura garantizando el respeto de la firma a las normas del Consejo de Calidad y Sanidad Alimenticia (Food Safety Nad Quality Service).

Al mismo tiempo, una campaña de relaciones públicas demostró el carácter absurdo del rumor en el plano económico: un kilo de gusanos es cinco veces más caro que el de la carne de ternera. En forma paralela, un comercial televisivo enumeraba las virtudes de las hamburguesas poniendo énfasis en el lema: ¡Ciento por ciento carne de vaca! No obstante, este rumor lejos de perecer ha tomado fuerza en diversas ocasiones, sólo que los gusanos han cedido su lugar a nuevos personajes. Vale la pena mencionar que el surgimiento de éste benefició al mercado naturista que casualmente nació en esa década.

Actualmente en el año 2005, ha llegado a México un nuevo rumor, el cual atenta de nuevo contra esta cadena de comida rápida y prueba de ello es el mensaje que circula vía Internet, con la siguiente información, se enumeraran los aspectos claves del mensaje para después explicarlos y saber porque continúa este rumor:

Si ustedes creen que lo que comen en Mc Donald's es "carne de soya" o carne de res, después de leer lo que sigue, desearían haber comido la nutritiva "carne de soya" y o mejor aún la auténtica carne de res. Según fuentes autorizadas de la Universidad Estatal de Michigan (1), trascendió recientemente (2), que la carne que utiliza Mc Donald's para sus hamburguesas, proviene de unos auténticos bultos sin patas y sin cuernos, que son alimentados por medio de tubos conectados a sus estómagos y que de hecho no tienen huesos, sino un poco de cartílagos que nunca llegan a desarrollarse (3). Quienes los han visto (4), aseguran que son cosas muy desagradables, pues además de permanecer inmóviles toda su "vida", no tienen ojos, ni cola y prácticamente no tienen pelo; de hecho, su cabeza es del tamaño de una pelota de tenis y lo único que sobresale es lo que les queda de "boca".

La manipulación genética de la cual son resultado (5), los convierte en verdaderas cosas inanimadas con una horripilante apariencia gelatinosa. Cuando el gobierno (6) intentó obligarlos a retirar de sus anuncios, que sus hamburguesas tenían carne de res, ellos argumentaron que en latín RES significa COSA, y que ellos producían carne de COSA, por lo que argumentaron que sí podían decir que era carne de RES.

Aunque dicho argumento es bastante rebatible y fraudulento, se dice que con todo el poder económico que los respalda, habrían sobornado a muchas personas, en diversos puestos, a muy altos niveles gubernamentales (7). Por eso, Mc Donald's se permite el lujo de anunciar que lo que le meten a sus

hamburguesas es 100% carne de RES, o sea carne de “COSA”, es decir, de esas cosas que se sabe hacen crecer en pseudoestablos y con procedimientos de dudosa ética. Pero nunca verán que exista ninguna leyenda o anuncio en donde Mc Donald’s diga que la carne que utilizan es de “ganado vacuno”, que es el nombre apropiado para designar genéricamente a toros y vacas.

Las sustancias y toxinas que desarrollan las “COSAS” que cría Mc Donald’s, producen con el paso del tiempo daños irreversibles en la salud. Los primeros efectos se sienten al día siguiente de haber comido hamburguesas de Mc Donald’s. Gran cantidad de personas sufre de indigestión y colitis (8). Pareciera que esos síntomas son intrascendentes, pero con el paso de los años, los efectos secundarios REALES E IRREVERSIBLES se manifiestan. Es un fenómeno similar al sida, ya que se incuba y permanece escondido durante muchos años, hasta que poco a poco va mostrando sus efectos perniciosos.

Aunque todavía no existe un número grande de personas afectadas, se ha sabido que en lugares como Canadá, Australia y por supuesto Estados Unidos, grupos de científicos especializados en la materia, relacionan al consumo de hamburguesas de Mc Donald’s con el síndrome de Alzheimer (9), entre otros muchos padecimientos cuyo origen parecía no estar relacionado con otras causas.

(1) El primer elemento característico de un rumor es su falta de mención de las fuentes; solo se hace una cita ambigua, generalmente de buena reputación, pero sin ninguna especificación que permita la corroboración.

(2) “Recientemente”. El valor noticia de un rumor le permite aumentar su velocidad de difusión e insta a reenviarlo rápidamente antes de que pierda ese valor tan estimado en los grupos de pertenencia, el valor de quien tiene la primicia.

(3) No deja de ser una versión corregida y aumentada del mensaje original.

(4) Otra mención ambigua de las fuentes. En este punto el lector puede tener el interés tan desarrollado que considere esa frase como una prueba: ¡Hay gente que los vio!

(5) Es en este punto donde el mensaje que se quiere transmitir es el de: una clara advertencia moral mezclada con un gran desconocimiento de biología.

(6) ¿Qué gobierno?, no se especifica de dónde.

(7) Aquí aparecen varios elementos; el primero de ellos es el mensaje original que generó el rumor: la creencia de que una cadena como Mc Donald's solo tiene interés económico incluso sobre la salud de la población. El segundo elemento es un viejo conocido de los rumores, el argumento más sólido y difícil de refutar: el del complot.

(8) A esta altura, cualquier evento cotidiano asociado al hecho, toma el cariz de argumento. “El rumor seduce porque nos proporciona la oportunidad de comprender mejor el mundo”, explica Kapferer, y agrega “su capacidad para reunir en un mismo argumento explicativo un gran número de hechos es uno de los aspectos esenciales de su capacidad seductora”.

(9) Otra conexión forzada para acumular pruebas. En cuanto a lo del sida, qué se puede decir. Parece ser una deliberada asociación negativa. Además de observar que cuando se quiere hacer hincapié en alguna acción negativa las palabras están en mayúsculas y son más visibles que el demás texto.

### **3.3.3 COCA- COLA**

Por otra parte, The Coca-Cola Company, es otra empresa que con frecuencia se ha visto envuelta en rumores que afirman de manera contundente que en las botellas de los refrescos de cola se han encontrado trozos de ratones, preservativos y corcholatas, entre otras agradables sorpresas. Sin duda, gran parte del nacimiento de estos rumores puede asociarse con el poder que ejerce esta misteriosa bebida cuya fórmula se guarda con tanto secreto.

Según el investigador Jean Noel Kapferer, el caso de los ratones se funda en un hecho real, ya que un estudio de archivos judiciales de Estados Unidos ha revelado que en 1914 se llevó a cabo el primer juicio ante la denuncia de un consumidor. Coca-Cola ha perdido, desde entonces, más de cuarenta casos de los que se han entablado contra esta compañía y, aunque estos no tuvieron mucha repercusión, los hechos impresionaron tanto a la sociedad que el rumor corrió por todo el país.

Pero no sólo ha enfrentado los estragos de los rumores en Estado Unidos, en México son varios los casos en los que las personas acuden a denunciar el mal aspecto del refresco de Cola, algunos de los objetos que han encontrado los mexicanos en las botellas han sido entre otros: restos de vidrio, pequeños pedazos de plástico y un fuerte sabor a cloro, aunque sus ventas no han bajado dramáticamente, su imagen se ha visto afectada, y la duda sigue en la mente de los consumidores, pese a las exitosas campañas de publicidad.

### **3.3.4 SÍNDROME RESPIRATORIO AGUDO SEVERO (SRAS)**

Otro caso es el del Síndrome Respiratorio Agudo Severo (SRAS), esta es la historia de dos epidemias; una de ellas, sin grandes titulares, pero con mayores implicaciones que la enfermedad misma: el rumor, que ha transformado el SRAS de crisis regional en China a un debate global en lo económico y lo social con todas sus implicaciones.

A pesar de los 7.100 casos de contagio del síndrome y las 500 muertes reportadas en todo el mundo, las consecuencias del rumor, no sólo han sido más costosas, sino que ciertamente, han ido mucho más lejos que la enfermedad misma, afectando la salud mental y estilo de vida de millones. Y más aún, han hecho de la crisis de salud pública un fenómeno mucho más difícil de contener y controlar.

Por ejemplo, y sin minimizar el peligro potencial que representa el SRAS, es necesario recordar que el número de muertes a causa de la enfermedad a nivel mundial es todavía una pequeñísima fracción comparada con el número de estadounidenses que mueren ahogados al atragantarse con objetos pequeños, cifra que está estimada en 4700 muertes. Sin embargo, el miedo por la enfermedad resultó devastador para la economía asiática.

Con lo anterior, es lógico pensar que los rumores son un poderoso medio de comunicación para un empleado insatisfecho, para la competencia de la empresa o simplemente para todo aquel que desee obtener ya sea un beneficio económico o de realización al tener información que otros no.

El rival necesita incrementar sus ventas y aminorar la presencia del contrario; el trabajador necesita satisfacer sus necesidades de información y la compañía, por su parte, necesita elevar sus ganancias. En los rumores, al igual que en la guerra y en el amor, todo se vale y más cuando la información que se necesita no llega a las personas que lo desean.

La pregunta de cómo acabar con este fenómeno es constante para cualquier compañía que ha sido objeto de sus efectos. Pero la realidad es que no existen recetas mágicas para controlarlo. Lo importante es la reacción de la empresa ante el rumor, verdadero o falso, ya que el silencio o el exceso de información son extremos no siempre adecuados.

Pero, ¿por qué creemos lo que creemos? En realidad todos vivimos con un bagaje de ideas, opiniones, imágenes y creencias sobre el mundo que nos rodea, muchas de ellas recogidas de la transmisión de boca en boca. Esto nos hace constatar la fragilidad del saber, porque quizás una parte de nuestros conocimientos no tienen en qué apoyarse, aunque nosotros no nos damos cuenta de ello.

Con estos ejemplos nos podemos dar cuenta que el rumor aparece en cualquier tipo de organización y en la mayoría de los casos se pueda hablar de una falta de información, por ello en el siguiente punto hablaremos de la probable solución: eficientar la comunicación formal dentro de las organizaciones mexicanas.

### **3.4 LA COMUNICACIÓN FORMAL COMO SOLUCIÓN A LOS RUMORES**

La comunicación se dibuja como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de la organización. Sin embargo en la realidad empresarial se le ha concedido una atención muchas veces insuficiente y se ha entendido de modo distinto el concepto de comunicación, el proceso y los contenidos de lo que se debe comunicar.

La gestión de este recurso debe tener como objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la organización y de su entorno más inmediato. Existen procedimientos simples y prácticos, que ayudan a empresarios a anticipar problemas que se pueden presentar en su organización, por ello es necesario concientizarse y concientizar sobre las dificultades que existen cuando los empleados no están conformes con la forma en que son informados y por tal motivo dan cabida al rumor.

Lo que es claro, es que este fenómeno va a crecer y evolucionar en situaciones cada vez más complejas. En la era de la información, la vida ha cambiado fundamentalmente. El incremento de la volatilidad es ya rutina; los eventos e informaciones acerca de esto se revelan de manera ágil y veloz; sus consecuencias son amplificadas. Los resultados son muy parecidos a una montaña rusa: emocionante, aterrador, desorientador y toda una gama de diferentes percepciones desde bases más sólidas.

La comunicación interna es una construcción diaria, como dice Daniel Prieto Castillo: en las reuniones, en el intercambio diario, permanente, en los

espacios de discusión y de reflexión ( seminarios, reuniones, clases), en la difusión de mensajes (notas, memorandos, teléfono, carteleras, afiches), en los encuentros casuales, en el reconocimiento y respeto por las expresiones del otro.

Por ello hay que saber en donde se están presentando las fallas, qué hace falta para mejorar los flujos de información, cual puede ser la causa en la carencia de medios, si existe un mal manejo de los mismos o en la falta de respuesta de las personas que forman parte de la identidad.

En muchas ocasiones se puede pensar que el hecho de manejar el mismo código garantiza una comunicación exitosa; pero esto no es suficiente, ya que hay muchos ingredientes que de una u otra manera contribuyen a acercar a las personas y a estrechar vínculos: vivir experiencias comunes, compartir significados, participar de la vida institucional, ser uno pero a la vez equipo.

Desconocer esta realidad, lleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y /o bloquean todo intento de comunicación; de esta manera el colectivo se desintegra y se cae en un sempiterno monólogo, improductivo o en un activismo inútil.

El problema se presenta debido a la ausencia de un ambiente comunicativo que propicie un clima laboral agradable, que permita generar y

poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro.

Otros apuntan a las respuestas condicionadas a los requerimientos de una autoridad superior en un organigrama de jerarquías, en donde unos solamente tienen la palabra, quizás no hay interlocución porque no se escucha al otro; cada uno atiende a su propio monólogo, cuando no se establecen monólogos de dos, diez o más personas.

Pero ¿Qué mensaje oculto ofrecen estos rumores? Que seducen y atrapan a las personas, tal vez el deseo de estar informados y el ser parte de un grupo que está enterado ya sea de cosas verdaderas o de falsas informaciones, pero, ¿cómo hacer frente a una situación así? A continuación enumeraremos algunas posibles estrategias para poder erradicar o disminuir el rumor:

1. **El silencio.** Puede usarse si el rumor puede ser ridiculizado de forma inapelable; por ejemplo, un anuncio del fin del mundo para el martes que viene.
2. **Ataque concentrado.** Dirigir las fuerzas del desmentido si los focos del rumor son pocos y controlables.
3. **La publicidad.** Solo con una buena campaña y con el cuidado de no terminar esparciendo más el rumor; y sin dar posibilidad de malentendidos.

4. **Desinformación.** Restar credibilidad al rumor, con base en la falsa información que se maneja, es decir, dando a conocer que dichos datos son incorrectos y que la verdad es la que la empresa va a transmitir a los empleados a través de medios de comunicación formales.
5. **Reasociación.** En el caso del rumor de Orleans, citado por Kapferer, se afirmaba que en tiendas judías se raptaban mujeres jóvenes para trata de blancas. La estrategia contra el rumor fue asociarlo a fuentes antisemitas, a un resurgimiento nazi; de esta forma el rumor dejó de circular pues quien lo contara sería sospechado de antisemita: el transmisor pasó a conspirador.
6. **Explicación.** Ofrecerle a las personas una explicación sobre cómo funciona un rumor y sus mensajes simbólicos. Es decir, esclarecer el fenómeno del rumor en lugar de su contenido.

Pero además de las estrategias antes mencionadas es necesario que la organización tome en cuenta en punto muy importante: **dar a los empleados la información oficial con la que cuentan es decir priorizar la comunicación formal dentro de la organización.**

Si bien es cierto que el departamento de personal se interesa en los mecanismos de la comunicación informal y el rumor porque:

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

El departamento de personal debe demostrar y hacer vales a la comunicación formal, transmitiendo los mensajes de manera clara y concisa, ya que es la única manera de obtener los objetivos deseados por la organización.

Si se realizan estas acciones de comunicación, además de crear una imagen positiva de la organización, se desarrolla un mejor manejo de la información, además de una eficiente manera de combatir los rumores ya que no hay nada mejor que mantener fluidos canales de comunicación formal, siempre bajo la ley básica: decir la mejor verdad, de la mejor manera y en el mejor momento.

Gestionar los procesos comunicativos, implica considerar los ámbitos y niveles de procesos que se dan dentro del sistema organizacional. Si los integrantes del grupo tienen definidas responsabilidades y roles, esto les permite establecer un esquema de trabajo flexible, en donde se dan espacios de encuentro para que haya un eficiente flujo de comunicación y retroalimente los diferentes programas académicos y se proyecten y dinamicen proyectos y personas.

No se puede perder de vista que la organización como tal, tiene una misión y unos objetivos profesionales prefijados que responden a la visión, misión que en últimas, es la brújula que orienta, canaliza y promueve todas las acciones.

La creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades para que se fortalezca la organización, tiene que ser compromiso y responsabilidad de todos los integrantes.

De ahí la importancia de un proceso comunicativo que sea el eje motivador que facilite la interacción y mejore las condiciones y conductas del grupo. Cuando los grupos logran encuentros personales directos, empatía, comunicación positiva, comprensión de fortalezas y debilidades, escucha responsable, la respetan y asumen posiciones tolerantes en la confrontación constructiva, se crean relaciones fuertes y estrechas que se revierten en mayor y mejor calidad de las acciones productivas.

Se trata entonces de valorar, cómo se articulan la información y la comunicación, cómo fluyen en los diferentes ámbitos y niveles; si a través de ellas se dinamizan y proyectan políticas pertinentes a la dirección, a la estructura y a la cultura organizacional; si la información y la comunicación informales se procesan y se canalizan institucionalmente, para que trasciendan el nivel del rumor, de la opinión, del comentario inadvertido y se vuelvan comunicación estratégica que interprete, canalice, capitalice e incorpore el valor significativo de la información generada en la cotidianidad y se tome de ella lo realmente importante para la acción productiva de la organización.

Si se ofrecen elementos de juicio para la toma de decisiones por la prontitud de la gestión, si se optimizan recursos para la planeación y

contribuyen a la organización interna y disminuye la dispersión, de esfuerzos, de recursos humanos, de técnicas y tecnologías, entonces se podrá hablar de la que la comunicación formal ha sido exitosa.

Y para lograr este éxito es necesario contar con los diferentes medios internos a través de los cuales se hace llegar la comunicación formal a las diversas áreas de la organización y que de esta manera los mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas formas, por ejemplo, hay que tener muy en cuenta a la comunicación escrita ya que es clara, precisa, completa y correcta; ya que se califica como información de primera mano y sobretodo formal. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información. Aunque ya habían sido mencionados con anterioridad es necesario recordar la utilidad que tienen, por ello se enumeraran a continuación y sobretodo para darnos cuenta de que la comunicación formal cuenta con las herramientas necesarias para poder informar a todos los integrantes de la organización:

## **Carta**

Es el medio más usado dentro de la organización para las personas ausentes, en la cual se comunica alguna cosa de interés personal o grupal. Cabe recordar que este medio es muy necesario para dar a conocer los aspectos más importantes y sobretodo para enviar un mensaje específico.

## **Memorando**

Es uno de los medios más utilizados, que lleva como objetivo el recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.

## **Carteles**

Son calificados como un factor clave en la organización, allí se suele manejar información sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos, algo muy importante para que éstos funcionen es que se debe tener en cuenta su ubicación; es decir la empresa establece sitios estratégicos por donde hay mayor flujo de personal.

## **Revista**

Es una forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación dentro de la empresa, en la cual se propicia la participación activa de todas las actividades, en aras de contribuir al fomento de la investigación y de acontecimientos afines a la comunicación; en las revistas se consigna la realidad de la organización.

## **Periódico**

Envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.

## **Boletín**

Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización.

Otra herramienta de la comunicación formal es la comunicación masiva la cual se caracteriza por ser permanente y generar mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para los públicos internos y externos de la organización. Esta se da por medio de:

## **Entrevista**

Es uno de los medios más utilizados dentro de la organización para la selección del personal; en otros casos la entrevista es empleada como un instrumento preliminar para estructurar la comunicación interna; ahí se puede aplicar una conversación específica para determinar los elementos que pueden intervenir en los problemas que aquejan a la organización en ese ámbito.

## **Reuniones**

Se puede definir como una comunicación directa, donde intervienen más de dos personas; las reuniones son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y lo más importante se toman decisiones que tienen por objeto llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización.

## **Circuito cerrado de televisión y radio**

Medios de comunicación que tiene como fin lograr una buena influencia y ofrecer grandes posibilidades de retroalimentación; allí los directivos, administrativos y empleados pueden tener una visión más precisa sobre actitudes y sentimientos generados en la interacción y percibir con mayor facilidad cual va a ser el comportamiento del otro; ese tipo de información suele desarrollarse en la comunicación no verbal.

Además de contar con estos medios es necesario que la organización se plantee los siguientes objetivos básicos:

- a) Lograr una "acción coordinada". A través de la comunicación se coordinan las acciones de las distintas partes de la organización. Sin la comunicación la organización sería simplemente un conjunto de personas que ejecuta sus tareas de forma aislada.
- b) Compartir la información. La más importante se relaciona con las metas de la organización. Ésta mediante la información transmite a sus miembros la dirección y el sentido de su tarea.
- c) Proporcionar a sus miembros orientaciones específicas respecto a las tareas que han de desarrollar, tareas que se hallan estrechamente vinculadas a las metas de la organización y les dan sentido en relación al lugar que ocupan en la estructura organizativa, así como la información necesaria sobre el desarrollo de sus funciones específicas y los límites de sus tareas.

- d) Otorgar a los empleados una información o evaluación de los resultados en función de las tareas realizadas.
- e) Compartir y proporcionar información constituye un paso esencial para definir problemas, generar y evaluar alternativas, tomar decisiones y controlar y evaluar resultados.

La creación y ejecución de un adecuado plan de comunicación interna constituye una tarea fundamental de los directivos, quienes se han de comunicar con el personal de los distintos niveles de la organización.

La comunicación es, por tanto, un elemento fundamental para la gestión, y la necesidad de hacer uso de ella en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de la comunicación, tanto para la organización como para las personas.

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización. Esta estrategia de comunicación pasa necesariamente por varias etapas:

1. El primer paso, la condición inexcusable, es conseguir un firme **compromiso de la alta dirección**. Sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.

2. Realización de un **diagnóstico de la situación de comunicación** en la organización. Los planes de comunicación deben basarse en una auditoría de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo. La auditoría debe detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado de futuro deseable para la empresa.
  
3. **Diseño del Plan:** definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalización, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, etc.) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados). Ahora bien, la puesta en marcha de estos soportes no asegura la eficacia de los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente el cambio de valores y cultura organizativa. Por ello, el siguiente punto es esencial en el plan de comunicación.
  
4. **Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación.** Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su

importancia. La difusión del proyecto a toda la organización, buscando y alcanzando el cambio y el compromiso de los distintos actores implicados es una condición imprescindible para el éxito del mismo.

5. **Implantación y seguimiento.** La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.

En efecto, si se pretende que sólo circule información fidedigna, no hay otro camino que controlar la palabra, impidiendo toda noción que se aparte de la oficial. Desde esta perspectiva, se entienden los cinco "consejos" propuestos por Knapp para evitar la proliferación de los rumores<sup>3</sup>:

1. Procurar que la gente conserve una absoluta confianza en los medios de comunicación oficiales, evitando que acudan a otras fuentes.
2. Alimentar una *fe total* de los empleados en sus jefes, de forma que no se dé lugar a sospechas ni a falta de confianza en su gestión.
3. Cuando se produzca un acontecimiento de especial importancia deben difundirse rápidamente el máximo de informaciones explicando el suceso.
4. Establecer los medios eficaces para eliminar todos los focos de ignorancia, puesto que no basta con limitarse a difundir las noticias.

---

<sup>3</sup> KNAPP, R., A Psychology of Rumor, Public Opinion Quarterly, 1944, pp. 33-34

5. Mantener a la población laboral libre de la ociosidad para no dar lugar a la invención de historias.

Cuando se siguen las recomendaciones antes mencionadas se puede hablar de organizaciones de éxito las cuales le dan verdadera importancia a la comunicación y la información, ya que han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir, existe un dinamizador de las acciones individuales y colectivas con el fin de mantener la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución, por tal motivo los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización y se sienten parte fundamental dentro de ella.

La comunicación formal recoge todo el conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de la organización, para la creación y mantenimiento de las optimas relaciones con y entre los miembros de la misma; para la cual debe emplear diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, motivados e integrados y de esta forma; el trabajo, en un clima laboral armónico contribuya al logro de las metas y objetivos que se propone la empresa. La cual debe ser un espacio abierto, un lugar donde los individuos obtengan el reconocimiento, la realización personal y profesional que buscan.

Por ello la comunicación formal debe ser directa entre los superiores y empleados ya que será un encuentro personal en el que se genere una interrelación, a veces sobre una tarea en particular, a veces solicitando

información o ayuda con distintos grados de intimidad y compenetración según las circunstancias del momento, según la cultura o la formación de los implicados, según sus intenciones, su temperamento y sus expectativas. Una buena comunicación interpersonal deberá entonces propiciar en los colaboradores la tendencia a la asociación que consiste en realizar y comprender al otro, generando una conducta integradora como forma de dar satisfacción a la necesidad de estima y la conservación del individuo en la sociedad a la que pertenezca. La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.

En este contexto, la comunicación formal permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Ya que uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales.

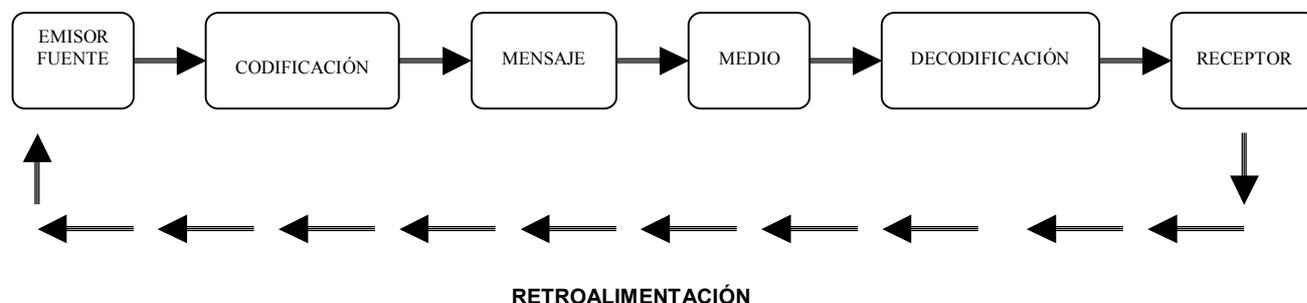
De la misma forma los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a mejorar la calidad de vida laboral, el aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. La comunicación aparece entonces como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes. Así la buena gestión de la comunicación formal debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización.

Cabe destacar que esta investigación no desea erradicar la comunicación informal de las organizaciones mexicanas, sino establecer el equilibrio de ésta con la formal, pero cuidando las debilidades de la informal y priorizando las ventajas de la formal para un mejoramiento laboral significativo de las empresas de nuestro país a través de una comunicación organizacional bien planeada.

## CONCLUSIONES

Una vez conocidas las características del rumor, entre las cuales cabe señalar que se dispersa rápidamente y que llega a cubrir a la mayor parte de la organización, es necesario, al término de esta investigación, establecer que el rumor es una alteración en el proceso comunicativo entre el emisor y el receptor, ya que no se establece un mismo código lingüístico para los dos. La comunicación es un proceso que se da entre seres humanos y por este simple hecho hay que tener un especial cuidado en la transmisión del mensaje, ya que estamos expuestos a que nuestras ideas no sean comprendidas como nosotros queremos. Así que es importante conocer la forma en que nuestro mensaje debe ser emitido, para ello es necesario recordar el modelo de comunicación de Shannon y Weaver utilizado en esta tesis.



Con este modelo nos podemos dar cuenta que la comunicación debe seguir un proceso ya que el emisor debe tomar en consideración el código que maneja el receptor, y de esta manera lograr tener una comunicación efectiva. Ya que hemos recordado el modelo de comunicación que utilizamos en esta investigación es necesario establecer las funciones que debe cumplir el

comunicólogo organizacional dentro de las empresas en caso de que enfrenten el fenómeno de los rumores. En síntesis podemos concluir que entre otras actividades debe:

- ❖ Satisfacer a los empleados con la información necesaria que ellos requieran para realizar bien su trabajo y estar sin ninguna preocupación por los rumores que existan a su alrededor.
  
- ❖ Motivarlos, es una de las principales maneras de contrarrestar los efectos negativos que puedan surgir en determinado momento, como el rumor, el reconocerles los esfuerzos que hagan para realizar su trabajo, el empeño que hacen día con día, se puede motivar con estímulos económicos o con una simple palmada en la espalda como muestra de gratitud por las acciones que realiza.
  
- ❖ Informarlos acerca de los cambios que haya dentro de la organización y así evitar los rumores que puedan existir sobre determinados aspectos, por ejemplo: recorte de personal, decir cuál es la causa por la que se está realizando y cómo se elige a las personas que ya no van a laborar en la empresa, hacer de su conocimiento que los empleados que cumplen con todas sus funciones no tienen porque preocuparse, estas entre muchas otras acciones son las que un comunicólogo organizacional debe realizar para el bienestar de los dueños de la empresa y de lo empleados.

En el ámbito laboral es muy común encontrar que empleados se quejan de no recibir información por ello es necesario que los altos mandos se preocupen de tener informado a todo su personal, de lo contrario los vacíos que se dejen serán llenados con información que puede ser falsa y alejada de la realidad que está viviendo la empresa.

Los gerentes tienen que aprender a aprovechar las redes de comunicación informal ya que necesitan saber quiénes son los líderes de los diversos grupos que se forman, cómo se relacionan y que clase de información difunden, incluso pueden ser capaces de establecer al empleado que más les convenga como líder.

Por tal motivo deben esforzarse en mantener bien informado al personal, de manera que se reduzca la necesidad de difundir información no formal con los consecuentes efectos de ansiedad e inseguridad.

Es un hecho que la comunicación se da dentro de toda organización, se quiera o no. El ser humano es un ente ávido de saber, deseoso de conocer dónde se encuentra, por ello es que no importa el nivel socioeconómico, cultural o social del individuo ya que sus deseos de estar informado y sobretodo de saber que cuenta con información que muy pocos tienen es un factor que contribuye en mucho a que personas de diferentes niveles propicien los rumores dentro de las organizaciones. De tal manera que lo primero en lo que se piensa es "si yo sé lo que está pasando, puedo actuar acorde con mis

mejores intereses". Ya que la ausencia de información en la empresa crea incertidumbre, tensión y frustración.

El rumor aporta muchas gratificaciones desde el punto de vista psicosocial. Permite a sus participantes (emisores/receptores) un protagonismo que potencia aspectos como el exhibicionismo o el deseo de parecer mejor informado que los demás. 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 del rumor.

Generalmente los rumores aparecen cuando existe una crisis dentro de la organización y el personal carece de la información que ellos creen deben obtener puesto que son parte de una empresa, por tal motivo nunca se debe descuidar este aspecto.

Ya que se ha iniciado el rumor lo mejor que se podría hacer es dar a conocer los hechos reales y esto debe hacerse por medio de una fuente digna de confianza y con la cual los trabajadores se sientan identificados. Para controlarlo se pueden emplear varias formas:

- ❖ **Reducción de causas.** La mejor forma de controlar el rumor es llegar a las causas que los provocan. Cuando los miembros de una organización social se sienten integrados en ella y entienden lo que ocurre, surgen pocos rumores. Sin embargo, cuando las personas carecen de

información. suele aumentar la inquietud y consecuentemente la aparición de rumores tratando de solventar con ellos la carencia de información.

- ❖ **Uso de hechos.** Otra forma eficaz de detener o debilitar el rumor es suministrando los hechos. Si éstos se transmiten, es decir se da a conocer la verdad de la situación, el rumor no tiene sentido y deja de existir. Generalmente, una exposición directa de los hechos es la manera más efectiva de detenerlo debido a que ayuda a responder a la ambigüedad de cada individuo. Esta notificación de los hechos es más efectiva cuando provienen de una fuente fidedigna. Esto es por un miembro de la organización social al que se considere en posición de conocer los verdaderos datos.
- ❖ **Empleo de líderes informales.** En muchas ocasiones, los líderes informales de la organización social pueden ayudar a acallar el rumor. Para ello, es imprescindible que los hechos o datos sean compartidos con ellos a fin de poder informar, adecuadamente. Los líderes informales suelen ser bastante efectivos ya que gozan del respeto y credibilidad de los demás.
- ❖ **Escuchar el rumor.** Al margen de la importancia o trascendencia que el rumor tenga para la organización social, conviene escucharlo y prestarle atención porque aún cuando sea mentira, suele llevar implícita información sobre el estado de ánimo, sentimientos y percepciones de las personas. La comunicación informal da mucha información sobre los individuos y el clima social.

Para realizar estas acciones hay que utilizar los medios que se tienen a nuestro alcance, por ejemplo un periódico mural, la revista de la organización, los boletines que se hagan, en fin todo lo que sirva para publicar información de la empresa a los empleados, para ello no es necesario dar todos los datos que se tengan, es obligación de la persona encargada del área de comunicación realizar una selección de información, ya que ésta es otra manera de difundir datos útiles, también es necesario revisar que tan bien están funcionando los canales de comunicación formal con el personal, para de esta manera conocer cuales son las fallas y en dónde hay que hacer reajustes.

De esta manera podemos decir que la mejor manera de controlar un rumor es ir a fondo de las causas en lugar de tratar de detenerlos sin tener una idea del lugar en donde surgió.

Además las organizaciones deben establecer redes formales con el objetivo de hacer llegar la información necesaria en el momento preciso y a la persona adecuada. Los flujos de comunicación formal deberán ser regulados, estables y previsibles, evitando así la sobrecarga o insuficiencia de información, que daría lugar a problemas de distorsión y omisión y serían fuentes de rumores incontrolados.

Ya que las estructuras gerenciales han sido creadas precisamente, por la necesidad de que un grupo calificado de personas, logre hacer sentir a cada uno de los miembros de una organización, lo importantes que son dentro de ella, no importando cual sea la labor o posición que desempeñen.

Para la empresa es necesario que a través de sus gerencias se logre motivar e incentivar, la participación de sus miembros, con el interés de fortalecer los equipos de trabajo, comenzando por valorar la labor que realiza cada persona.

Las dinámicas de revitalización de los equipos de trabajo, la comunicación efectiva, el interactuar reflexionando sobre las dificultades, limitaciones, deseos y otros tantos obstáculos que se encuentran en la vida laboral, hacen que los equipos se consoliden e identifiquen, siendo esto favorable a la productividad.

El reconocimiento por parte de la empresa de que el éxito y el logro de las metas, no hubiera sido posible sin la participación activa y la actitud positiva, de cada uno de las personas actoras; es la mejor motivación que los anteriores pudieran recibir, para cargar nuevas y mayores energías a todos los proyectos venideros.

Cuando no existe un verdadero desarrollo de la comunicación organizacional dentro de una empresa, con estrategias bien establecidas, tiene como resultados un equipo sin un perfil definido, con acciones contrarias a las expectativas de la organización, fuera de su visión y misión, con todos los inconvenientes que tiene realizar una inversión, con el propósito de obtener beneficios y al final tener que asumir pérdidas.

Por otro lado no hay que olvidar que la comunicación informal aunque está muy relacionada con los rumores, también es necesaria dentro de las organizaciones principalmente porque surge espontáneamente de las relaciones que se establecen entre las personas, por la afinidad o las necesidades personales. El fin de esta red informal es satisfacer las necesidades sociales de las personas y aumentan por el interés que tienen los empleados en ciertos temas, los mantienen informados y les ayudan a crecer y desenvolverse mejor en su entorno laboral.

Por lo general, representan un efecto positivo para la empresa, aunque a veces pueden tener efectos negativos que absorben en exceso el interés de los empleados. Los flujos de comunicación informal mejoran la comunicación en la empresa al crear canales alternativos y, normalmente, más rápidos y eficaces que los formales, por ello es que son tan importantes dentro de las empresas.

En definitiva, estas redes sirven para sustituir redes formales ineficaces, expresar sentimientos que no pueden circular por la red formal y agilizar la comunicación. Los efectos de estas redes sobre la empresa pueden ser positivos y negativos.

### **Efectos positivos**

- ❖ Los trabajadores pueden servirse de ella para la creación de actividades extralaborales, culturales, de ocio, deportivas que potencien su dimensión humana y actúan como un factor integrador decisivo.

- ❖ Gracias a estas redes, surgen sentimientos de colaboración y solidaridad que repercuten en una mayor efectividad en el trabajo y en la creación de un ambiente laboral más agradable, beneficio para toda la organización.

### **Efectos negativos**

Como lo vimos en el desarrollo de la esta investigación el exceso de comunicación informal es la causa del rumor en las organizaciones mexicanas por ello se debe tener especial cuidado en cómo se dan estas redes ya que de no tratarlas de manera correcta puede dar lugar a:

- ❖ La interpretación subjetiva del emisor, quien informará desde su punto de vista o desde sus intereses personales.
- ❖ Las malas interpretaciones de la información por desconocimiento de la fuente.
- ❖ Las distorsiones producidas por las sucesivas transmisiones.
- ❖ La difusión de rumores contra la organización o contra alguno de sus miembros, entre muchos otros riesgos.

Otra recomendación más sería la de tomar en cuenta a las redes formales para que los empleados puedan tener un modo de comunicarse con sus jefes y con los altos mandos. Por ejemplo en la comunicación descendente la información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la empresa. El contenido de esta comunicación es toda aquella información que ayude a las personas a comprender mejor su función y la de los demás; que incremente el

sentido de solidaridad con la empresa; y que refuerce la motivación u autoestima de los trabajadores. Algunos canales de comunicación ascendente:

- ❖ Boletín o periódicos de empresa
- ❖ Circulares
- ❖ Manuales de empresa
- ❖ Periódico mural
- ❖ Folletos de bienvenida
- ❖ Entrevistas
- ❖ Cursos de capacitación

Mientras que la comunicación ascendente es aquella que discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa. El alcance y la eficacia de este tipo de comunicación dependen en gran medida de la cultura de la organización. Desarrolla, entre otras, las siguientes funciones:

- ❖ Permite a los mandos superiores conocer los problemas del personal.
- ❖ Facilita la integración y participación de los trabajadores.
- ❖ Influye en una adecuada toma de decisiones.
- ❖ Promueve la mejora de la calidad.

No obstante, este tipo de comunicación en las organizaciones suele ser escasa ya que los jefes no admiten de buen grado las críticas a su gestión. Algunos canales de comunicación ascendentes son:

- ❖ Memos, notas, circulares escritas / electrónicas
- ❖ Asambleas
- ❖ Reuniones de dirección en las áreas, intra e interáreas
- ❖ Evaluaciones
- ❖ Buzones
- ❖ Espacios establecidos para comunicación directa interpersonal

Y por último la comunicación horizontal que consiste en la transmisión de información entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel jerárquico.

Este tipo de comunicación es fundamental para conseguir una coordinación entre los miembros de la empresa, aunque, frecuentemente, la organización empresarial se opone a la creación formal de flujos de información horizontal, porque considera que toda información debe ser tamizada por el escalón superior correspondiente.

Se sabe que la comunicación horizontal es más intensa que la vertical, dado que las personas se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con sus superiores. Además, la comunicación horizontal evita la pérdida de tiempo de la información que se desee transmitir a un igual.

La comunicación horizontal en la empresa:

- ❖ Fomenta el compañerismo y el espíritu de equipo.
- ❖ Evita malos entendidos.
- ❖ Enriquece la formación y experiencia de los trabajadores.
- ❖ Facilita la coordinación.
- ❖ Propicia el consenso en la toma de decisiones.

Los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la comunicación horizontal son:

- ❖ Debate
- ❖ Grupos de estudio
- ❖ Seminarios
- ❖ Visitas a departamentos.

La comunicación horizontal puede estar o no formalizada. En caso de no estarlo, corre sus riesgos, pues puede crear conflictos al omitir los canales verticales formalmente establecidos, pero sin lugar a dudas es una muy buena estrategia para combatir la falta de información y los rumores.

En ocasiones es necesario para erradicar los rumores y que los empleados se sientan parte de la organización emitir mensajes claves que hagan de todos un solo equipo por ejemplo:

- ❖ “El trabajo que ustedes realizan es muy importante”.
- ❖ “Vamos a dar lo mejor de nosotros a través de nuestro trabajo”
- ❖ “Los ayudaremos en sus problemas personales”.
- ❖ “Estos son los resultados o planes del trimestre de la organización / departamento / proyecto.
- ❖ “Los buenos resultados obtenidos durante los meses anteriores fueron gracias al apoyo y trabajo que todos realizamos”.
- ❖ “¿Cuáles son sus ideas?”.
- ❖ “En la empresa vamos a implementar algunos cambios y queremos informarles a ustedes”.

Estos entre muchos otros mensajes hacen que los empleados se sientan parte importante de la empresa lo cual los motiva a querer corresponder con el mayor esfuerzo en su trabajo diario, no hay que olvidar que el factor humano es muy importante en las organizaciones y preocuparnos por lo que pasa con nuestros compañeros de trabajo es muy importante si queremos saber el por qué de los rumores, por ello hay que conocer en la medida de lo posible a cada uno de los empleados de la empresa, para saber cuál tiene la capacidad de líder y quién puede ser un peligroso agente de rumores.

Además de estas recomendaciones es necesario contar con otras alternativas para contrarrestar los efectos de los rumores por ello es necesario la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización. Esta estrategia de comunicación pasa necesariamente por varias etapas:

1. El primer paso, la condición inexcusable, es conseguir un firme **compromiso de la alta dirección**. Sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.
2. Realización de un **diagnóstico de la situación de comunicación** en la organización. Los planes de comunicación deben basarse en una auditoría de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo. La auditoría debe detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado de futuro deseable para la empresa.
3. **Diseño del Plan**: definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalización, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de

la implementación. Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, etc.) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados). Ahora bien, la puesta en marcha de estos soportes no asegura la eficacia de los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente el cambio de valores y cultura organizativa. Por ello, el siguiente punto es esencial en el plan de comunicación.

4. **Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación.** Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. La difusión del proyecto a toda la organización, buscando y alcanzando el cambio y el compromiso de los distintos actores implicados es una condición imprescindible para el éxito del mismo.
  
5. **Implantación y seguimiento.** La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.

Finalmente concluiremos dando algunos requisitos para mantener una comunicación efectiva dentro de las empresas:

- a. **Claridad.** El lenguaje en que se exprese el mensaje y la manera de transmitirlo, deben ser accesibles para quien va dirigida.
- b. **Integración.** La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
- c. **Equilibrio.** Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- d. **Moderación.** La comunicación debe ser la rigurosamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar ineficiencia.
- e. **Difusión.** Preferentemente toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales más elementales, evitando papeleo innecesario.
- f. **Evaluación.** Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

De esta manera la conclusión más importante a la que hemos llegado es que los directivos, gerentes y dueños de la empresa, deben escuchar un rumor no importando el impacto que tenga en la organización, porque aun cuando sea falso, generalmente porta un mensaje sobre los sentimientos del empleado que lo está manifestando a través de los rumores pues aún no se ha identificado con la organización, tal vez porque los canales no han sido los correctos o

porque no se ha valorado su trabajo de la manera en la que él lo desea, o por otras circunstancias que se aclararán al tratar de erradicar el rumor.

Por ello se deben tomar en cuenta todas las recomendaciones hechas anteriormente pues la comunicación es un aspecto muy importante dentro de las organizaciones y no se puede dejar olvidado, periódicamente deben hacerse diagnósticos, encuestas y todos los estudios que sean posibles para conocer el momento por el cual pasa nuestra empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ BARTOLI Annie, Comunicación y organización, Paidós, Argentina, 1992,
- ❖ BONILLA Gutiérrez, Carlos, La comunicación: función básica de las relaciones públicas, Trillas, México, 2001
- ❖ BOUQUETTE, Michel Louis, Los rumores, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1977
- ❖ CORRAL Corral, Manuel de Jesús y otros, Taller de comunicación I, Colegio de Ciencias y Humanidades, UNAM, México, 1998, 124 pp.
- ❖ ECO, Humberto, Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura, Ed. Gedisa, México, 1985
- ❖ DIAZ Bordenave, Juan, Planificación y comunicación, Editorial Don Bosco, Ecuador, 1978, 307 pp.
- ❖ DOISE, w. y J.C. Deschamps, G. Psicología social experimental, Edit. Hispano Europea, Barcelona, 1985, 476 pp.
- ❖ GALLARDO Cano, Alejandro, Curso de teorías de la comunicación, México, Ed. FCPYS-UNAM, 1990, 169 pp.
- ❖ GOLDHABER, G. M., Comunicación organizacional, Diana, México, 1984.
- ❖ GONZÁLEZ Llaca, Edmundo, Teoría y Práctica de la Propaganda, Grijalbo, México, 1981
- ❖ GONZÁLEZ Reyna, Susana, Manual de redacción e investigación documental, Trillas, México, 191, 204 pp.
- ❖ KAPFERER, JN, Rumores, Ed. Plaza & Janes, Barcelona, 1989

- ❖ KATZ D, Psicología social de las organizaciones, Trillas, México, 1986
- ❖ LUCAS Marín, A, La comunicación en la empresa y en las organizaciones, Ed. Bosch Comunicación, Barcelona, 1997
- ❖ MARTÍNEZ de Velasco, Alberto, Comunicación organizacional práctica: Manual gerencial, Trillas, México, 1988, 111 pp.
- ❖ MORALES Francisca, y otros, Dirección de comunicación empresarial e institucional, Gestión 2000, Barcelona, 2001, 415 pp.
- ❖ PAOLI, J. Antonio, Comunicación e información: perspectivas teóricas, Trillas, México, 2000, 138 pp.
- ❖ PADUA, Jorge, Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales, FCE, México, 1979
- ❖ PETIT, T, Psicosociología de las organizaciones, Ed. Herder, Barcelona, 1984
- ❖ RAMOS Padilla, Carlos, La Comunicación, un punto de vista Organizacional, Trillas, México, 2002, 75 pp.
- ❖ RODRIGUES, Aroldo, Psicología social, Trillas, México, 1991
- ❖ SAUSSURE, Ferdinand de, Curso de lingüística general, Ed. Losada, Buenos Aires, 1975,
- ❖ STEINBERG, Charles, Los medios de comunicación social, Editorial Roble, México, 1969, 583 pp.

## CIBERGRAFÍA

[www.monografias.com](http://www.monografias.com), 23 de julio de 2004

[www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3\\_1.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm), 26 julio de 2004

[www.razonypalabra.org.mx/antiguos/n23/23\\_osuarez.html](http://www.razonypalabra.org.mx/antiguos/n23/23_osuarez.html), 9 de septiembre de 2004

[www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema5\\_4.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema5_4.htm). 20 de septiembre de 2004

<http://www.monografias.com/trabajos11/rumonot/rumonot.shtml#top>, 17 de noviembre de 2004

[http://members.fortunecity.es/robertexto/archivo9/psico\\_masas\\_dep6.htm](http://members.fortunecity.es/robertexto/archivo9/psico_masas_dep6.htm), 23 de noviembre de 2004

<http://www.origina.com.mx/numero68/nosenada2.htm>, 28 de octubre de 2004

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/teorepub.htm>, 03 de septiembre de 2004

<http://www.sintesisdigital.com.mx/yanezphp?id=74>, 17 de marzo de 2005

<http://www.itlp.edu.ma/publica/tutoriales/rechum1/u5part8.htm>, 26 de abril de 2005

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/rumor.htm>, 19 de julio de 2005

[http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiguos/n23/23\\_osuarez.html](http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiguos/n23/23_osuarez.html), 17 de agosto de 2005

<http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/rumores.htm>, 18 de agosto de 2005