

29
2020



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES ACATLÁN

"RADIO PASILLO" EL RUMOR, FENÓMENO COMUNICATIVO DENTRO DE LA EMPRESA NACOBRE



T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PERIODISMO
Y COMUNICACION COLECTIVA
P R E S E N T A
IVONNE SOLANO CHÁVEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**A mi familia,
porque con su ejemplo me han
enseñado el verdadero valor del
trabajo, la honestidad, el amor y el
respeto. Sentimientos que a nuestra
manera nos mantienen juntos.
Este trabajo y mi cariño son suyos.**

**A Lulú y Carlo,
por toda su ayuda y motivación, pero
principalmente por existir y ser mis
hermanos queridos.**

**Al Lic. Rubén Ortiz Frutis,
por su paciente e invaluable asesoría.**

"RADIO PASILLO"
EL RUMOR, FENÓMENO COMUNICATIVO DENTRO
DE LA EMPRESA NACOBRE

ÍNDICE

Introducción	1
1. ¿Qué es Radio Pasillo?	8
1.1. Antecedentes	16
1.2. Características de Radio Pasillo	23
1.3. Tipos de rumores producidos en Radio Pasillo	32
2. Psicología del auditorio de Radio Pasillo	37
2.1. ¿Quiénes emiten los mensajes?	37
2.2. Usuarios de Radio Pasillo	44

3. Proyección de Radio Pasillo como medio de comunicación institucionalizado	53
3.1. Comunicación interna actual	55
3.2. Participación actual de Radio Pasillo	73
Conclusiones	86
Anexo A. Cuestionarios	91
Anexo B. Gráfica y cuadros	103
Citas	108
Bibliografía	112

Introducción

El presente trabajo se enfoca al análisis del rumor en el nivel empresarial. Limitar este tema tan vasto a una organización pequeña en comparación con la movilización de la sociedad, tiene la ventaja de que, al igual que ésta última, presenta un comportamiento interno similar; esto significa que se encuentra integrada por elementos interdependientes, donde el proceso que permite esa dependencia es precisamente la comunicación.

La interdependencia de los actores que la integran no hacen de la sociedad un sistema u organismo homogéneo; por el contrario, el valor de la comunicación se encuentra en este punto, ya que es a través de ella que el hombre suaviza los problemas que la acción colectiva trae consigo y que de ningún modo debe considerarse como un fenómeno natural.

Los procedimientos y las reglas que hacen posible el ejercicio de la convivencia humana, representan sólo medidas regulatorias que favorecen el intercambio de experiencias y valores de personas diferentes.

Bajo esta perspectiva es claro apreciar el carácter artificial de la convivencia humana, misma que se crea y regula para que personas con orientaciones diversas se apoyen en proyectos comunes.

Las organizaciones constituyen un modelo claro y experimental del funcionamiento social. Para el investigador, la organización es el modelo más cercano del sistema, según afirman Crozier y Friedberg. Pero a diferencia de la sociedad, se controla de manera más consciente, sin dejar de lado el problema de ambas: la cooperación y la interdependencia de los actores.

Por ello, la empresa representa un laboratorio adecuado para conocer el proceso de integración de grupos informales y su relación con la estructura formal de la organización, el liderazgo y la influencia del ambiente para la creación de un rumor, el tema central de este trabajo.

Específicamente se tomó el caso de Nacional de Cobre S.A., porque dentro de esa empresa existe, desde hace aproximadamente diez años, una práctica comunicativa basada en la creación de rumores.

Si bien el cien por ciento de las empresas presentan problemas de rumores, la importancia del caso Nacional de Cobre se desprende de la forma en que estos se manejan; ya que se les denomina con un nombre en particular, lo que establece de antemano para los colaboradores que se trata de una información no confirmada por la autoridad o por las personas afectadas.

Se le llama Radio Pasillo y su principal característica radica en que ha sustituido el "se dice que..", comúnmente utilizado cuando se escucha algún rumor. Su constante uso ha provocado que se piense en Radio Pasillo como un medio de comunicación personalizado, carente de fisonomía particular pero tratado como órgano de comunicación confiable y cuya información rige, hasta cierto punto, las acciones de algunos colaboradores.

Este trabajo, titulado "Radio Pasillo. El rumor, fenómeno comunicativo dentro de la empresa Nacobre" tiene como objetivo exponer descriptivamente esta práctica comunicativa que, a pesar de practicarse desde hace tiempo, continúa sin ser reconocida por las autoridades.

Es importante señalar que el primer acercamiento que se tuvo del caso se dio hace aproximadamente dos años, a través de una charla informal con un ex colaborador de la empresa que de manera espontánea narraba el fenómeno. La investigación tuvo como primer limitante lograr el acceso a la empresa y ampliar la información que ya se poseía. Uno de los aspectos más importantes era trascender el nivel descriptivo hasta ubicar directamente al fenómeno. Concretamente, se buscaba rodar un rumor y comprobar los caminos reales que siguen los mensajes, así como su rapidez y veracidad. Fue necesario idear un esquema de trabajo que facilitara el ingreso a la empresa y permitiera evaluar a través de encuestas, aspectos que respondieran al proyecto de comunicación interna propuesto y que explicaran la permanencia de Radio Pasillo como órgano de comunicación.

La tarea resultó complicada porque una organización difícilmente abre sus puertas a extraños, menos aún cuando estos tienen conocimientos de asuntos internos. Además, las condiciones que se establecieron inicialmente con la empresa variaron considerablemente y el tiempo destinado para la investigación se redujo de un mes a dos semanas, por lo que se truncó toda posibilidad de generar experimentalmente un rumor.

Se empleó un procedimiento descriptivo para conocer la conducta y la opinión de los colaboradores. Este procedimiento práctico presenta tres modalidades: encuestas, casos de estudio y revisiones.

La modalidad de investigación más adecuada era la aplicación de encuestas, ya que a través de entrevistas y cuestionarios es posible medir las variables sociológicas y psicológicas de los individuos.

El objetivo de los cuestionarios era investigar a través de preguntas abiertas los conceptos de satisfacción laboral, reconocimiento, liderazgo y comunicación; los cuales reflejarían la situación de la comunicación interna de Nacional de Cobre y, más concretamente, el impacto que tiene la comunicación informal.

Se elaboraron dos tipos de cuestionarios, uno aplicable al personal en general y otro para el personal gerencial. Ambos manejaron preguntas abiertas y se integraron con *tests* de necesidades, actitudes, liderazgo y cultura de grupo laboral, entre otros. Las encuestas se aplicaron a 92 personas, cuya representatividad es del diez por ciento de la población laboral,

distribuidas entre todas las gerencias.

De manera independiente, se realizaron entrevistas fuera de la organización con trabajadores y ex colaboradores, quienes proporcionaron la información descriptiva de Radio Pasillo. Es importante señalar que las personas que a través de sus comentarios y opiniones contribuyeron a la realización de este trabajo solicitaron su total anonimato, porque Radio Pasillo es una práctica no reconocida por los directivos de la empresa y los entrevistados temían represalias.

El presente texto consta de tres capítulos. En el primero se ubica la importancia de Radio Pasillo dentro del contexto de la comunicación en general y de la comunicación organizacional. Se establece también el origen y las características de Radio Pasillo a través de las semblanzas de Nacional de Cobre.

En el segundo capítulo se exponen las características de las fuentes y de los perceptores de Radio Pasillo de acuerdo con la información obtenida, así como el rol que cada uno de ellos desempeña en el proceso de difusión del rumor.

Finalmente, en el tercer capítulo se proporcionan los resultados de la investigación sobre comunicación interna, la cual es retomada para justificar la existencia de Radio Pasillo como "medio de comunicación". Es oportuno señalar que en este trabajo se manejará el término "medio" en el mismo sentido en el que Homs Quiroga lo emplea para referirse a un medio o canal y que define como: "Todo aquel conducto por el que podemos enviar un mensaje". Un medio no precisa necesariamente de una

interpretación tecnológica, pero sí demanda la acción de hablar, escribir, leer y/o escuchar del individuo.

Es precisamente en este sentido en el que deberá ubicarse el lector cuando se encuentre ante la palabra "medio". Su utilización no debe remitir a la idea de una intervención tecnológica, sino al ejercicio práctico-funcional de las habilidades comunicativas del individuo. Radio Pasillo es el medio por el cual circulan los mensajes vía rumor. La utilización del canal requiere de un código afín; en este caso el código está representado por la palabra oral.

La mayoría de las citas que se manejan en el texto son apreciaciones mías de los autores, por lo que no aparecen entrecomilladas.

Una crítica que probablemente haga el lector a este trabajo se referirá al número de textos consultados. Si bien no son los que comúnmente se utilizan tratándose de una tesis de licenciatura, la calidad de sus contenidos es relevante. Destacando la frecuente consulta de los mismos por estudiantes de maestría.

A pesar de que el rumor es el medio de difusión más antiguo utilizado por el hombre para nutrirse de información, según Jean Kapferer, es un fenómeno poco estudiado de manera concreta y especializada. Es todavía menor el número de investigadores que se interesan por escribir sobre este tema. Por ello la bibliografía del trabajo no es muy amplia, sin embargo su calidad la hizo suficiente para brindar el sustento de la parte teórica de la investigación.

Las aportaciones de Allport y Postman, Michel Rouquette y Jean Noël Kapferer, proporcionaron las bases teóricas sobre el rumor. Los conocimientos de Daniel Katz, Robert Kahan, Edgar Schein y Lee Thayer en el área de los sistemas sociales y en general de la Teoría de Sistemas, fueron fundamentales para entender el comportamiento de los colaboradores de la empresa y la importancia de los factores que motivaron a la creación espontánea de Radio Pasillo.

1. ¿Qué es Radio Pasillo?

Radio Pasillo es la denominación que utilizan los colaboradores de la empresa Nacional de Cobre (Nacobre), para referirse a cierto tipo de información que se origina como producto de la convivencia diaria y que abarca tanto asuntos laborales como de corte más personal.

El nombre y en sí el hecho de establecer un órgano informal de comunicación no tiene un origen determinado en tiempo y espacio. Para la mayoría de los colaboradores de la empresa Radio Pasillo representa sólo una forma amena y diferente de "rodar el chisme", es decir, de circular información de procedencia incierta. Sin embargo, Radio Pasillo es un complejo fenómeno de comunicación basado en rumores. Una red informal de comunicación que desde hace aproximadamente diez años se creó de manera espontánea por los trabajadores. Aunque formalmente los directivos nieguen su existencia, Radio Pasillo ha prevalecido durante este lapso de manera más o menos constante.

Es una red porque implica la participación de varios colaboradores de la empresa, que incluso sin estar relacionados directamente por el área de trabajo han creado caminos alternativos a los establecidos por la empresa para comunicarse. Es también un juego o sistema de acción colectiva porque proporciona una solución a los problemas de la acción grupal, de la interdependencia, de la cooperación y del conflicto que de ella se generan (1).

En esta perspectiva, Radio Pasillo se desarrolla a propósito de la estructura formal de la organización y coexiste con ella en tolerancia, porque a la fecha no ha generado alteraciones o violencia.

Es necesario establecer una primera distinción entre rumor y chisme, misma que será ampliada posteriormente. Rumor es la aparición y circulación en la colectividad social de informaciones que aún no han sido confirmadas públicamente por las fuentes oficiales, o que éstas han desmentido. Por su parte, los chismes son juicios subjetivos expresados sobre el contenido de un rumor; son declaraciones que se hacen con el fin de dañar; en el chisme la posibilidad de que la información sea verdadera no existe.

Aunado a esto se encuentra la relación que juegan entre sí todos los perceptores (eslabones) que intervienen en la transmisión de un rumor o chisme. En el caso del rumor los participantes pertenecen a un grupo de individuos que bajo situaciones específicas (guerra, accidente, catástrofe) ven amenazada su integración como unidad; es decir, cuando un

rumor se origina en un grupo es porque cada uno de los perceptores tiene un interés concreto, que de resultar cierta la información que alimenta al rumor se vería afectada; hay, pues, una realidad que cambiaría.

En cambio, en el chisme no sucede así. El comentario que circula se produce en torno a una situación ajena donde la veracidad o falsedad de la información no daña los intereses de quienes comentan el asunto. No cambian su realidad precisamente porque se encuentran fuera del comentario.

Cuando un mensaje es transmitido de un sujeto a otro no siempre conserva los elementos iniciales en forma fiel, pero ello no quiere decir que estemos a merced de los rumores, sino que cada persona que participa en la transmisión de esa información tiene un bagaje cultural diferente y, por lo tanto, una visión muy particular de la vida.

Para comprender la importancia de Radio Pasillo como fenómeno comunicativo en Nacobre, se debe precisar, en primer lugar, lo que aquí se entenderá como comunicación. Este primer paso pudiera considerarse como intrascendente, sin embargo no es así, pues por ejemplo un letrado, un color, un grupo en debate, una pintura, un libro y todo cuanto nos rodea tiene hoy en día la particularidad de hacerse denominar comunicación. Tal parece que la comunicación es la frase comodín del siglo, pues a ella atribuimos los conflictos que solemos encontrar en el trabajo, en la calle y hasta en las relaciones personales.

Los ejemplos anteriores bien podrían definirse como comunicación, ya que poseen la condición suficiente del proceso. Esta condición es el fenómeno básico y se da cuando un sistema viviente toma algo en consideración (puede ser algo que alguien dijo y no hizo o hizo y no dijo); es decir, un acontecimiento susceptible de observación. La comunicación se produce cuando alguno de los participantes reconoce la ausencia o presencia del otro. El proceso comunicativo no es estático, sino que actúa continuamente en cada uno de nosotros.

La comunicación se produce gracias a las facultades que cada uno de los actores de la comunicación posee para tomar en consideración cualquier hecho, así como su especial capacidad de susceptibilidad para convertir los datos que percibe en una unidad apropiada para su consumo; es decir, transformar los datos sensoriales en información (raciocinio). La importancia de la información radica en que es la materia prima para pensar, decidir, resolver y desarrollar la actividad humana. Lo anterior permite afirmar que la comunicación es el proceso de organizar y convertir datos sensoriales puros en información que sea funcionalmente consumible.

La comunicación es el proceso al que se recurre para poder mantener contacto con los demás sujetos. Es una experiencia humana universal porque está presente en todos los ámbitos de desarrollo individual y grupal, y está sujeta a los esquemas mediante los cuales los individuos están organizados individual y grupalmente. Es decir, la comunicación puede ser concebida

como "el proceso dinámico fundamental para la existencia, crecimiento, cambio y conducta de todos los sistemas vivos, sean individuales u organizados colectivamente" (2).

Concretamente, la comunicación es el vínculo indispensable a través del cual las personas y las organizaciones se relacionan con su mundo circundante, interactuando colectivamente o de manera interna unos con otros; la comunicación es el proceso vital mediante el cual los individuos y las organizaciones se relacionan entre sí y por cuyo conducto ven afectada e influida la dirección de su vida como entes particulares, sus esfuerzos y acciones conjuntas.

Lee Thayer asegura:

Quando las personas estructuran empresas colectivas de un tipo u otro (mercantiles, de servicio, etcétera) lo que realmente se organiza es el flujo informativo relacionado con la organización en cuestión (tanto en los aspectos de decisión como en los que no lo son), y de ahí surgen las relaciones estratégicas entre 2 ó más elementos activos de la organización (3).

Esto permite apreciar la importancia de la comunicación dentro de una empresa, ya que de ella se producen las formas internas de comunicación que se realizarán en la organización definiendo y determinando la estructura y el funcionamiento de la misma. Sin embargo, como el campo de la comunicación es muy vasto y cada manifestación requiere de una óptica peculiar y definida, será la comunicación organizacional la responsable de estudiar las relaciones que se produzcan de manera formal e informal en la

organización, pues como conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio, tiende a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de dicha organización. Todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Esta operación se realiza a través de la comunicación interna, uno de los conceptos relacionados con la comunicación organizacional (4).

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con sus labores al logro de los objetivos organizacionales (5).

Hasta este momento se han utilizado indistintamente los términos organización y empresa para referirse a la agrupación coordinada y planeada de individuos que se integran para alcanzar un objetivo común; sin embargo, vale la pena definir el concepto de organización como:

"la coordinación planificada de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito o común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad" (6).

Cabe destacar que al interior de las organizaciones se desarrollan agrupaciones de dos tipos; esto es, se crean grupos

de origen distinto. En primer lugar, aparece la organización formal antes descrita y que establece la creación de grupos formales los cuales se integran deliberadamente para desarrollar tareas relacionadas con la misión organizacional. Por otro lado, se presenta la organización informal que se refiere "a patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no están estipulados en el manual de roles y actividades" (7).

Para analizar comunicativamente a cualquier empresa hay que partir de los cuatro conceptos claves de la comunicación organizacional (8), nociones básicas que permiten comprender las causas que originaron Radio Pasillo:

- **Mensaje.** Es la información que es percibida por los perceptores y a la que le asignan una representatividad, pues se compone de símbolos cuyo significado es común para los interlocutores (códigos). Un mensaje se integra de información relevante sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas.
- **Red.** Es un tejido de caminos que siguen los mensajes en una organización, se dividen en formales e informales. Las primeras son las vías establecidas por la organización y las últimas se generan por obra de los colaboradores. La dirección de una red divide a las comunicaciones en descendentes, ascendentes y horizontales.
- **Interdependencia.** Es la relación que mantienen cada uno de los elementos que integran a la organización y por lo tanto

deben ser analizados de manera conjunta.

- **Relaciones.** Este concepto remite al de interdependencia pues cada integrante es relevante para el sistema. De hecho, sin la presencia de los actores los conceptos anteriores no tendrían razón de ser. De su relación inicial se producen los mensajes, las redes, la interdependencia y las relaciones. Por esto, las relaciones que se establecen dentro de la organización reflejan la estructura de la empresa y la salud de la misma.

De los cuatro elementos es necesario retomar a las redes organizacionales pues determinarán la formalidad e informalidad de la comunicación interna. La diferencia entre ambos tipos de redes radica en que la de tipo formal estipula el flujo de información que existirá de manera institucional; esto es, la información que será emanada por la organización y que como se estableció antes, puede ser transmitida en dirección vertical (descendente o ascendente) y horizontal. La comunicación que se realiza a través de las redes formales pueden ser predominantemente escritas y con carácter informativo, imperativo o exhortativo.

En sentido opuesto tenemos a las redes de tipo informal que al igual que la información que transmiten no se apega a la estructura oficial de la organización; la comunicación que se establece en estos términos es predominantemente oral y en menor medida escrita.

En este trabajo la red informal y por lo tanto la comunicación informal tendrán mayor relevancia; pues de ellas se desprende la

manifestación de que se ocupa este trabajo, el rumor, y que a lo largo del mismo se conceptualizará como "una afirmación general que se presenta como verdadera, sin que existan datos concretos que permitan verificar su exactitud" (9), y que se caracteriza por utilizar en su difusión el canal informal de boca a oreja, medio temporario que se opone particularmente a la permanencia de lo escrito. Se trata pues de una comunicación oral y personal, donde el grado de verosimilitud es lo que permite su rápida propagación.

Como se comprobará posteriormente, Radio Pasillo cuenta con todas las características para ser un caso de estudio del rumor y por lo tanto de la comunicación informal.

1.1. Antecedentes

Establecer la procedencia de Radio Pasillo implica hablar forzosamente de la trayectoria de Industrias Nacobre, empresa que a lo largo de cinco décadas ha presentado diferentes momentos de desarrollo y estabilidad.

El antecedente empresarial de lo que hoy se conoce como Industrias Nacobre S.A. de C.V. se localiza en los años 30 bajo la razón social de Tubos y Perfiles de Cobre S.A., cuyo principal objetivo era la transformación del metal en lámina de cobre. A finales de esa década la empresa es adquirida por un grupo industrial de origen norteamericano. La nueva dirección permitió

una expansión considerable. Posteriormente fue adquirida por el Grupo Industrial Alcometales (empresa norteamericana transformadora de cobre). El enfoque que se le dio fue sacar el cobre como materia prima para su transformación posterior según las necesidades de las diversas empresas que solicitaban sus servicios. En ese tiempo obtuvo su actual razón social.

A partir de 1960 instaló en el país diferentes compañías dedicadas a la producción de un sólo producto, distribuidos de la siguiente manera: en San Luis Potosí se encontraba Cupro San Luis dedicada a la producción de tubos; en Toluca, el Grupo Imperialismo, enfocado a las conexiones; y en Celaya, Cobresel, encargada de producir perfiles de cobre. La matriz del complejo industrial se ubicó en la capital del país y su objetivo primordial fue la producción total de lámina de cobre, además de auxiliar a las empresas anteriores cuando su capacidad de producción se encontraba a tope.

Con esta distribución Nacional de Cobre se convirtió en el primer grupo transformador de cobre en América Latina. Su producción era suficiente y efectiva debido a lo moderno de su infraestructura; la cual se financió y actualizó por medio de préstamos bancarios respaldados por los excedentes, producto de las ventas que realizaba pero que de poco sirvieron al iniciar la década de los 80, época en la que el país sufría las consecuencias de la petrolización económica del decenio anterior.

Al no poder solventar los préstamos requeridos para su modernización (infraestructura e instalación de empresas en

provincia), Nacobre se vio nuevamente afectada y amenazada por la probabilidad de quiebra. En ese momento fue adquirida por Grupo Carso, encabezado por Carlos Slim Helú. Al poco tiempo de la transacción, Nacional de Cobre se colocó en un nivel máximo de productividad en relación al resto de las empresas que integraban Grupo Carso y que fueron adquiridas con los excedentes de Nacobre (Bimex, Telmex, Samborns, Euzkady y Reynolds Aluminio, entre otras).

De 1985 a la fecha, se ha consolidado como el principal productor de cobre a nivel nacional, con un gasto mínimo de recursos, y se encuentra preparado para el futuro económico de intercambio comercial.

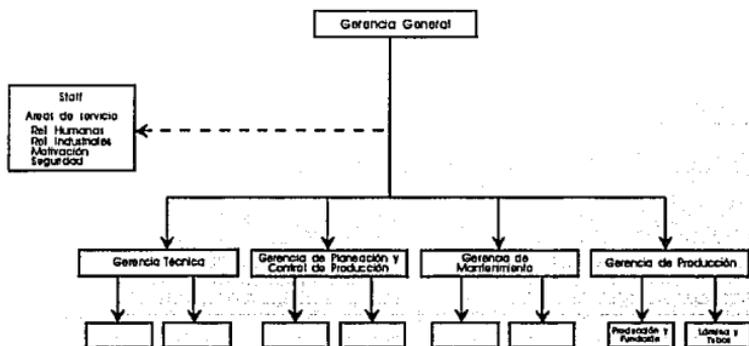
Hoy en día, Industrias Nacobre está integrada por nueve empresas (entre ellas: Cobresel, Euzcady, Goodrich, Bimex, Servicios Industriales Nacobre y Comercializadora Nacobre) de las cuales Nacional de Cobre es la empresa madre, ésta ha creado la Comercializadora Nacobre y el Corporativo Servicios Industriales Nacobre.

La actual estabilidad económica se logró entre otras medidas por la reducción de su planta laboral, que incluyó al personal sindicalizado. Esto tuvo por objetivo compactar a la organización y lograr una reducción de los niveles organizacionales, permitiendo así una comunicación más fluida. Hablando en términos porcentuales, la reducción de personal en nueve años corresponde aproximadamente a un 20% de trabajadores liquidados.

Actualmente tiene en nómina a 700 obreros y 220 empleados. Las transformaciones internas han permitido que cada colaborador asuma más funciones en relación a las que antes ejecutaba.

La distribución de dichos empleados se concentra en las siguientes áreas:

Organigrama de Nacobre



Nacional de Cobre es una organización plana pues cuenta con tres niveles y con una estructura de *staff* generalizado; por lo general este tipo de organigrama reduce el número de niveles jerárquicos y en los que se mueven los mensajes. A simple vista es benéfico, pero reduce el número de contactos cara a cara, acortando las oportunidades que tanto el jefe como el subalterno tienen de conocerse y de ampliar el círculo de relación a un

campo menos laboral, pues paradójicamente lo que aumenta es el campo de control y con ello una probable saturación de mensajes.

Además de limitar al personal se programó una reducción de costos, principalmente desde el ángulo preventivo. Es decir, se fomentó en los trabajadores una cultura de calidad; en la que el objetivo central es hacer bien las cosas en el primer intento, sin duplicación de labores ni desperdicio de recursos. Este programa ha traído consigo el incremento de la producción y de las ventas, así como una baja considerable en los costos comparativos y de producción.

Desde el momento de la compra en 1984 a la fecha, Nacional de Cobre ha estado bajo la batuta de cuatro gerentes generales. Hoy en día el cargo es desempeñado por el Ing. Alejo Ochoa Bara.

Nacobre se encuentra en un nivel de óptimo desarrollo externo y es después de Telmex la empresa más rentable de Grupo Carso al exportar el 60% de su producción a Estados Unidos, Japón, Canadá, Italia y España.

Nacional de Cobre, al igual que la mayoría de las empresas, presenta un fenómeno social frecuente e inherente a la naturaleza de los grupos: los rumores. En este aspecto hay que establecer que en una empresa podemos encontrar diferentes tipos de grupos, los formales y los informales. Los primeros, al igual que las redes formales, se integran por orden de una autoridad institucional, esto es, son aquellos grupos que

deliberadamente conforma un líder para desarrollar una tarea determinada dentro de la misión organizacional. Edgar A. Schein reconoce dos clases de grupos formales. En primer lugar, los permanentes, que representarían una unidad de trabajo dentro de un departamento de la organización. En segundo lugar, los grupos formales temporales, creados para desempeñar tareas especiales o particulares; el carácter temporal se los asigna la organización (10).

Sin embargo, sea cual sea la tipología del grupo y la tarea encomendada, difícilmente la relación de actividad y desempeño queda en esos términos, ya que por razones de diversa índole los actores que desempeñan los roles organizacionales rara vez se limitan a realizar sólo las actividades que su propio rol establece. Por regla general, se establecen relaciones que trascienden las que formalmente se requieren, integrando así una organización o grupo informal que comúnmente se alimenta de comentarios, opiniones y noticias, antecedentes principales de un rumor.

Pero, ¿cuál es la relación que guardan los grupos anteriores con la existencia del rumor? La respuesta se encuentra en el hecho de que el rumor se origina, entre otras causas, por una necesidad insatisfecha de información y que se libera en cierta manera cuando nos relacionamos con los demás en busca de alivio emocional y de respuestas a nuestras dudas. Esta acción provoca la formación de grupos informales, mismos que dependerán en sus características de los grupos formales. Una persona podrá relacionarse con otra si su horario, departamento o

naturaleza de labor se lo permiten al menos mínimamente. Por ello es posible afirmar que los grupos informales tienden a surgir, en parte, de las características formales particulares de la organización. El rumor es la forma de comunicación que caracteriza a los grupos informales, más aún cuando el contexto en el que se desarrollan lo permite o aporta elementos que lo favorezcan como en el caso de Nacobre.

La magnitud e importancia de los rumores varía según los efectos que ocasionan dentro del sistema organizacional. En el caso concreto de Nacobre los rumores se generaron a partir de su adquisición por parte de Grupo Carso y las subsecuentes medidas económicas y laborales, entre ellas la liquidación de un porcentaje importante del personal, incluyendo al que tenía una antigüedad considerable. La inestabilidad económica de la empresa provocó zozobra e incertidumbre, cuyo desfogue fue, en primera instancia, la explicación individual de la situación y posteriormente la colectiva. Es por ello que este trabajo se enfoca a estudiar a Radio Pasillo como un fenómeno de comunicación basado en rumores cuya aparición se dio poco antes de la compra de Nacional de Cobre por parte de Slim Helú en 1984, pero que para fines prácticos de la investigación se considerará su existencia únicamente a partir del inicio de ese mismo año.

En Nacobre los rumores jugaban el papel de un paliativo pasional. Eran la explicación psicológica que ciertamente provocaba transformaciones en los mensajes iniciales, pues se alteraban detalles, se omitían otros y se exageraban algunos más.

Este fenómeno tiene su justificación en ese "afán de explicación" que poseen todos los individuos y que según investigaciones de Allport y Postman, es un proceso normal en el individuo que tiende a hacer la información más concisa, producto de la regla de nivelación en la que entran todos los rumores y que afirma que datos como nombres direcciones y detalles específicos e importantes del rumor no desaparecen, por el contrario, se hacen más presentes (11).

En este sentido, Radio Pasillo y sus rumores eran el medio por el cual la colectividad descargaba su tensión emocional pues se proveían de una salida verbal capaz de traerles alivio en medio de un clima continuamente incierto.

1.2. Características de Radio Pasillo

La peculiaridad fundamental del caso Nacional de Cobre es precisamente el uso de un nombre para identificar a la comunicación; manifestación tan antigua como el hombre mismo y que concretada en una de sus modalidades más frecuentes como es el rumor, hacía de los individuos y los acontecimientos un órgano informal de comunicación. Radio Pasillo se originó por la incertidumbre laboral que vivía la empresa y que se manifestaba, entre muchos aspectos, a través de las redes informales de la organización que se alejan de los medios establecidos por ésta, y

que lo han hecho prevalecer como producto de la necesidad que cada individuo tiene de relacionarse.

Radio Pasillo fue su designación, sin embargo los colaboradores actuales no pueden establecer con precisión el origen o el momento exacto en que éste surgió, sólo la transformación que posteriormente presentó al definirse ciertamente como un órgano informativo o termómetro gerencial, pero a la vez como un juego de palabras donde las informaciones privadas pasaban a ser de dominio colectivo.

Este aspecto revela el lado psicológico o cognitivo que encierra el rumor y que aparece obviamente cuando las necesidades de información de un grupo no son satisfechas, pero además surge como una comunicación alejada de los formalismos o de la autoridad. Es una comunicación emocional que descubre sentimientos y valores diferentes en cada eslabón que participa, y da la oportunidad de intercambiar expresiones y reforzar relaciones variadas ya sean de amistad, amor o vecindad. Sin embargo, no hay que olvidar que surge como un medio propagador de información que aún no es confirmada; es el pivote que impulsa la racionalización individual y colectiva.

Es un fenómeno que permite la cercanía e intimidad con los sujetos que nos rodean, pues otorgamos la posibilidad de compartir un mismo secreto o poder y esta acción se traduce a su vez como un acto de confianza o poder; éste último porque el rumor tiene una relación determinada con la autoridad, el revelar secretos y sugerir hipótesis obliga a hablar a los altos mandos.

El rumor es una manera espontánea de tomar la palabra sin que medie una invitación. A menudo es la expresión de la disidencia que a través de él logra sembrar la duda ya que los desmentidos no convencen. Es una forma de poner en entredicho a las autoridades pues se mantiene la idea de "quién tiene derecho a hablar qué" (12); esto significa que cuando un rumor circula se rompen ciertas barreras que la jerarquía impone y cualquiera puede, en determinado momento, emitir sus juicios sin temor. Es un acontecimiento de dominio colectivo en el que se puede participar según se quiera. Representa una opción y puede por esto considerarse un poder alternativo.

En toda empresa los rumores constituyen un circuito alternativo, esto porque independientemente de vivir y correr por una vía no formal, permite a los interesados ganar tiempo pues anula la táctica del hecho consumado, es decir, de esperar inmóviles la concreción del rumor pues les da pautas para planificar y organizar una acción contra aquello que escucharán. Cuando se callan las sospechas y se aplica el efecto sorpresa el rumor deja ver las relaciones de poder y aumenta los medios alternativos de la acción.

Radio Pasillo sustituyó de manera contundente el problema de la fuente (esto es, de identificar o reconocer a una persona como portadora de la información incierta), elemento que debiera ser crucial, pero que ocupa realmente un papel secundario en el proceso del rumor pues como comunicación grupal se enfoca más al objetivo de persuadir y convencer que al de comprobar la

información. La comunicación, de hecho, es un intercambio de ideas que buscan encontrar puntos de intercambio o interés entre los participantes, para posteriormente establecer compromisos. Es una búsqueda persuasiva que seduce.

Kapferer asegura que cuando alguien nos cuenta un rumor lo hace con la plena seguridad de que le vamos a creer. El emisor-fuente busca en su contexto a personas que por antecedentes o características personales conocidas son capaces de creerle; esto basta para que los perceptores no busquen la comprobación de lo que se les cuenta, ya sea porque le tengan confianza al emisor-fuente o exista entre ellos un lazo más fuerte (13).

De aquí se perfila el problema de la fuente que, como se estableció con anterioridad, ocupa un papel secundario en el proceso del rumor. Por ello frecuentemente escuchamos el interminable "se dice por ahí...", expresión que solapa la participación del emisor-fuente como un colaborador más que no cuenta con una implicación directa en el suceso.

El hecho de decir: "Radio Pasillo dice que..." terminó con ese problema; pues no sólo evitaba la culpabilidad o sospecha sobre la participación directa de los emisores-fuente, sino que agregaba a una invención colectiva una personalidad definitiva e informativa que, carente de fisonomía, despertaba el interés de pertenecer a ella, ya fuera por estar inmersos en la misma área de trabajo o por contarse como parte de Radio Pasillo.

Retomando el contexto en el que se realizó la compra de la empresa por Grupo Carso y su posterior transformación interna,

era lógico que se tuviera el campo propicio para la formulación y difusión de rumores. En primer lugar, porque independientemente de la participación psicológica individual, se encontraron ciertas características que beneficiaron la creación de rumores y que Nacobre proporcionaba, incrementando sin querer la participación de Radio Pasillo y sus "radioescuchas".

La situación expectante ocasionó que los miembros del nivel intermedio (participantes activos de Radio Pasillo) se volvieran más homogéneos y susceptibles a esta forma de comunicación; más aún cuando paulatinamente perdieron su integridad como grupo, debido a que constantemente se tenía noción de los ajustes internos como despidos o ascensos. Hechos que de forma considerable alteraban el ritmo de la comunicación interna, por muy informal que se considerara.

De esto se puede desprender que un rumor correrá de acuerdo a la importancia y a la ambigüedad de la información. Cuantitativamente la fórmula para el análisis del rumor es: Rumor=Importancia x Ambigüedad ($R=I \times A$). Estos elementos, a pesar de expresarse matemáticamente, no hacen del rumor un fenómeno de tal naturaleza, pero muestran la rapidez con que correrá en un grupo homogéneo y estructurado (14).

Lo anterior resultó verídico pues todo cuanto sucedió en la empresa cobraba magnitudes considerables porque los niveles gerenciales no corroboraban las innumerables noticias que escapaban de su control y que eran manejadas por el personal a través de Radio Pasillo, por lo que los colaboradores quedaban a

merced de sus propias conjeturas. La medida en que estos resultaron ciertos resulta paradójico si consideramos que la mayor parte de los autores especializados sobre el tema otorgan un bajo nivel de credibilidad a los contenidos de la comunicación informal. Martínez y Nosnik le asignan menos de las 3/4 partes como verídica (15) y Robbins afirma que sólo el 75% de la información que fluye por esta vía es exacta (16). Sin embargo, Goldhaber cita a Keth Davis quien establece que la información que se transmite por esta vía (denominada por él como redes o vías *grapevine*) es en un 85% exacta (17).

Para hablar de la veracidad del rumor se deben retomar los sentidos de éste descritos por Allport y Postman. Ambos señalaban que el mensaje de un rumor a medida que es transmitido pierde detalles, volviéndose más conciso. Esta pérdida de elementos es denominada nivelación. Dicho proceso nunca avanza hasta borrar totalmente el recuerdo del mensaje. Por el contrario, la nivelación es constante en el caso de nombres propios o títulos. La regla establece que si el interés o la orientación educativa de los sujetos los predisponen a poner atención, los elementos relevantes pueden permanecer inalterados a lo largo de la serie de reproducciones. Esta permanencia de datos entra en el segundo sentido del rumor: la acentuación. Finalmente, el último sentido es la asimilación; en ella opera la reorganización del recuerdo, esto es, la estructuración lógica de los elementos que han sido nivelados y acentuados (18).

Ahora bien, "rumorear" no siempre es una acción nociva, ya que podemos crear mensajes para difundirse eficazmente a través del rumor pues, siguiendo a Keth Davis, de acuerdo a sus sentidos puede respetar la veracidad del mensaje en un 85% (19).

Radio Pasillo ofrece una difusión rápida de la información, pero en cuanto a porcentajes sobre veracidad de contenidos presenta opiniones encontradas. Por un lado, un colaborador de nivel medio declaró que Radio Pasillo representaba para él, el órgano más confiable de la empresa pues sólo en raras excepciones la información fallaba; de hecho, aseguró que tanto él como sus compañeros ponían en duda la información emitida por las gerencias, pues al momento de los hechos estos no coincidían con lo comunicado. En contrario se sitúa la declaración de un ex colaborador de la misma, de nivel gerencial, que asegura que Radio Pasillo emite un 95% de información falsa; porcentaje que deberá tomarse con las debidas reservas pues fue dado a conocer por una fuente oficial (actualmente ex gerente de informática), que difícilmente suele aceptar el problema de la comunicación informal en un porcentaje mayor.

Kapferer asegura que los rumores molestan porque se trata de información que el poder no controla, provocada como respuesta a la actitud o versión oficial como si los individuos no tuvieran la capacidad suficiente para interpretar su mundo sin estar a merced de lo que diga una fuente oficial (20).

Independientemente de la veracidad de Radio Pasillo, hay que reconocer que como práctica inherente a los grupos y a las

instituciones el rumor puede ser un medio muy eficaz y hasta cierto punto veraz, para difundir noticias o hechos de interés para la población laboral. No en vano Knapp afirmó que el rumor es una manera de constituir, diferenciar y mantener a los grupos, además de representar un mecanismo idóneo para aplicarse en situaciones difíciles de comunicación y que necesiten retornar a su antiguo estado de equilibrio (21).

Como todo acto de comunicación el rumor precisa de la existencia de todos los elementos que integran el proceso de comunicación y que Martínez y Nosnik determinan como: emisor, receptor, encodificación, mensaje, canal, decodificación y retroalimentación. Entendiendo que el emisor o fuente es el elemento del cual arranca la comunicación y que puede ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar. Cuando la fuente traduce a un código o símbolos afines a otro individuo sus ideas y su intención de comunicar, se dice que recurre al proceso de encodificación para la elaboración de mensajes, mismos que llegarán al perceptor a través de un vehículo designado como óptimo por el emisor-fuente. Los medios o canales pueden ser diversos: impresos, visuales, audiovisuales, gestuales, corporales y todas aquellas formas que la fuente considere idóneas para enviar su mensaje al perceptor, que es la persona a la que se destina el mensaje inicial. Al recibir el mensaje el perceptor lo traduce a conceptos e ideas que le permiten comprender la información e intención de la fuente, tal acción se define como decodificación. Cuando al fin lo hace, el perceptor emite su mensaje de retorno (retroalimentación), y

puede verse alterado de manera individual, dual o grupal por las posibilidades comunicativas de cada participante. Este factor tiene implícito los conocimientos que posean, así como la aceptación de su, o sus posiciones dentro del sistema en el que se desarrollan. A pesar de describir la comunicación como un proceso paulatino, en realidad es simultáneo y continuo, haciendo de los roles anteriores papeles intercambiables para cada participante.

El proceso comunicativo antes descrito nunca cambia, aún con diferentes formas de comunicación. Esto permite en el caso del rumor, agrupar a un número mayor de individuos debido a un proceso de difusión en cadena, lo que facilita en un momento dado seguirle la huella y que su alcance sea más amplio.

Radio Pasillo cuenta internamente con los elementos del proceso de comunicación antes descritos y se maneja como un fenómeno exclusivo del nivel intermedio, integrado por cuatro gerencias: gerencia técnica, gerencia de planeación, gerencia de mantenimiento y gerencia de producción. Sin embargo, fuera de los límites de la empresa, Radio Pasillo se maneja parcialmente como una manifestación comunicativa de tipo externo.

Algunos colaboradores en ocasiones se refirieron a acontecimientos sucedidos en plantas de provincia como "el Radio Pasillo de San Luis dice...", y de igual forma con relación a cualquier empresa del Grupo Industrial Nacobre. Situaciones concretas o que aún no eran corroboradas por la autoridad ya eran conocidas o comentadas bajo la misma denominación

interna y aparentemente exclusiva de Nacional de Cobre. Por ello debemos entender a Radio Pasillo como algo más que una forma de expresión interna, pues al igual que ciertas prácticas que no son consideradas dentro de los lineamientos organizacionales de la empresa, se convencionalizó haciéndose parte de la cultura del grupo organizacional Intermedio y que al interactuar en otras instalaciones funciona como promotor de Radio Pasillo, órgano de comunicación que circuló por el mismo proceso de los sentidos del rumor hasta convertirse en un elemento nivelado, acentuado y asimilado por la memoria social o colectiva de los colaboradores.

1.3. Tipos de rumores producidos en Radio Pasillo

Los rumores generados en Radio Pasillo son muy diversos. La mayoría hace énfasis en la situación de la empresa, ya sea en momentos inciertos como estables. En estos últimos, Radio Pasillo se acerca considerablemente a los chismes -acto de comunicación confundido con el rumor-.

Entre los elementos que diferencian a estas manifestaciones encontramos lo siguiente:

El rumor y el chisme pertenecen al campo de los **actos de comunicación**, sin embargo, debido al proceso de difusión en cadena el alcance del rumor será mucho más amplio al del chisme, que es discontinuo y limitado a cierta gente y localidad.

Como ya se ha comentado, el rumor aparece en situaciones de desastre o desestabilidad emocional para el grupo en el que se genera, esto es, cuando ha perdido su integridad como colectividad; significa que el rumor no circula a menos que el asunto encierre un factor de importancia para el individuo que lo escucha y lo transmite motivado por su afán de aquietar, justificar o explicarse esa información no confirmada que le altera la visión que él tenía del mundo o de la situación que se modifica por tal aseveración. En el chisme no interviene el afán de explicación, pues a la información no se le da un tratamiento de atenuante contra una situación, busca dañar o imponer un carácter nocivo hacia una persona, confronta; persigue aumentar la tensión generada, no aliviar, ni sanear el estado emocional del individuo ni el grupo donde se origina (22).

En innumerables ocasiones Radio Pasillo alberga únicamente chismes; voces que se generan con el único fin del desprestigio. Tal es el caso del típico comentario de que "Radio Pasillo dice que la señorita X es muy amiga del gerente Z". Independientemente de la veracidad o trascendencia de las afirmaciones, lo único rescatable es que, al igual que los rumores, presentan el formato de "Radio Pasillo dice que...". Esto es, se maneja una designación del mismo modo que si se estuviera refiriendo a cualquier otro colaborador, un personaje que nadie puede ver e incluso puede ser cualquiera de las personas que lo nombran. Radio Pasillo es un personaje fantasma altamente posicionado y por ello reconocido por quienes lo manejan.

En una organización donde las comunicaciones interpersonales son más habituales es muy común que se presenten comentarios como el anterior y que obedecen, en algunos casos, a ciertos tipos de proyección psicológica, ya sea complementaria o directa. La primera se presenta cuando en la conducta del prójimo o de algún miembro de éste encontramos una explicación razonable de nuestros propios sentimientos. Por ejemplo, aquella persona que enferma de odio y suspicacia, acusa a otros de conspirar en su contra y prefiere atacar antes que sufrir. Su ataque puede no ser físico pero sigue el mismo parámetro de sus enemigos imaginarios (la conspiración o la habladuría) y logra así la tranquilidad momentánea. La segunda es una de las ramas más misteriosas que la naturaleza ha dado al hombre para ahorrarle los tormentos de la conciencia. Emerson dice: "lo que llamamos pecado en nuestros semejantes en nosotros lo denominamos experimento" (23).

Esto quiere decir que los altibajos o fallas las cometen los demás, nunca quien emite el juicio. Sin embargo; no se descarta el elemento de verdad que pudieran tener situaciones ajenas y desprobadadas. De ser así, dentro de la tipología establecida por Allport y Postman se estaría hablando de los rumores de curiosidad, que se producen por la emisión de seudonoticias sustentadas en su mayoría por un sentido de curiosidad (24).

Dentro de esta clasificación se encuentran los rumores inspirados en el temor, cuyo objetivo es elevar la moral de una población; y los rumores de final precipitado, que son producto de

un estado de expectación, es decir, cuando el sujeto espera de una noticia determinada, le es fácil creer que ésta por fin ha llegado (25). Es importante señalar que la gran mayoría de los rumores que se manejan en Radio Pasillo son de tipo puro, o sea, rumores que inician y terminan con un proceso oral y directo que carece de la mediación de un avance tecnológico para su propagación (26).

Ejemplificar la producción de rumores de Radio Pasillo sería sumamente ilustrativo. Sin embargo, la participación que para tal efecto se solicitó por parte de los trabajadores fue poco gratificante; ya que el temor de estar realizando una acción subversiva dominó en innumerables ocasiones a los entrevistados e imposibilitó la obtención de una tipología amplia de los rumores de Radio Pasillo.

De acuerdo con la información recabada es posible afirmar que la situación que vive la empresa, ya sea de incertidumbre o estabilidad, determina el tipo de rumores a generar. Algunos colaboradores recordaron la ocasión en la que precisamente existía temor por los constantes despidos y en la que por varias semanas Radio Pasillo había manejado la posibilidad de una nueva liquidación. Explicaron que la tensión llegó a niveles insospechados, principalmente en lo que en ese tiempo se llamaba Gerencia de Informática, área donde muchos de los empleados estuvieron en puntos altos de exaltación, pues creían que ellos serían los próximos en salir de la empresa. En el caso del rumor anterior, el pánico no se generalizó porque se calmó a

la gente antes de que la Gerencia General y las demás del nivel intermedio se enteraran del suceso. Este rumor inspirado por el temor se caracteriza porque asume intensidades muy diversas y puede ir desde una ligera angustia hasta un pánico completo (27). Para los colaboradores que se vieron en la necesidad real de abandonar la empresa, la noticia de Radio Pasillo se presentó como un rumor de final precipitado. En este sentido no hay que olvidar que cuando el sujeto se halla en la espera de una noticia determinada, le es fácil creer que por fin ha llegado.

Es necesario aclarar que por muy complicada que sea la situación generada por el rumor, además de una divulgación intensa, el mensaje puede encontrar puertas y mentes cerradas. Para Kapferer el creer o no en un rumor refleja el estado de salud del espíritu de cada persona a la manera de un espejo (28).

La salud de la que habla este autor es mejor conocida como el sentido común. Cada persona según su contexto o experiencia adopta o rechaza los rumores que le llegan. A pesar de esto, los rumores son necesarios para la inteligencia individual ya que estos enfrentamientos le permiten establecer límites frente a la información que llega del exterior ya sea directa (en forma oral) o indirectamente (a través de medios masivos de comunicación). Esta acción es precisamente la que lo distingue de los demás receptores.

El siguiente capítulo tiene por objeto identificar de manera concreta las características de las fuentes y de los receptores de Radio Pasillo.

2. Psicología del auditorio de Radio Pasillo

Es importante señalar que la información que alimentó el capítulo anterior y el presente, es producto de una serie de entrevistas directas realizadas con el personal de Nacobre que colaboró fuera de su horario de trabajo o incluso en un terreno neutral como los restaurantes aledaños a la oficina.

En este sentido, puede objetarse que la práctica está alejada de las situaciones y lugares reales en que se desarrolla Radio Pasillo; sin embargo, los medios para extraer información del lugar de los hechos se vieron obstaculizados en gran medida por la posición de la empresa, que de ningún modo permitía variación alguna en el material de encuesta propuesto al inicio de la investigación, y el personal mismo se sentía un tanto vigilado en el ambiente laboral.

2.1. ¿Quiénes emiten los mensajes?

Como forma de comunicación, el rumor requiere para su

creación y transmisión de los actores que integran el proceso de la comunicación, esto es, una fuente y un perceptor; además de elementos intermedios: encodificación, mensaje, canal, decodificación y mensaje de retorno (retroalimentación) que, como ya se explicó en el capítulo anterior, permanecen en el proceso de manera continua, inconsciente e intercambiable; este último aspecto, porque el individuo puede participar como fuente y perceptor cuantas veces lo requiera la situación o los interlocutores mismos.

En el proceso comunicativo del rumor difícilmente podemos establecer quién fue la fuente primaria, pues aún cuando Bartlett caracterizó el punto de partida del rumor en tres etapas, ninguna aporta la localización de la información que da contenido al rumor. A continuación se reproducen los puntos que propone este autor:

- 1) El acontecimiento es percibido con interés por dos o más personas; el interés se deriva de la importancia social del acontecimiento.
- 2) El acontecimiento es ordenado y valorado para transmitirlo narrativamente.
- 3) El rumor ha nacido (29).

El rumor no se ubica como tal en la tercer fase, sino desde el primer aspecto que implica ya el intercambio de opiniones entre dos o más personas. El proceso del rumor arriba descrito no se da en el nivel particular en el que podría establecerse como el punto de donde emana la información, sino como un proceso

claramente plural. Pudiera decirse que la precisión de la fuente no es vital para el estudio del rumor pues lo relevante de este fenómeno son los problemas que suscitan al interior de una organización, la movilización de la colectividad o la magnitud que ésta le otorgue al rumor en cuestión.

Insistir en buscar el origen del rumor significa reducir el fenómeno a un problema individual, ajeno al grupo o a los grupos sociales. Aunado a esto, el objetivo del rumor es convencer, incitar a la movilidad, nunca a la comprobación de los hechos, por ello contiene siempre un dejo de verdad considerable para incitar su transmisión y alejarlo de una verificación posterior.

Kapferer asegura que en el caso del rumor las fuentes no tienen importancia. De hecho, este análisis busca explicar el nacimiento de un proceso de rumor, además de la adhesión y la movilización de la colectividad sin conceder especial atención a la fuente primaria, pues "aunque exista una fuente inicial en la persona del locutor, son los otros los que alimentan el rumor, quienes después de haberlo escuchado lo difunden" (30).

Con su denominación, Radio Pasillo superó el problema de la fuente fidedigna y reconocida institucionalmente, y su carácter informal le confiere un valor mayor para gran parte de los colaboradores. Por otro lado, la identificación de las fuentes iniciales de Radio Pasillo fue casi imposible ya que la mayoría de los encuestados afirmó que nunca se manejó a una persona en particular para que fungiera como "chivo expiatorio" de las gerencias. Los acontecimientos se manejaban sin previo aviso,

sólo brotaba el rumor y después el tiempo se encargaba de comprobar si era o no verdad.

El rumor, como cualquier fenómeno biológico o social, presenta situaciones concretas y definidas que le dan origen. De hecho, los sistemas sociales presentan una naturaleza ficticia, inventada; ya que como creaciones del hombre están anclados en actitudes, percepciones, creencias, motivaciones y expectativas de los seres humanos; todo ello como parte de un sistema inmerso en diferentes contextos o ambientes.

Ana María Arras (31) divide el ambiente en macroambiente y microambiente. El primero se compone de los factores generales que influyen en todas las organizaciones de una sociedad determinada. Dentro de estos factores generales encontramos la cultura, la educación, la política, la economía y un factor social que influye en la forma en que se organizan las instituciones sociales, la importancia que se les atribuye, así como el *status* y los roles que se llevan a cabo en ellas.

El microambiente, por su parte, se integra por los factores externos relacionados de manera específica con los procesos de transformación de la organización; aquí entrarían: los proveedores, los consumidores y la competencia. El microambiente tiene impacto directo en la cultura, la estructura, la tecnología, las relaciones tanto formales como informales, el clima organizacional, los programas y los procesos administrativos internos que incluyen planeación, organización, dirección y control de los procesos internos de la organización.

En el caso concreto de Nacional de Cobre, su macroambiente fue la situación expectante en que se encontraba la empresa debido a la incapacidad que tenía para cumplir con los compromisos financieros contraídos con otras instituciones de la sociedad; situación que tuvo impacto en el interior de la empresa (microambiente), con su venta posterior a Grupo Carso y las medidas de ajuste que se instrumentaron para sacar a flote la organización.

La liquidación de personal, ajustes en la estructura interna de la empresa y por lo tanto de las relaciones formales e informales de ésta, fueron la razón principal que desató los rumores y la creación espontánea de Radio Pasillo, que implícitamente llevó a la movilización colectiva ante la presión de situaciones externas.

Desde la perspectiva sistémica podemos visualizar el comportamiento de Nacional de Cobre como un todo que interactúa con el exterior. Un sistema abierto que recibe información de éste, provocando un ambiente cambiante, originando transformaciones para adaptarse continuamente a las situaciones nuevas que se le presentan.

Un sistema es un todo integrado por dos o más partes denominadas subsistemas y que guardan relación de interdependencia entre sí, distinguiéndose de su medio ambiente por medio de una frontera identificable. En Nacional de Cobre los subsistemas están representados por las gerencias, y la frontera entre cada una de ellas es el trabajo que de manera individual realizan para la obtención de los objetivos organizacionales.

Cuando en los subsistemas la comunicación no se desarrolla satisfactoriamente hay un mecanismo entrópico. Es decir, una tendencia natural a la desorganización y muy probablemente a la degradación del sistema. Dicho mecanismo es contrarrestado por la información, que bajo esta perspectiva es la medida de la organización y se define como el contenido que se intercambia con el exterior y con el ambiente interno de la empresa (32).

Un hecho relevante de Nacional de Cobre es su actual estructura interna, ya que por estar integrada en tres niveles amplía considerablemente los caminos por donde circulan los mensajes, facilitando las posibilidades para desvirtuar el contenido de los mismos. Si a esto se agrega que implícitamente la práctica comunicativa de la empresa es la de no decir nada, y que, por otro lado, en la organización no existen normas para reunirse o intercambiar información tanto a nivel gerencial como con los subalternos, es lógico que la empresa y particularmente las gerencias se saturen de información y exista la posibilidad de una fuga.

Si esto sucede en un contexto como el de Nacobre, donde difícilmente se permite el manejo abierto de la información y existe una participación limitada del personal en los asuntos laborales, se tendrá que reconocer que las informaciones se vuelven más importantes de lo que realmente son, y aún cuando la gerencia no compruebe la información que se filtró a Radio Pasillo, el porcentaje de credibilidad es alto; esto se debe al marco de referencia que cada sujeto tiene y le permite desechar o adoptar

como suya una información.

La experiencia es vital para la reproducción de un rumor, si ésta se apega a lo que se escucha es muy fácil darle credibilidad. Por otro lado, y aunque no se diga o desconfie del sentido común que cada sujeto posee, es factible decir que en su afán de explicación el individuo preferirá la opinión colectiva y dudosa; aunque posteriormente al ser alimentada con sus juicios sea desechada o ratificada.

Hasta este momento queda demostrado que la verdadera importancia del rumor se encuentra en su difusión, en la participación de los perceptores, y no en la de ubicar el origen primario del rumor. Actividad y actor que no deben denominarse como emisor ya que este papel lo desempeñan los mismos perceptores del rumor. Recibir y emitir es una función dual desempeñada en tiempos distintos por una sola persona.

Por ello y ante la imposibilidad de identificar concretamente a las fuentes de Radio Pasillo, es importante señalar que las fugas de información partían de las mismas gerencias, aún en el supuesto caso de que los gerentes tuvieran cuidado de mantenerse en silencio. La salida verbal inmediata recae en las secretarías de cada gerencia; aunque no puede asegurarse en un cien por ciento que estas personas fungieran como fuentes, sino como eslabones de la transmisión. Este aspecto pertenece al proceso de reproducción, material del próximo subíndice.

2.2. Usuarios de Radio Pasillo

Como se estableció en el capítulo anterior, Radio Pasillo fue creación del nivel intermedio de la organización y los principales usuarios de este órgano de comunicación son precisamente los colaboradores de este nivel, aunque obviamente y por características de la estructura interna de la empresa, los rumores de Radio Pasillo también logran descender hasta los últimos niveles de la misma.

Reconocer la existencia de usuarios, significa en términos comunicativos, referirnos a los perceptores de la comunicación. Dentro del proceso de difusión del rumor se habla de los eslabones que lo transmiten de un individuo a otro.

Los sujetos que participan en la transmisión de un rumor funcionan como eslabones en el proceso de difusión, pero además desempeñan un rol específico. Esto se debe a que cada persona que participa responde de diferente manera al estímulo o rumor debido, entre otras cosas, al marco de referencia de cada uno, al sentido común o al contexto en que se desarrolle tanto el sujeto como la situación particular.

De esta forma es comprensible que ante un rumor la información no se unifique en todos sus aspectos y los individuos que participan en su transmisión desarrollen papeles diversos.

En el proceso de difusión de un rumor se encuentran los siguientes roles:

El instigador. Es la persona cuyo liderazgo se ve amenazador a los cambios que se suscitan al interior del grupo.

El intérprete. Es aquella persona que responde a las interrogantes del instigador y propone una explicación coherente y convincente.

El líder de opinión. Es la persona cuya opinión determinará la del grupo en su conjunto.

Los apóstoles. Son personas que después de identificarse plenamente con el rumor intentarán convencer a la comunidad (33).

Los papeles que con mayor frecuencia se presentan en Radio Pasillo son del segundo tipo. Si Radio Pasillo rueda alguna noticia, lo primero que hacen los perceptores es acudir al comentario general y saber qué tanta probabilidad tiene de ser cierto.

Según explicaciones de los entrevistados no faltan los amigos de algún gerente que lejos de integrarse a los juicios del grupo, se dedican a contrariar la opinión general y hacer labor de convencimiento afin a la empresa; o bien, los indiferentes a todo comentario ya sea por temor a alguna represalia o simplemente porque no les interesa entrar en el juego.

Lo anterior permite ubicar a dos personajes más: por un lado, una versión más moderada del apóstol, que después de

identificarse con el rumor intenta convencer a la comunidad y, finalmente, a los que Kapferer denomina **transmisores pasivos** y que son personas que declaran no estar convencidas de lo que se afirma, sin embargo en su espíritu se ha instalado la duda y en algunos casos se dedican a propagar sus sospechas (34).

El papel que lo gerentes desempeñan es el de los **resistentes**, es decir, aquellas personas que se encuentran a la cabeza de la réplica y constituyen los protagonistas anti-rumor.

Una posibilidad más de identificar a los perceptores y en sí el camino tentativo que un rumor puede seguir consiste en la observación de las relaciones amistosas de los colaboradores de la empresa. Hacerlo permitirá conocer quiénes son los posibles individuos a los que recurrirá la gente en caso de un problema o de que se entere de una situación alarmante.

Este método denominado "sociometría" consiste en la entrevista individual en la que se investigarán cuáles son los sujetos más cercanos a la supuesta fuente (en el caso de Nacobre serían las gerencias y sus correspondientes secretarías), no sólo en las áreas laborales sino en la familiaridad y la diversión. Esto puede mostrar las posibles vías que seguirá la información interpersonal o bien el rumor.

Al inicio de la investigación se pretendió realizar un estudio sociométrico partiendo de la hipótesis de que las secretarías de cada gerencia eran las fuentes iniciales de Radio Pasillo, pero debido a las medidas restrictivas de la empresa no se permitió la aplicación de cuestionarios que facilitaran la identificación de

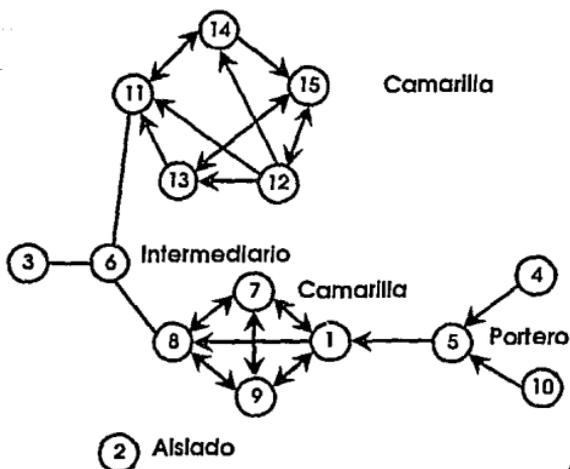
personal en otras gerencias, con las cuales estos elementos mantenían relación más allá de la de tipo laboral. Todo ello porque la empresa lo consideró irrelevante.

Es necesario recordar que las gerencias ignoran la existencia de Radio Pasillo, y declararlo antes y durante la estancia en la empresa significaba truncar completamente el permiso para realizar la investigación; de ahí que poco personal accedió a colaborar. A esto se agregó la reticencia de algunos ex colaboradores de Nacobre a proporcionar más información, pues consideraban que significaba arriesgarse a cerrarse las puertas de un nuevo empleo en Grupo Carso, pues aunque en ese momento laboraban en otro lado, no perdían el interés por reintegrarse a alguna empresa de ese grupo industrial.

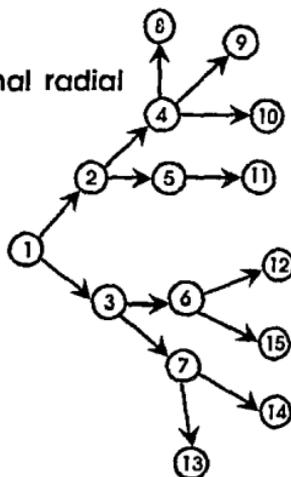
Sin embargo, el tiempo invertido en la recolección de material permitió entablar relaciones más profundas con dos secretarías, quienes fungieron como vínculo con un grupo de trabajadores de Nacobre. La observación de sus relaciones más inmediatas permite, aunque subjetivamente, inferir los siguientes eslabones o direcciones, y que de acuerdo con la clasificación establecida por Ana María Arras se ubican como redes personales. Este tipo de red establece las relaciones de un individuo con otros miembros del sistema, enmarcando las elecciones del individuo hacia otros y viceversa (35).

Eslabones

Red del sistema total



Red personal radial



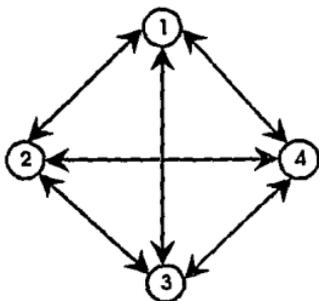
Cada persona que pueda identificarse en la organización ayudará a conocer cuáles son los caminos posibles que seguirá un rumor, ya que las relaciones amistosas o fraternales que cada colaborador establece con sus compañeros permiten inferir que acudirá a esas personas cuando sienta peligro, tensión, o le aquejen los problemas. La unión de todas las redes personales integran la red del sistema total. Esta red es la descripción gráfica de todas las relaciones de carácter informal que constituyen un grupo, por medio de la cual se puede detectar la posición y función que desempeña cada miembro en la estructura informal. Tanto la red personal como la del sistema total permiten afirmar, aún muy subjetivamente, que son estas vías por las cuales los colaboradores del último nivel se nutren de información.

De acuerdo al nivel de integración que se genere entre los individuos que las conforman, las redes personales pueden ser catalogadas en entrelazante y radial.

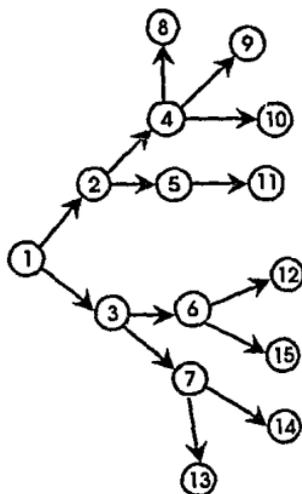
Para una mejor comprensión de lo anterior, se reproduce gráficamente cada red:

Redes personales

Red entrelazante



Red personal radial



De las redes anteriores, en Nacional de Cobre sólo se pudo comprobar la existencia de dos tipos: la primera que inicia en red camarilla y que continúa su camino hasta el último nivel, y la comunicación que se realiza únicamente a nivel camarilla y cuyos límites no sobrepasan el nivel intermedio de la empresa y aún más, las fronteras de cada gerencia. Los caminos anteriores ubican las vías *grapevine* de la empresa, pero existen además los caminos establecidos por la organización. De acuerdo al organigrama se aprecia una comunicación múltiple en los tres sentidos establecidos: descendente, ascendente y horizontal, lo que significa que pueden existir otro tipo de redes y posibles eslabones por donde circulen los rumores de Radio Pasillo.

Algunas de las actitudes psicológicas que adoptan las personas en la transmisión de un rumor son:

Exhibicionismo. Se da cuando la transmisión de un rumor permite que una persona débil o socialmente poco importante se afirme o valorice.

Solicitud. Se manifiesta principalmente en situaciones de pánico y en donde la transmisión del rumor obedece simplemente a un deseo de informar a los demás del peligro que los amenaza.

La esperanza de ser consultado. Se presenta cuando el individuo pone en circulación el rumor con la intención de que quien lo escuche logre calmar la emoción que le despierta (36).

Dentro del proceso del rumor los rasgos de personalidad son aspectos secundarios si tomamos en cuenta que lo esencial

reside en la naturaleza social o colectiva de estos. La construcción de variables personales no ayuda a comprender el hecho del rumor como producto colectivo.

3. Proyección de Radio Pasillo como medio de comunicación institucionalizado

Este capítulo tiene como primer objetivo, fundamentar las razones que permiten a Radio Pasillo prevalecer como órgano de comunicación en Nacional de Cobre y segundo, exponer las posibilidades que representa para la empresa como medio de comunicación alternativo.

Un medio alternativo está vinculado al propósito de modificar en algún sentido la realidad. Sus características definitorias son "el principio de participación en la elección de los temas y elaboración de los mensajes..., además de mostrar un contenido claramente abierto y una ambivalencia de papeles emisor-receptor, lo que permite una multidireccionalidad de los mensajes y de las redes de distribución comunicativa" (37).

Los datos que a continuación se manejan son la base que permitirá a Radio Pasillo presentarse como un medio alternativo de la empresa para allegarse información. Dichos datos fueron obtenidos a través de las encuestas que se aplicaron en Nacobre y facilitaron la investigación interna de la empresa. Para una

mejor apreciación de los resultados, se anexa después de las conclusiones un apartado donde aparecen los cuestionarios aplicados al personal.

La propuesta de un medio de comunicación basado en rumores puede parecer a simple vista descabellada. Sin embargo, la mayoría de los autores especializados en comunicación organizacional contemplan, aunque de diversas maneras, la existencia de los rumores como medios de comunicación existentes en las organizaciones; por lo que resulta hasta cierto punto lógico establecer a Radio Pasillo como un medio institucionalizado. Gerald Goldhaber sugiere una clasificación de la comunicación según los niveles de la organización por donde ésta circulará y los objetivos a lograr; asegura que a nivel general u organizacional los medios para establecer contacto serán, entre otros, "las publicaciones de la casa", los boletines de noticias y las vías *grapevine*; que se nutren en su mayoría de rumores (38).

Fernández Collado maneja otra tipología, la cual se basa en tres dimensiones:

- 1) El flujo de comunicación en el que puede ser utilizado el medio (ascendente, descendente y vertical).
- 2) El nivel de comunicación (diádico, grupal y a nivel organizacional).
- 3) La fuente de energía de la que depende.

Lo relevante de esta tipología se encuentra en el hecho de que los rumores se encuentran entre los principales medios de

comunicación utilizados en los niveles grupal y organizacional; además de difundirse en los tres flujos informativos: ascendente, descendente y vertical (39).

La posibilidad de institucionalizar a Radio Pasillo es significativa. Los rumores son una manifestación inherente a la naturaleza de las relaciones grupales y, contrariamente al valor negativo que en la mayoría de los casos se les adjudica, poseen cualidades propias como la rapidez informativa y un porcentaje considerable de verosimilitud. Por lo tanto, es posible aprovechar la materia de Radio Pasillo (rumores) y sus características como un medio de comunicación reconocido por las autoridades de Nacobre, y hacer de este fenómeno una práctica "formal" de comunicación en la organización. De este último hecho se concluye la institucionalidad que se planteó con anterioridad.

3.1. Comunicación interna actual

En una organización, lo que determina los caminos que los mensajes recorren son: la estructura de la empresa y las políticas y planteamientos que definen y agilizan la práctica de la comunicación interna.

Las organizaciones crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes. Para ubicar la estructura actual de Nacional de Cobre

es necesario partir de las aportaciones de la teoría clásica de la administración, tendencia que tuvo sus orígenes a fines del siglo XIX y que hoy día continúa aplicándose, quizá no con la rigurosidad de antaño pero conservando sus puntos esenciales.

Ya en este siglo, a principios de la década de los 70, la teoría clásica define su posición sobre lo que es la organización formal y establece como componentes básicos la división del trabajo, los procesos escalares y funcionales, la estructura y el campo de control (40).

La división del trabajo hace referencia a cómo se divide una cantidad de trabajo dado entre los recursos disponibles. La división se hace tomando en cuenta la naturaleza de los distintos trabajos o bien la cantidad de responsabilidad o autoridad que cada persona asume. Si se presenta el primer caso se trata de una división funcional, mientras que en el segundo es de tipo escalar. Ambos procesos reflejan el desarrollo de la estructura de la organización. El término escalar denota la existencia de diferentes niveles jerárquicos. El aspecto funcional muestra el trabajo específico que realiza cada individuo.

En cuanto a la estructura, se refiere a las relaciones o roles que se desarrollan en la organización. Existen dos tipos de estructura: de línea y de *staff*. El primero lo constituye el personal que se encarga de satisfacer las necesidades que permitan cumplir con los objetivos de la empresa. La organización se *staff* se encarga de aconsejar y servir a la organización de línea.

Finalmente, el campo de control determina la fisonomía general de la empresa. Si la mayoría de los gerentes cuenta con un grupo de control, la configuración de la empresa es alta, puesto que se incrementa el número de departamentos, gerencias y subgerencias, aumentando los niveles que integran a la empresa. Si la configuración es plana, existe un número específico de gerencias, cada una con un número determinado de empleados que asumen todas las responsabilidades, mismas que tal vez en el caso de la organización alta requieran de un área extra para su buen desempeño.

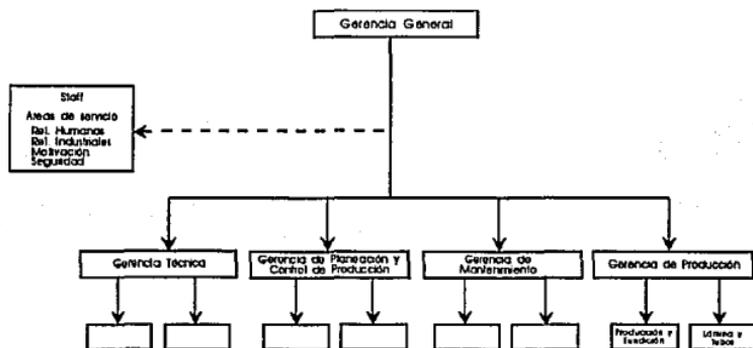
Cuando las decisiones que afectan a toda la empresa son tomadas por un número limitado de personas, se dice que la organización es centralizada; en caso contrario es una organización descentralizada (41).

De acuerdo al organigrama de Nacional de Cobre su estructura se define bajo la organización de línea, ya que cuenta con áreas o departamentos específicos para satisfacer la transformación del cobre en productos útiles para la industria del país, objetivo de la empresa.

Este trabajo se ve complementado con el apoyo de un área de *staff* especializado donde se encuentran los servicios de Relaciones públicas, Recursos humanos, Relaciones industriales, Motivación y Seguridad del trabajador. De forma tal que Nacobre cuenta con los dos tipos de estructura antes mencionados (*staff* y línea).

Así, la descripción gráfica de la organización permite comprobar que debido a que el campo de control del nivel medio es considerable, se ubica como una organización plana. Es importante señalar que esta característica fue producto de los cambios que presentó la empresa después de su adquisición por parte de Grupo Carso.

Organigrama



De acuerdo al organigrama actual, Nacobre es una organización centralizada ya que el poder y el ejercicio de éste, además de la toma de decisiones, se encuentra en la gerencia general, la cual determina la aplicación de las acciones a seguir a través de las gerencias inmediatas.

Al inicio se estableció que la importancia de la estructura radicaba en que ésta señala las vías formales o caminos establecidos por los que los mensajes deben fluir; de igual forma,

la estructura define las posibles rutas en que se genera la comunicación informal, y que a diferencia de la de tipo formal no se regula o controla en su totalidad a través de políticas institucionales.

Esto quiere decir que las vías o redes denotan los rumbos por los que la información debe circular y por tanto, definir los sentidos de la comunicación en ascendente, descendente y horizontal. Por su estructura plana, Nacional de Cobre debería presentar las características propias de este tipo de estructura y que dentro de una empresa genera la reducción de los contactos cara a cara, puesto que los niveles por los que circulan los mensajes también se reducen y los sentidos que siguen son descendente, ascendente y horizontal, considerando que la de tipo ascendente tendrá una frecuencia mayor provocando exceso de comunicaciones para el nivel gerencial.

Entre las gerencias se presenta la comunicación horizontal, que consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Aunque la comunicación horizontal presenta ventajas en una división de trabajo de carácter funcional, trae consigo la ignorancia de la autoridad y una sobrecarga de mensajes ya que estos fluyen en todas direcciones.

Esta última característica es el punto de contacto más estrecho entre Nacobre y la teoría clásica, ya que en la empresa los contactos y los mensajes guardan poco respeto por las líneas de autoridad.

Entre los ajustes que se realizaron al momento de la compra destaca la aplicación de un "ambiente de compromiso", el cual formaba parte de la cultura de calidad que se inculcó al personal; el compromiso equivalía a realizar de manera eficiente las tareas asignadas a cada individuo. Esta política, sin estar escrita, proponía la realización del trabajo evitando gastos y demoras, lo que implicó que las líneas de autoridad no fueran respetadas en su totalidad. El clima de compromiso requería que los contactos laborales se realizaran de manera directa; alejando cada vez más la utilización de los medios de difusión de mensajes tipo *hardware* y propiciando un acercamiento frecuente a los de tipo *software*.

Para comprender lo anterior es importante aclarar que en cualquier organización se manejan dos tipos de medios de difusión de mensajes: los *hardware* y los *software*. Los primeros requieren para su funcionamiento una carga de energía eléctrica o mecánica, ejemplo de este tipo de medios son el teléfono, el telex, las computadoras, la radio, la televisión, entre otros. Los medios *software* requieren sólo de las habilidades y de la capacidad de los individuos para comunicarse. En esta clasificación se encuentran hablar, escuchar y escribir (42).

De acuerdo a lo anterior, Nacional de Cobre prefirió la utilización de los medios *software*, y dentro de ellos se inclinó extraordinariamente por los contactos laborales directos, pues aunque los memorandos, oficios, minutas y cartas corresponden a los medios *software*, fueron prácticamente desterrados ya que con anterioridad habían demostrado su insuficiencia y demora.

Actualmente la política de comunicación (aunque no está escrita) se basa en la relación directa y sólo cuando es estrictamente necesario se utilizan los testimonios escritos. La comunicación interna prevé reuniones de planeación, verificación y revisión, pero éstas se llevan a cabo sin un rigor temporal al menos en los dos primeros niveles jerárquicos de la organización, pues el último nivel se maneja de manera distinta; es decir, si el asunto a tratar encierra una importancia mayúscula (sólo en términos de producción) la comunicación se realiza a través de equipos de trabajo, siempre y cuando sea necesaria la colaboración del obrero.

Como se ve, el ejercicio constante de esta comunicación acorta las posibilidades de un conocimiento entre colaboradores y jefes, ya que el mantener una práctica comunicativa de este tipo provoca que la comunicación se dirija principalmente en dos sentidos: horizontalmente y descendentemente. En el caso de la comunicación descendente se maneja desde la gerencia general hacia las gerencias subsecuentes y así hasta los niveles más bajos, utilizando el procedimiento en cascada, de arriba hacia abajo.

La comunicación horizontal se lleva a cabo entre la mayoría de los colaboradores independientemente del nivel jerárquico en que se desenvuelva; ya que por desarrollarse entre los miembros de un mismo nivel de poder es lógico que se practique entre los miembros de un mismo grupo, entre miembros de distintos grupos, entre miembros de distintas gerencias y entre el equipo

de línea y *staff*. En cuestión laboral la comunicación horizontal es benéfica ya que agiliza los trámites y consultoría de los directivos; además de permitir una gran libertad a los individuos para relacionarse. Es precisamente esta cualidad la que alienta la formación de grupos informales en las empresas y que en el caso concreto de Nacional de Cobre ha generado la formación de Radio Pasillo.

De hecho, para Martínez y Nosnik la comunicación horizontal es considerada como un tipo de comunicación informal, pues debido a su flexibilidad e inestabilidad aparente se deriva un control poco institucionalizado (43).

En el caso de la comunicación ascendente, Nacobre no presenta las opciones mínimas para la creación de mensajes de retorno. Para cubrir estas carencias el personal se ha apoyado en la conformación y relación de los grupos laborales para crear Radio Pasillo.

Abriendo un paréntesis en cuanto a la comunicación ascendente, es necesario retomar que en la comunicación horizontal pueden existir barreras que impidan su sano desarrollo, esto según las funciones que se desempeñen en la organización o en el grupo. Una de las más importantes es la función de apoyo emocional y que se deriva de un intento por comunicarse más abiertamente en un plano de igualdad. Sin embargo, esta función se ve obstaculizada por el ocultamiento y/o control excesivo de la información. En Nacobre este hecho se observó durante el proceso de compra y su posterior aceptación por parte de los

colaboradores, donde claramente las gerencias emitían poca información al resto del personal provocando conjeturas por parte de los grupos.

La tendencia continúa pues según los resultados de las encuestas realizadas, el 47% de los entrevistados afirmó no estar informado adecuada y oportunamente sobre los sucesos que ocurren en la empresa, además de expresar esta deficiencia como una prioridad que la organización en el futuro debe aliviar.

Volviendo a la comunicación ascendente, la empresa no brinda el apoyo necesario para entablar una comunicación más directa con los directivos. Esto se debe, por un lado, a que el concepto que los gerentes tienen sobre la comunicación corresponde a un enfoque de corte más administrativo que al que pudiera tener un comunicólogo; el cual además de apreciarla dentro del proceso productivo, valora a los individuos por ser sujetos potencialmente activos y benéficos para la organización con necesidades de participación y autorealización. La comunicación ascendente es la más importante para la gerencia o al menos debería serlo, pues proporciona información con respecto a la forma en que se recibieron y entendieron los mensajes; además de ayudar a un conocimiento más directo del clima organizacional. No en vano representa dentro de la comunicación organizacional la retroalimentación o mensaje de retorno.

Por otra parte, los gerentes manifestaron la carencia de una comunicación adecuada con sus colaboradores, pues no manejaban boletines, revistas o cualquier otro medio de

comunicación; esto refleja la visión tan restringida que posee la organización para comunicarse y hacer que se comuniquen sus colaboradores con las instancias superiores.

Sin embargo, las revistas institucionales y los boletines informativos no son la totalidad de los medios de comunicación en la empresa, ni constituyen la solución adecuada a todos los problemas que sobre este rubro se presentan. Existen además medios alternativos que complementan las medidas generales de comunicación que la organización requiere, mismos que se definen y diseñan después de una investigación de clima organizacional donde el punto clave del sentido es la satisfacción laboral.

Lograr una comunicación abierta y franca en Nacional de Cobre depende en gran medida del perfil gerencial del sujeto en el cargo; pues, al igual que otros aspectos, las relaciones entre jefes y colaboradores no han sido contempladas dentro del manual de la organización ni se ha visto apoyada por programas de superación gerencial. De hecho, Nacobre maneja la idea de que los colaboradores deben adecuarse al carácter y tipo de manejo ejercido por las gerencias y de acuerdo a las necesidades de la empresa; esto quiere decir que "si la organización requiere de un mando autocrático, entonces se aplicará un liderazgo con este enfoque, de igual manera se hará si la necesidad exige un mando más democrático" (44).

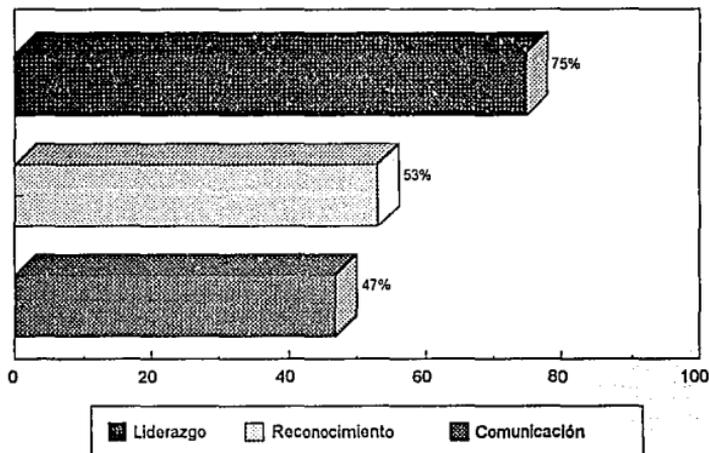
Aún cuando se maneja una política de puertas abiertas y de mejora continua, en la realidad no existen las condiciones para

llevarla a cabo. Al contrario, hace aproximadamente dos años la empresa realizó un programa de sensibilización, cuyo objetivo era precisamente hacer conciencia sobre la función e importancia que cada colaborador poseía en el cumplimiento de las metas organizacionales.

Estos programas rindieron buenos resultados ya que se logró incrementar los porcentajes de producción; sin embargo, desde la aplicación de los programas nunca se instrumentó una práctica que reforzara la participación y motivación laborales, a pesar de haber cambiado de gerente general y seguir realizando ajustes de personal. La empresa mantiene la convicción de que la gente "sabe que debe realizar lo mejor posible su trabajo" (45) aún sin contar con los medios que refuercen su objetivo.

Al poco tiempo de llevarse a cabo los programas de sensibilización se afianzó la práctica con carteles motivacionales. Algunos de ellos todavía logran distinguirse del mobiliario general de la empresa, pero la motivación directa y espontánea se ve limitada; esto sin hablar de la motivación que se logra a través de los estímulos institucionales, que junto con los apoyos comunicativos como revistas, boletines y folletos, se redujeron por cuestiones de presupuesto. Hoy el único apoyo comunicativo con el que cuenta la empresa son tableros de expresión que se ubican en las áreas más transitadas por el personal.

Nacobre 1993
Conceptos estudiados



La información anterior se complementa con los datos obtenidos en las encuestas; los cuales reflejan la problemática antes expuesta. En el rubro de comunicación sólo el 47% de la muestra de 92 personas afirmó que la comunicación interna era satisfactoria mientras que el 53% restante mencionó carecer de información oportuna y suficiente sobre la empresa y corroboró la existencia de comunicación informal amplia y no controlada por la organización.

En cuanto a reconocimiento se refiere, las encuestas demostraron que sólo el 53% de los entrevistados se sienten

complacidos con las medidas que sobre este rubro se aplican en la empresa. El 47% restante mencionó tener pocas posibilidades de ascenso y desconfiar de las estrategias empleadas para reconocer o premiar el buen desempeño laboral.

Sobre el elemento de liderazgo se obtuvo una puntuación del 75% aprobatoria, lo que teóricamente significa que los gerentes se interesan en igual medida tanto por la producción como por el factor humano, librando perfectamente el porcentaje que los ubicaría con un liderazgo bajo. Sin embargo, las necesidades reales más apremiantes que expuso el personal fueron la exigencia de reconocimiento laboral y participación, además de requerir apoyo directo y cordial en asuntos personales que no impliquen como obligación el vínculo laboral, contradiciendo la tendencia favorable. Cada uno de los puntos anteriores existen porque la comunicación entre colaboradores jerárquicamente diferentes no es clara y abierta, es decir, se antepone no sólo el objetivo de la empresa sobre el factor humano, sino que esto se refuerza por las líneas de poder que separan al gerente del colaborador común. Por lo tanto, el porcentaje anterior es muy subjetivo si tomamos en cuenta los requerimientos más inmediatos del personal, sobre las consideraciones que las gerencias tienen sobre sí mismas y que numéricamente se perfilan como líderes medios (75%).

Un elemento relevante en la recopilación de datos es el hecho de que los porcentajes más bajos en cualquier rubro se dan precisamente en el último nivel jerárquico, concretamente en el

personal que cubre la Gerencia de Producción la cual se divide en las áreas de Fundición y Producción de láminas y tubos, y donde el personal que lo integra está representado por 700 obreros. Mientras que en el resto de las gerencias el porcentaje de las respuestas es similar, superado sólo por la Gerencia Técnica, donde aparentemente y de acuerdo a los resultados de los sondeos hay una participación más amplia por parte del trabajador o quizá existe una mayor preocupación por mantenerlos informados (ver cuadros comparativos).

Cuadro comparativo sobre el concepto de reconocimiento

Concepto: Reconocimiento	Gerén. Técnica	Gerén. Control de prod.	Gerén. Mantenj miento	Gerén. Prod. de láminas	Gerén. Prod. tubos	Gerén. Fundición
Pienso que el sistema de evaluación laboral se basa en criterios claros del trabajo que cada quien realiza.	22	36	66	57	50	50
Tengo oportunidad de crecimiento y desarrollo personal.	53	41	55	51	57	22
Tengo oportunidad de proponer y aplicar ideas propias.	58	57	55	47	46	46
Mi trabajo refleja el empeño que puse en él.	77	72	88	74	74	64
Recibiría las máximas prestaciones si las mereciera.	50	34	44	57	57	22

*Los números indican valores en porcentajes

**Cuadro comparativo sobre el concepto
de comunicación**

Concepto: Comunicación	Gerén. Técnica	Gerén. Control de prod.	Gerén. Mantep! miento	Gerén. Prod. de láminas	Gerén. Prod. tubos	Gerén. Fundj_ ción
Cuento con suficiente información para poder tomar mis decisiones.	55	77	59	44	57	63
Suelo ser oportunamente informado acerca de lo que sucede en mi empresa.	19	55	28	27	47	38
La comunicación informal se evita en la empresa.	7	0	25	27	31	36
Estoy motivado para hacer preguntas, pues se toma en cuenta mi opinión.	55	77	59	44	57	63
Cuento con información oportuna y suficiente de la organización.	50	34	44	57	57	22
La comunicación formal es adecuada y oportuna.	28	77	29	35	35	42
Puedo decir libremente a mi jefe que estoy en desacuerdo con él.	78	88	69	65	66	72

*Los números indican valores en porcentajes.

Cuadro comparativo sobre el concepto de liderazgo

Concepto: Liderazgo	Gerén. Técnica	Gerén. Control de prod.	Gerén. Mantenj miento	Gerén. Prod. de láminas	Gerén. Prod. tubos	Gerén. Fundición
Mi jefe es amistoso y me apoya.	75	88	76	72	75	80
Mi jefe expresa con claridad sus expectativas al grupo.	79	88	70	76	89	81
Estoy motivado a superarme y a hacer de mi trabajo un acto placentero.	70	88	65	53	66	69

*Los números indican valores en porcentajes

Este breve análisis corrobora las descripciones internas antes expuestas y demuestra que el plan de comunicación organizacional es deficiente, pues favorece a un sector de la población laboral y margina a otro.

Los problemas de liderazgo, motivación y satisfacción laboral son el resultado de un manejo equivocado en los conceptos claves de la comunicación organizacional (relaciones, mensajes, redes e interdependencia) los cuales forman parte de la estructura organizacional de cualquier empresa y deben ser contemplados para la creación de un plan de comunicación, ya que ayudan a mantener un clima de opinión favorable a los objetivos de la institución y en la medida en que el proyecto funcione se motivará al personal a actuar con todo su potencial.

En este contexto es necesario preguntar ¿qué tan posible sería manejar a Radio Pasillo como un órgano de información reconocido institucionalmente?, más aún ¿cuáles son las bases institucionales que sustentarían la existencia de Radio Pasillo como un medio informativo apoyado por la autoridad de la empresa?

Es innegable que uno de los aspectos que mayor relevancia tuvo en la formación de Radio Pasillo es la forma en que está estructurada la empresa, además de los acontecimientos externos que han rodeado a la organización desde que ésta fue adquirida por el Grupo Comercial Carso.

La estructura determinó la formación de grupos de trabajo además de la forma en que estos interactuaban laboralmente, al hacerlo se sentaron las bases para la formación de grupos informales, los cuales se originan como respuesta a la necesidad que cada individuo tiene de relacionarse y de las características formales particulares de la organización. De tal manera que los grupos de Nacobre (y en general cualquier grupo) desempeñaron funciones tanto formales como informales; por una parte cumplieron con las necesidades de la organización y por otra satisficieron las necesidades de afiliación, identidad y aceptación de todos sus integrantes.

El contexto en el que se desarrolló la venta de la empresa (en medio de dudas e incertidumbre por considerarse como una transacción forzada ya que se encontraba en quiebra) y posteriormente los ajustes internos que aún no han terminado,

ocasionó la integración de grupos psicológicos, es decir, un número de personas que interactuaron laboralmente y por intereses propios, íntimos o personales. En una empresa los grupos psicológicos pueden representar la unidad clave que facilite la integración entre los fines de la organización y las necesidades individuales (46).

Es posible afirmar que la solución a los problemas de comunicación, motivación, satisfacción y liderazgo se encuentra en un replanteamiento de la organización como tal; pero al mismo tiempo es difícil que se de por el poco interés que la gerencia le otorga a estos problemas. Hecho que se ha venido observando durante los cinco años que tienen en el negocio los nuevos accionistas.

Es viable proponer un acercamiento entre gerencia y personal a través de Radio Pasillo, esto favorecería a la empresa pues sin invertir un solo centavo se mantendría enterado del clima que impera en la empresa, de las prioridades y exigencias de su personal.

Dado el peso y la trascendencia de Radio Pasillo, proponer su reconocimiento a pesar de ser un fenómeno de comunicación informal es lógico, ya que: "lo más relevante es que los grupos informales pueden ser utilizados como canales de comunicación de tipo formal; esto permitiría conocer a los gerentes la información sobre las condiciones en que se encuentran diferentes partes de la organización" (47). No en vano Melville Dalton aseguró que el contacto logrado a través de este tipo de

tácticas es necesario para mantener la efectividad organizacional (48).

Efectividad que a la fecha se ha mantenido, al inicio de la transacción por medio del recorte de personal, y posteriormente por medio de una reducción de costos aplicable a cualquier proyecto que requiera de una inyección monetaria. Acciones poco honestas ya que implican la devaluación del factor humano en beneficio de la organización.

3.2. Participación actual de Radio Pasillo

Uno de los aspectos más relevantes que poseen las organizaciones es su carácter artificial. Peculiaridad que las distingue de los sistemas físicos y que los ubica dentro de los sistemas con mayor grado de adaptabilidad ante los cambios internos y externos.

Daniel Katz y Robert Kahan establecen que las organizaciones sociales son sistemas inventados que se mantienen unidos mediante nexos psicológicos (49). Por ello las organizaciones pueden tener tantos fines como objetivos se quiera, ya que por estar sujetas a la invención o funcionamiento que el hombre les asigne, pueden estar diseñadas para cubrir una gama considerable de necesidades. Sin embargo, para desempeñarse satisfactoriamente requieren de mecanismos de control u

observancia que mantengan unidas y funcionando interdependientemente a las partes que las integran.

De manera semejante cuando las organizaciones ven alteradas sus pautas de conducta y, por lo tanto, sus objetivos iniciales, es posible proponer ajustes internos que permitan a la organización retomar su cauce perdido. Esta ventaja se obtiene por una parte de su carácter de organización elaborada. Es decir, creada por sus miembros para desarrollar concretamente los objetivos que justifican su existencia. Nunca pensada como un lugar que apoye y fomente la convivencia de quienes laboran ahí; y por otra, de la enorme influencia que el ambiente externo ejerce sobre ella.

Estas características que permiten su adaptación constante son las particularidades que hacen que cada organización sea concebida como un sistema abierto. Si se aplica el criterio de artificialidad al caso de Nacobre, se tendría que sus posibilidades de mejorar son grandes, pues como se observa en el subíndice anterior su principal problema se deriva entre otras cosas de un manejo equivocado de la comunicación interna. Los conceptos investigados reflejan la necesidad de los colaboradores de ser tratados como elementos dignos de participación directa y eficaz en los asuntos relacionados con su trabajo.

Hay un problema de comunicación, porque la gerencia general no ha dictado los lineamientos para reconocer adecuadamente el trabajo de cada colaborador y la participación extra que desempeña fuera del ejercicio de su papel. Tampoco ha valorado

que sus gerencias funcionan como filtros hacia ella; ni que son el vínculo que fomentará la expresión de los colaboradores y la interiorización de los objetivos organizacionales en cada individuo.

Existe entonces otro problema ocasionado por una comunicación ineficiente y que requiere para mejorarse que las cabezas formales de la organización se integren al resto de ella, que conozcan a su personal y participen con él en la solución de sus necesidades; pues aún cuando la estructura no cambie y continúe con su tendencia plana y centralizada es posible hacer sentir una consideración mayor hacia el personal.

Para mejorar la situación de la empresa se requiere que se establezca un sistema de evaluación del desempeño y por lo tanto un programa de reconocimiento laboral; así como programas de desarrollo y superación personal. Por otro lado, es necesario motivar al personal gerencial a participar en cursos de estilo de dirección y manejo de personal. Además de involucrar al personal en el análisis de las situaciones laborales que más le afecten y la solución a éstas.

Lo anterior implica ajustes severos en cuanto a la forma en que deberá llevarse a cabo la práctica comunicativa de la empresa, la cual deberá apoyarse en órganos de comunicación como periódicos murales, quizá alguna gaceta o boletín informativo que obviamente no sustituyen ni se comparan con la comunicación oral y directa que se pudiera ejercer a través de Radio Pasillo, ejercicio de comunicación que explota por medio del rumor las mismas oportunidades de informar e incluso las supera.

En este sentido, Radio Pasillo resulta un medio de comunicación sumamente económico y cuyo alcance puede ser, al igual que los medios anteriores, de tipo masivo (50). Además de que su sola aprobación generaría más rápidamente la integración de todo el personal; en primer lugar porque como su origen se deriva de la participación espontánea de los colaboradores, sería automáticamente aceptada por el resto de la población laboral evitando el proceso de posicionarlo como a cualquier publicación institucionalizada.

El hecho de que Radio Pasillo sea aceptado por la autoridad mostraría claramente la preocupación de la gerencia general por favorecer las relaciones de trabajo a través de un medio de comunicación ideado por la colectividad.

De cualquier forma es necesario recalcar que los mayores beneficios para la empresa se obtendrán de la concientización del trabajador de que él es la principal fuente de ingresos; y en la participación y cooperación que éste proporciona al grupo de trabajo al satisfacer no sólo la necesidad económica, sino la de pertenecer a la empresa por algo más que una retribución monetaria.

No en vano se ha afirmado que las bases de efectividad organizacional son de carácter psicológico. Dentro de estas encontramos la obediencia legal, satisfacción instrumental, la autoexpresión y la interiorización de las metas organizacionales. Las dos últimas son las que mejores resultados brindan pues ofrecen al individuo una fuerte atracción por el sistema laboral

(51), mientras que la empresa debe estar consciente de las pautas motivacionales que mayor productividad generan.

Radio Pasillo bien puede perfilarse como parte importante de las dos últimas bases psicológicas. En el caso de la autoexpresión ampliaría el campo de participación a la totalidad de la población laboral y con esto rebasaría los límites establecidos por Katz y Kahan para esta pauta motivacional; los cuales especifican que la autoexpresión será mayor sólo cuando el trabajo que se desempeña aumenta en complejidad, variedad y responsabilidad (52). Radio Pasillo extendería la capacidad y habilidad para expresarse en todos los niveles que integran la empresa.

Obviamente si la autoexpresión aumenta la injerencia del colaborador en asuntos laborales que le afecten o que incrementen los mecanismos por medio de los cuales se cumpla el objetivo de la empresa, se estaría trabajando en la pauta motivacional más importante para la organización: la interiorización de las metas organizacionales. Esto se lograría por una parte porque Radio Pasillo satisfaría las necesidades del trabajador de ser tomado en cuenta como elemento participativo de la organización. Institución capaz de comprenderlo a su vez como un individuo con necesidades y valores propios pero a pesar de ello pueden acoplarse a las metas organizacionales y así, obtener beneficios mutuos.

La aplicación de algunas de las medidas anteriores implican una aportación económica considerable. Gastos que

probablemente no se autorizarían en la empresa, pues como se ha mencionado existe poco interés por el factor humano y se recurre en la mayoría de los casos a una característica más de los sistemas sociales: al reemplazo constante de elementos que se niegan a seguir colaborando en la organización. Táctica aceptable para la empresa si tomamos en cuenta que el objetivo es seguir funcionando ilimitadamente.

Sin embargo, la estructura de Nacional de Cobre presenta una ventaja en cuanto a la posibilidad de adecuar la comunicación que actualmente tiene; a través de los grupos informales que se han generado en la empresa y cuyo origen se deriva de la configuración plana de la organización, misma que dicta los sentidos de la comunicación en descendente y horizontal, de la cual la última es la que mayor valor reviste por permitir un intercambio de información abundante y fluido en la mayor parte de la empresa.

Como se estableció en capítulos anteriores, la comunicación horizontal facilitó la creación de grupos formales de trabajo y de grupos informales horizontales. En ellos, principalmente los que se ubicaron en el nivel intermedio se dio la creación de Radio Pasillo como un órgano de comunicación informal, el cual ha funcionado de manera más o menos constante por espacio de diez años. Lo que comprueba que es posible continuar con él, ya que por una parte recurre a una cualidad inherente del hombre y universal: la libre asociación, y por otra, se conjugan en los grupos informales tanto las necesidades organizacionales como

las individuales. Esto porque al fomentarla comunicación informal se motiva a un intercambio entre los departamentos aumentando no sólo el conocimiento que sobre otras áreas y personas se puede obtener, valorando el trabajo que se realiza en lugares próximos al área de trabajo y satisfacer al mismo tiempo la necesidad de relacionarse.

Lograr una comunicación formal a través de un medio informal representa para los colaboradores un reconocimiento de algo que inició como un juego pero cuyo valor real puede trascender hasta los niveles superiores de la organización. Aceptar Radio Pasillo es demostrar que algo aparentemente sin importancia es valioso no sólo por la oportunidad que ofrece de reconocer al personal, sino también porque puede traducirse como un acto de confianza para los colaboradores, independientemente de la utilización que de él pueden lograr las gerencias.

Proponer que Radio Pasillo tenga reconocimiento institucional, no significa que la gerencia retome la designación para establecer o crear mecanismos de información, sino que Radio Pasillo sea establecido como una dinámica de comunicación en la que participe todo el personal de la empresa, incluyendo al gerente general y a los oyentes del área, ya que en la medida en que estas personas participen fomentarán un intercambio más rico y benéfico para la empresa. Significa aminorar las líneas de poder o jerarquía que generalmente intimidan a los colaboradores cuando existe la necesidad de cruzar palabra con alguno de los jefes inmediatos. El hecho de que los jefes participen en Radio Pasillo

los acerca a sus subordinados e incita a competir y aliarse con aquellos colaboradores que por cualidades personales ejercen cierto tipo de liderazgo sobre los grupos informales de la empresa.

Radio Pasillo brinda al gerente la oportunidad de conocer la otra cara de la organización; es decir, adentrarse en los caminos que por su investidura institucional no conoce con seguridad: la comunicación informal. Por medio de Radio Pasillo el gerente podría conocer las diferencias que existen entre sus colaboradores, las demandas y oportunidades que en su caso pudieran tener y de una forma más general le facilitaría predecir los cambios y necesidades del ambiente laboral que él coordina.

Una ventaja más de adoptar y reconocer Radio Pasillo como órgano de comunicación radica en aprovechar las vías *grapevine*, que surgen de cualquier organización y que en su mayoría están alimentadas por rumores. En este sentido hay que recordar que la comunicación *grapevine* es que la que se da a través de vías que los mismos colaboradores establecen (informales) y se aleja de los medios establecidos por la organización. El beneficio que los *grapevine* aportan es que son medios rápidos ya que al igual que un rumor presentan un proceso de difusión muy personal, por lo que el mensaje viaja a la velocidad que tanto las fuentes como los perceptores deseen.

En cuanto a la exactitud se refiere, en capítulos anteriores se ha establecido que los rumores pasan por tres niveles de comprensión: nivelación, acentuación y asimilación. Procesos que

en su oportunidad demostraron que aunque el mensaje final de un rumor presenta cambios en cuanto a contenido y forma, se conservan los aspectos más relevantes del mensaje.

Se ha demostrado que los mensajes difundidos por estas vías en el interior de una empresa conservan alrededor del 80 y 90 por ciento de información exacta (54). Porcentaje que en ocasiones es ignorado debido a la franca aversión que los directivos de las empresas muestran hacia las comunicaciones de tipo informal. Conociendo este antecedente es más sencillo recordar los errores de una comunicación no institucional que sus aciertos, aun cuando éstos se presenten de manera regular. Contrariamente a lo que se piensa los *grapevine* contienen mucha información, precisamente porque son vías secretas que ofrecen cierta seguridad para revelar mensajes que transmitidos directamente por una vía formal ocasionarían problemas al sistema organizacional.

Como se estableció oportunamente, los *grapevine* facilitan una retroalimentación entre gerentes y empleados, además de perfilarse como paliativos emocionales. Esto es, funcionan como una salida para expresar inquietudes o sentimientos. Radio Pasillo no sólo representa las mismas oportunidades de comunicación, sino que las superaría por estar debidamente reconocido.

¿Cómo lograr esto? El primer paso es que los gerentes acepten que Radio Pasillo es real. Es decir, que efectivamente los colaboradores se comunican por la vía de los rumores y que lo

hacen de esta forma porque hasta el momento la gerencia general y ellos mismos han sido incapaces de solventar las necesidades informativas de su personal.

El mejor reconocimiento a Radio Pasillo es precisamente comprender que su creación fue la solución que el mismo personal dio a los problemas de la acción colectiva que se suscitaba en la empresa. Reconocerlo como un sistema de acción concreto (53) es pensar en Radio Pasillo como un mecanismo de interacción que mantuvo su estructura y las relaciones que de él se derivaron de una manera estable, como un juego regulatorio que les permitió de una forma independiente continuar en Nacobre y vivir con la empresa sus momentos más críticos. En concreto, respetarlo como práctica comunicativa espontánea y en lugar de evitarlo sumarse a él.

Si como actualmente se dice, esa situación ha sido superada bien puede reconocerse a Radio Pasillo y usarlo para condicionar el pensamiento, y crear o alimentar un clima deseable.

¿Por qué no utilizar a Radio Pasillo para informar que durante este año Nacobre incrementó sus ventas en un 20% y acompañar este rumor con un trabajo gerencial más estrecho y humano con los colaboradores? Al decir que se incrementaron las ventas no sólo se está manejando el beneficio económico de la empresa, sino que cada uno de los empleados contribuyó a ello y, todavía más, que el reparto de utilidades será mayor.

Por los antecedentes de la empresa este ejemplo es quizá demasiado optimista. En tal caso, supóngase que de repente la

persona responsable de supervisar la fundición del cobre y en general de checar esa área tiene que renunciar. El gerente de producción, responsable inmediato de esa área se encuentra en apuros para substituir a ese elemento. Radio Pasillo puede encargarse de hacerle llegar la candidatura del obrero más capacitado de esa área para substituir al compañero ausente. Quizá en el corporativo no había tomado en cuenta al señor X, colaborador de tiempo atrás, responsable, concededor del área y reconocido por sus compañeros. En este caso el rumor tuvo algo que decir y aportar.

Estos ejemplos implican la participación más constante de los empleados. En el caso contrario, Radio Pasillo podría ayudarle a los gerentes a conocer con mayor exactitud su desempeño como jefes, puesto que el número y contenido de los rumores reflejarían qué tan acertada es su gestión. A través de Radio Pasillo podría filtrar información y mejorar su imagen si es que ésta se encuentra mal interpretada.

En un ejemplo imaginario: Nacobre continua con su política de cerrazón ante los colaboradores y ordena, por disposición gerencial, integrar grupos de cinco obreros para laborar, después del período vacacional, en Toluca. Si la empresa se demora en explicar la situación, no tardará en pensarse que el movimiento obedece a una crisis financiera que obliga a la matriz a trasladar a sus trabajadores y, muy probablemente, a un despido masivo en breve lapso. Radio Pasillo podría aclarar las verdaderas razones de la gerencia para ordenar el traslado y calmar la ansiedad.

Es importante señalar que si Radio Pasillo es reconocido por la empresa, deberá cuidar que los mensajes que circulen carezcan de fórmulas lingüísticas complejas, para facilitar su difusión y evitar en lo posible la infiltración de mensajes complicados que motiven a la distorsión abierta o intencionada.

Es obvio que la utilización de Radio Pasillo no resolvería los problemas actuales de Nacional de Cobre, pero podría adoptarse como complemento de la práctica comunicativa establecida por la empresa.

Una de las limitantes que presentaría Radio Pasillo, sería que el uso constante del rumor como vehículo de comunicación incitaría por una parte, a que informaciones sin un valor relevante adquieran dimensiones que no merecieran o bien, a que deliberadamente se infiltraran informaciones con el único interés de desestabilizar a la población laboral.

En estos casos la participación de los gerentes sería primordial, ya que serían ellos los encargados de desactivar los rumores dañinos. Esta acción implica un trabajo gerencial más comprometido con el factor humano; ya que aparte de tener capacidad administrativa y visión para detectar las consecuencias de los comentarios mal intencionados o erróneamente comprendidos, deberán disponer de la confianza de su personal; la suficiente como para que aquello que es comentado a hurtadillas se diga franca y abiertamente y de ser así, evitar cualquier trastorno interno.

De igual forma, para que un gerente aproveche Radio Pasillo como nexo informal de comunicación, deberá comprender que los mensajes que emita deben ser claros y sencillos, sin complicaciones lingüísticas y principalmente examinar qué tipo de información tiene probabilidades de ser recibida sin grandes distorsiones.

Independientemente del mensaje que se emita, se halla un factor verdaderamente relevante y que encierra la ventaja más inmediata de Radio Pasillo; los mensajes de retorno que se suscitarían ante la posibilidad de un acercamiento directo entre el personal. Concretamente Radio Pasillo tendría como objetivo central reconocer qué es Nacobre, quiénes son sus colaboradores y hacia dónde pueden dirigirse los esfuerzos. Es también una posibilidad para fomentar un ambiente de trabajo sustentado en la colaboración y la camaradería.

Conclusiones

A lo largo del trabajo se han destacado los elementos más importantes del rumor y su relevancia como medio de comunicación rápido y veraz. Ventajas que frecuentemente son ignoradas debido al matiz negativo que rodea a la mayoría de los rumores en el momento de originarse.

Tanto la rapidez como la veracidad son dos factores primordiales en la comunicación y responden a la necesidad que todo individuo demanda al momento de informarse sobre algo de su interés. Y si se habla de necesidades es importante retomar lo que aquí se ha escrito en el sentido de que los rumores no sólo son manifestaciones normales e inherentes a la naturaleza humana, sino que también representan un factor indispensable para el proceso comunicativo de una empresa, pues incitan a la movilización colectiva y en algunos casos a la competencia productiva.

El hecho de que le rumor responda de manera bilateral a una necesidad del ser humano revela la importancia que para éste tiene, ya sea en su ámbito personal como grupal. Por otro

lado, permite pensar en la creación de mensajes concretos y específicos que pueden ser transmitidos bajo el formato del rumor.

Sin embargo, antes de poner en práctica esta estrategia es necesario recordar que existen diversos factores que intervienen en la creación de un rumor, los cuales deberán tomarse en cuenta si el lector se enfrenta a un caso concreto de rumores, pues sólo así podrá aprovechar al máximo las ventajas del rumor antes señaladas.

Analizar el rumor en una organización implica necesariamente adentrarse en factores como el liderazgo y la creación de grupos informales. En primer lugar, porque un rumor se gesta principalmente por la ausencia de información fidedigna y contundente, misma que debe acompañarse de respaldo y confiabilidad de una fuente. Lo anterior podría considerarse como una regla, sin embargo, puede presentarse el caso contrario; es decir, que exista una sobrecarga de información tal, que se provoque un estancamiento en la misma debido a la incapacidad del líder de procesarla y hacerla circular.

En ambos casos la figura institucional carece de habilidad e interés de informar a sus subalternos, por lo que las probabilidades de un rumor son considerables.

Por otro lado, identificar la creación de grupos informales dentro de la organización permite inferir cuáles son las posibles vías que seguirán los mensajes creados por la informalidad que reviste a ciertos grupos organizacionales.

El liderazgo, los grupos informales y por lo tanto el rumor, son aspectos que pueden localizarse teóricamente al observar la estructura que posee cualquier empresa; pues como organismos abiertos a la influencia del medio ambiente presentan cambios constantes que les facilitan su permanencia y evolución. Ésta particularidad, propia de los sistemas sociales, impide la creación de fórmulas universales de comportamiento y comunicación interna.

Los aspectos anteriores, además del impacto que ejerce este tipo de comunicación (rumores), han sido estudiados a través de Radio Pasillo, fenómeno comunicativo que ejemplifica perfectamente la posibilidad de instituir al rumor como práctica comunicativa reconocida, aceptada y cultivada en una organización. Radio Pasillo es un ejemplo de lo que se desarrolla en las sociedades contemporáneas con relación a los sistemas de acción en vía de organizaciones. La organización dentro de la organización, que establece que los actores de los sistemas de acción tienden a volverse más conscientes y a asumir la responsabilidad del sistema. Por otro lado, las organizaciones que reconocen la existencia de los sistemas de acción concreta son más tolerantes y descubren que ajustando sus intervenciones a las características del sistema de acción subyacente, pueden lograr mayor eficiencia desde el punto de vista del logro de sus actividades.

De acuerdo a las proyecciones del estudio, si Nacobre reconociera la existencia de Radio Pasillo no sólo favorecería el

buen desempeño del papel que desarrolla cada colaborador, sino que Radio Pasillo le traería beneficios considerables como la posibilidad de obtener el apoyo incondicional de su personal y para éste último, la oportunidad para confirmar su libre participación en la empresa.

En este sentido, se podría objetar lo siguiente: ¿Cómo es posible que Radio Pasillo pueda tener representatividad y opción a la generalización de comportamientos sociales, si sólo es el estudio de un caso?

Es obvio que no se puede extrapolar los resultados de un pequeño grupo al conjunto del sistema social, pero tampoco es válido no hacerlo. Esta paradoja tiene sentido si se reconoce que solo a través del conocimiento sobre las formas en que todos los hombres cooperan entre sí dentro de una organización, se podrán desarrollar proposiciones importantes sobre cómo resolver problemas de integración y regularización en conjuntos complejos.

Estos resultados serán propuestas para reflexionar sobre el sistema social en general, pero de ninguna manera son recetas o leyes de aplicación directa.

Los conjuntos sistémicos nunca se comportan de manera estática y buscan constantemente nuevas formas de integración y regulación interna y externa, por lo que es válido y hasta necesario apoyarse en investigaciones aplicadas a nivel grupal como lo es el caso de Nacobre. Éste sería el mayor alcance de este trabajo: sumarse al conjunto de investigaciones grupales que apoyan el conocimiento de las relaciones humanas,

concretamente del rumor, su impacto en una organización y la probabilidad de presentarse aún de forma diferente en el conjunto social.

Este trabajo, aún con sus limitaciones prácticas, proporciona una visión novedosa del rumor al considerarlo como un medio útil de comunicación. Es, por otro lado, el primer acercamiento de la autora al tema, mismo que apesar de ser el medio de difusión más antiguo es curiosamente poco estudiado. Abre, además, la posibilidad de una reflexión futura más profunda.

Si por añadiduría este trabajo despertara el mismo interés en el lector, se estaría quizá ante la posibilidad de iniciar una investigación más extensa y profesional del rumor en el contexto mexicano, donde desgraciadamente existe poca información sobre este fenómeno, así como un rechazo considerable.

A pesar de esto, los rumores han encontrado eco en su estudio. Francia es el país que va a la vanguardia en este tema, que no contento con estudiar sus orígenes y consecuencias, ha creado la Fundación para el Estudio y la Información sobre Rumores.

Anexo A

Cuestionarios

Nota aclaratoria

Una de las recomendaciones más frecuentes cuando se aplican encuestas o cuestionarios exploratorios es la referente a la decodificación de la información obtenida. En el caso de los siguientes cuestionarios, el lector apreciará que la mayoría de las preguntas son de carácter abierto y posteriormente se complementan con *tests* de necesidades, cultura laboral, liderazgo y escala de aptitudes de supervisión.

La razón por la cual se manejaron preguntas abiertas es que, debido a la imposibilidad de ampliar de forma anticipada la información sobre la comunicación interna de la empresa, el interés se centró en verificar o desmentir la hipótesis general que se poseía en este rubro, por lo cual era necesario que el procedimiento práctico de la recopilación informativa se enfocara a obtener la experiencia vivida por cada uno de los encuestados y comprender de acuerdo a sus respuestas las circunstancias implícitas que los motivaban a actuar de una forma otra, es decir, a la creación de Radio Pasillo.

Crozier y Friedberg aseguran que la ventaja de realizar preguntas abiertas es la oportunidad de reunir lo más rápido posible el máximo de informaciones concretas de lo vivido cotidianamente por los empleados.

Las respuestas que de esta manera se obtuvieron pueden objetarse por su subjetividad inevitable, sin embargo las respuestas de cada colaborador complementan los datos emitidos de manera institucional.

Los resultados obtenidos (ver gráficas) se dedujeron de la siguiente forma:

1. Los ítems que integran cada cuadro comparativo son las respuestas más frecuentes que emitieron los encuestados en las series de preguntas abiertas, cuyo objetivo era esclarecer la forma en que actualmente se consideran los conceptos a estudiar. Los porcentajes que aparecen por cada gerencia representan el número de individuos cuyas respuestas fueron semejantes en cada uno de los conceptos (comunicación, liderazgo y reconocimiento).

2. La gráfica inicial contiene los porcentajes de las respuestas obtenidas en los *tests* aplicados. El objetivo de cada uno era conocer a través de las respuestas de cada colaborador las deficiencias más relevantes en los mismos conceptos.

De acuerdo con Stephen Robbins, la importancia de los *tests* radica en que funcionan como pequeños análisis proyectivos, pues según las respuestas que cada colaborador

proporcionó se indican las necesidades más apremiantes que posee.

Es importante señalar que el método de cuantificación no es el más adecuado, ya que la aplicación de preguntas abiertas permite, por una parte, que el investigador designe o englobe en ciertas oraciones o ítems el sentir general de su población. Sin embargo, en este caso deberá comprenderse que fue el procedimiento más viable para la obtención de información en el plazo concedido por la empresa (dos semanas).

Y aún cuando el lector objete la veracidad de dichos datos, es necesario recordarle que la información se complementó con entrevistas del personal actual y ex colaboradores. Hecho que permitió confirmar no sólo los resultados cuantitativos, sino todo lo que en este trabajo se ha expuesto.

Cuestionario No. 1

Para aplicarse al personal de manera individual

I. De manera clara y breve responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en Nacobre? _____
_____.
2. Al ingresar a la empresa, ¿tuvo capacitación previa o alguna plática de bienvenida? _____
_____.
3. ¿Le explicaron cuáles eran sus funciones y la forma en que tenía que desarrollarse en la empresa? _____
_____.
4. Según su experiencia, ¿de qué depende la satisfacción en el trabajo? _____
_____.

II. Indique la importancia de cada uno de los siguientes enunciados en el trabajo que hipotéticamente le gustaría obtener.

	No importa	Muy Importante	Extra Importante
1. Relaciones cordiales con mis compañeros de trabajo.	_____	_____	_____
2. Adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo.	_____	_____	_____
3. Buena remuneración por mi trabajo.	_____	_____	_____
4. Gozar de la aceptación de otros.	_____	_____	_____

	No importa	Muy importante	Extra importante
5. Oportunidad de proponer y aplicar ideas propias.	_____	_____	_____
6. Aumentos salariales frecuentes.	_____	_____	_____
7. Oportunidad de conseguir amistades en el trabajo.	_____	_____	_____
8. Sentido de autoestima.	_____	_____	_____
9. Un programa completo de prestaciones.	_____	_____	_____
10. Apertura y honradez con mis compañeros de trabajo.	_____	_____	_____
11. Oportunidad de crecimiento y desarrollo personal.	_____	_____	_____
12. Seguridad en el área de trabajo.	_____	_____	_____

III. Las siguientes preguntas requieren de una respuesta clara y precisa. No importa la extensión de sus afirmaciones, lo relevante es que no deje de dar su experiencia laboral.

1. En su actividad actual (laboral), ¿recibe usted toda la información que requiere para realizar su trabajo? _____

2. ¿Cómo se entera de lo que tiene que hacer? _____

3. ¿Cómo se entera de lo que sucede en la empresa? _____

4. ¿Conoce los objetivos de la empresa? _____

5. ¿Mantiene relaciones de amistad con personas de otras áreas? De ser así, ¿conocía con anterioridad a la(s) persona(s) o la relación surgió a través del trabajo? _____

6. Cuando usted tiene un problema laboral o personal, ¿a quién recurre? _____

7. En su trabajo actual, ¿tiene posibilidades de participar, a través de sugerencias, en el objetivo primordial de la empresa? _____

IV. Califique cada uno de los siguientes enunciados, indicando su grado de aceptación. Si concuerda fuertemente con él, asígnele un 5 de calificación, si disiente fuertemente, califíquelo con un 1.

1. Mis compañeros son amistosos y me apoyan. _____
2. Mi jefe es amistoso y me apoya. _____
3. Espero que mi trabajo refleje el empeño que puse en él. _____
4. Mi jefe expresa con claridad sus expectativas al grupo. _____
5. Estoy motivado(a) para hacer preguntas pues se toma en cuenta mi opinión. _____
6. Pienso que el sistema de evaluación laboral se basa en criterios claros del trabajo que cada quien realiza. _____
7. Estoy motivado(a) a superarme y a hacer de mi trabajo una actividad placentera. _____
8. Recibiría las prestaciones máximas si las mereciera. _____

Por sus respuestas ¡mil gracias!

Cuestionario No. 2Para aplicarse al personal en general

Indicaciones: Los siguientes puntos describen varios aspectos del comportamiento de liderazgo. Responda cada uno en la forma en que seguramente actuaría si fuera el líder de un grupo de trabajo. Encierre en un círculo si usted se comportaría en la forma descrita siempre (A), con frecuencia (F), esporádicamente (O), rara vez (S) o nunca (N).

1. Seguramente actuaría como portavoz del grupo. _____
2. Favorecería las horas extra. _____
3. Daría absoluta libertad a los miembros de mi equipo. _____
4. Alentaría el uso de procedimientos uniformes. _____
5. Permitiría a los miembros servirse de su propio criterio en la solución de problemas. _____
6. Insistiría en superar a los grupos de competencia. _____
7. Hablaría como representante del grupo. _____
8. Haría que los sujetos pusieran su mayor esfuerzo. _____
9. Ensayaría mis ideas con el grupo. _____
10. Dejaría que los miembros realizaran el trabajo basándose exclusivamente en su criterio. _____
11. Trabajaría duro para obtener un ascenso. _____
12. Podría tolerar la espera y la incertidumbre. _____
13. Hablaría en nombre del grupo cuando hubiera visitantes. _____
14. Mantendría un ritmo rápido de trabajo. _____
15. Asignaría a los miembros una tarea y les daría entera libertad en su ejecución. _____
16. Resolvería los conflictos cuando surgieran dentro del grupo. _____
17. Me dejaría abrumar por los detalles. _____
18. Representaría al grupo en reuniones fuera de la empresa. _____

19. Me sería difícil dar a todos los miembros libertad de acción. _____
20. Decidiría lo que debe hacerse y cómo hacerlo. _____
21. Me esforzaría por elevar la producción. _____
22. Delegaría algunos miembros la autoridad que yo pudiera reservarme. _____
23. Generalmente las cosas resultan conforme a mis predicciones. _____
24. Dejaría al grupo un alto grado de iniciativa. _____
25. Asignaría a los miembros del grupo determinadas tareas. _____
26. Estaría dispuesto a introducir cambios. _____
27. Pediría a los miembros trabajar más duro. _____
28. Confiaría en que los miembros del grupo pusieran en práctica su buen juicio. _____
29. Programaría el trabajo por realizar. _____
30. Me negaría a explicar mis actos. _____
31. Convencería a los demás de que mis ideas les serán de utilidad. _____
32. Dejaría al grupo fijarse su propio ritmo de trabajo. _____
33. Insistiría en que el grupo superase su récord anterior. _____
34. Actuaría sin consultar al grupo. _____
35. Pediría a los miembros del grupo acatar las reglas y normas. _____

Por su atención ¡mil gracias!

Questionario No. 3

Para aplicarse a los jefes o gerentes de área

I. De manera clara y breve responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el puesto que ocupa en la empresa? _____

2. ¿Cuánto tiempo tiene de colaborar en Nacobre? _____

3. Al principio, ¿recibió capacitación u orientación de cuáles iban a ser sus funciones y/o de las políticas de la empresa? _____

4. ¿De qué depende su satisfacción laboral? _____

5. ¿Cómo le hacen llegar a usted sus superiores las órdenes de trabajo? _____

6. ¿De qué forma hace llegar las órdenes de trabajo a sus subordinados (cara a cara, por teléfono, o por escrito)? _____

7. ¿Qué hace usted para que sus mensajes sean recibidos y entendidos claramente? _____

8. "La comunicación informal puede facilitar la eficacia de un grupo" ¿Está usted de acuerdo con esta afirmación? Explique su respuesta.

9. "Los rumores empiezan porque algo provoca el chisme" ¿Está usted de acuerdo con esta afirmación? Explique su respuesta. _____

II. Indique con una cruz el grado de concordancia o discrepancia que siente por cada uno de los siguientes diez enunciados:

	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo
1. La mayor parte de los empleados quieren que se les diga clara y detalladamente lo que han de hacer y cómo hacerlo.	_____	_____	_____
2. Los trabajadores generalmente quieren más responsabilidad por sus actividades de trabajo.	_____	_____	_____
3. A los trabajadores hay que presionarlos para que realicen sus tareas.	_____	_____	_____
4. Los empleados dan su mejor esfuerzo cuando se les premia reconociendo sus logros, además de un incentivo monetario o de otra índole.	_____	_____	_____
5. Al personal se le estimula mejor para que efectúe una actividad productiva por medio de insinuaciones más que mediante amenazas o la fuerza.	_____	_____	_____
6. Casi todos quieren que se les de libertad para idear por sí mismos la manera de realizar mejor sus tareas.	_____	_____	_____
7. Los trabajadores siempre tratan de poner el mejor esfuerzo, y es por eso que los superiores deben vigilarlos constantemente.	_____	_____	_____

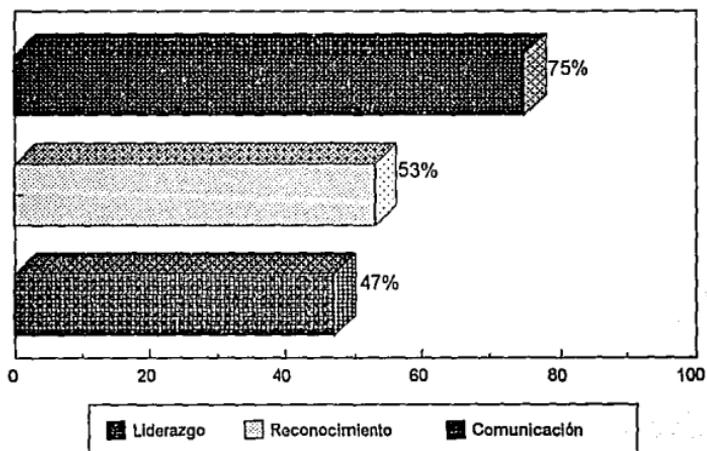
	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo
8. La generalidad de los empleados disfrutan el trabajo que es interesante y les da la oportunidad de alcanzar el logro.	_____	_____	_____
9. La supervisión eficaz exige que uno esté dispuesto a cumplir las amenazas cuando un trabajador no cumple con sus obligaciones.	_____	_____	_____
10. Casi todos los trabajadores son mucho más capaces de dar un mejor rendimiento del que ofrecen o del que tienen oportunidad de demostrar.	_____	_____	_____

Por sus respuestas ¡mil gracias!

Anexo B

Gráfica y cuadros

Nacobre 1993 Conceptos estudiados



**Cuadro comparativo sobre el concepto
de reconocimiento**

Concepto: Reconocimiento	Gerén. Técnica	Gerén. Control de prod.	Gerén. Mantenimiento	Gerén. Prod. de láminas	Gerén. Prod. tubos	Gerén. Fundación
Pleno que el sistema de evaluación laboral se basa en criterios claros del trabajo que cada quien realiza.	22	36	66	57	50	50
Tengo oportunidad de crecimiento y desarrollo personal.	53	41	55	51	57	22
Tengo oportunidad de proponer y aplicar ideas propias.	58	57	55	47	46	46
Mi trabajo refleja el empeño que puse en él.	77	72	88	74	74	64
Recibiría las máximas prestaciones si las mereciera.	50	34	44	57	57	22

*Los números indican valores en porcentajes

Cuadro comparativo sobre el concepto de comunicación

Concepto: Comunicación	Gerén. Técnica	Gerén. Control de prod.	Gerén. Manten_ miento	Gerén. Prod. de láminas	Gerén. Prod. tubos	Gerén. Fundl_ ción
Cuento con suficiente información para poder tomar mis decisiones.	55	77	59	44	57	63
Suelo ser oportunamente informado acerca de lo que sucede en mi empresa.	19	55	28	27	47	38
La comunicación informal se evita en la empresa.	7	0	25	27	31	36
Estoy motivado para hacer preguntas, pues se toma en cuenta mi opinión.	55	77	59	44	57	63
Cuento con información oportuna y suficiente de la organización.	50	34	44	57	57	22
La comunicación formal es adecuada y oportuna.	28	77	29	35	35	42
Puedo decir libremente a mi jefe que estoy en desacuerdo con él.	78	88	69	65	66	72

*Los números indican valores en porcentajes

Cuadro comparativo sobre el concepto de liderazgo

Concepto: Liderazgo	Gerén. Técnica	Gerén. Control de prod.	Gerén. Manteni miento	Gerén. Prod. de láminas	Gerén. Prod. tubos	Gerén. Fundl_ ción
Mi jefe es amistoso y me apoya.	75	88	76	72	75	80
Mi jefe expresa con claridad sus expectativas al grupo.	79	88	70	76	89	81
Estoy motivado a superarme y a hacer de mi trabajo un acto placentero.	70	88	65	53	66	69

*Los números indican valores en porcentajes

Citas

- (1) Crozier/Friedberg, *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, pp. 9-13.
- (2) Thayer Lee, *Comunicación y sistemas de comunicación en las organizaciones, en la gestión directiva y en las relaciones interpersonales*, pp. 36-37.
- (3) *Ibid.* pp. 38.
- (4) *cfr.* Andrade Rodríguez "Hacia una definición de la comunicación organizacional" en Fernández Collado, pp. 31.
- (5) Goldhaber Gerald, *Comunicación organizacional*, pp. 15.
- (6) *cfr.* H. Schein Edgar, *Psicología de las organizaciones*, pp. 14.
- (7) *Ibid.* pp. 15.
- (8) *cfr.* Golhaber, Gerald, *op.cit.*, pp. 27-33.
- (9) Rouquette Michel, *Rumor*, pp. 7-16.
- (10) *cfr.* H. Schein, *op. cit.*, pp. 135.
- (11) *cfr.* Allport/Postman, *Psicología del rumor*, pp. 104.

- (12) Kapferer Noel Jean, *Rumores: El medio de comunicación más antiguo del mundo*.
- (13) *cfr. ibid.* pp. 85-91.
- (14) *cfr. Allport/Postman, op. cit.*, pp. 15.
- (15) *cfr. Martínez y Nosnik, Comunicación organizacional práctica: Manual gerencial*, pp. 59.
- (16) *cfr. Robbins P. Stephen, Comportamiento organizacional. conceptos, controversias y aplicaciones*, pp. 221.
- (17) *cfr. Goldhaber, op. cit.*, pp. 140-144.
- (18) *cfr. Allport/Postman, op. cit.*, pp. 95.
- (19) *cfr. Goldhaber, op. cit.*, pp. 140.
- (20) *cfr. Kapferer, op. cit.*
- (21) *cfr. Rouquette, op. cit.*, pp. 35.
- (22) *cfr. Kapferer, op.cit.*, pp. 31.
- (23) Allport/Postman, *op. cit.*, pp. 23.
- (24) *cfr. ibid.* pp. 38-43.
- (25) *cfr. ibid.* pp. 38.
- (26) *cfr. Kapferer, op. cit.*, pp. 32.
- (27) *cfr. Rouquette, op. cit.*, pp. 58.
- (28) *cfr. Kapferer, op. cit.*, pp. 129.
- (29) *cfr. Allport/Postman, op. cit.*, pp. 139.

- (30) Kapferer, *op. cit.*, pp. 37.
- (31) *cfr.* Arras Vota, *Comunicación organizacional*, pp. 78-80.
- (32) *cfr.* Arras Vota, *op.cit.*, pp. 69.
- (33) Kapferer, *op. cit.*, pp. 121-123.
- (34) *cfr. ibid.* pp. 122.
- (35) *cfr.* Arras Vota, *op. cit.*, pp. 115.
- (36) *cfr.* Rouquette, *op. cit.*, pp. 41.
- (37) Simpson Máximo, *Comunicación alternativa*, pp. 146.
- (38) *cfr.* Goldhaber, *op. cit.*, pp. 41.
- (39) *cfr.* Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, pp. 253.
- (40) *cfr.* Goldhaber, *op. cit.*, pp. 41.
- (41) *cfr. ibid.* pp. 45-47.
- (42) *cfr. ibid.* pp. 124.
- (43) *cfr.* Martínez y Nosnik, *op. cit.*, pp. 55.
- (44) Declaración de Jorge García Montoya, Gerente de Recursos Humanos, área de *staff*.
- (45) *ibid.*
- (46) *cfr.* H. Schein, *op. cit.*, pp. 135.
- (47) *cfr. ibid.* pp. 140.
- (48) *cfr. ibid.* pp. 142.

- (49) *cfr.* Katz/Kahan, *Psicología social de las organizaciones*, pp. 81.
- (50) **Nota:** Tomando en cuenta que este alcance se refiere a la totalidad de los empleados y que no tiene relación en ningún sentido con las características que poseen los medios masivos de comunicación; en que interviene un factor tecnológico que apoye una difusión y proyección mayor, en ocasiones sin tomar en cuenta que sus receptores se integran por una diversidad de intereses.
- (51) *cfr.* Katz/Kahan, *op. cit.* pp. 427.
- (52) *cfr. ibid.* pp. 428.
- (53) *cfr.* Crozier, Friedberg, pp. 235.
- (54) *cfr.* Goldhaber, *op. cit.*, pp. 140.

Bibliografía

ALLPORT/POSTMAN

Psicología del rumor

Tr. de José Clementi,

Aires, Edit. Psique, 1973, 254 pp.

ARRAS, Ana María

Comunicación organizacional,

México, Universidad Autónoma
de Chihuahua, 1990, 160 pp.

CROZIER/FRIEDBERG

El actor y el sistema. Las
restricciones de la acción

colectiva, México, Alianza
Editorial Mexicana, 1990, 367 pp.

D'APRIX, Roger

La comunicación: clave de la
productividad, México, Edit.

Limusa, 1986, 165 pp.

- FERNÁNDEZ Collado, Carlos (cord.) La comunicación en las organizaciones, México, Ed. Trillas, 1990, 368 pp.
- GOLDHABER, Gerald Comunicación organizacional, Tr. José Manuel Balaguer, México, Ed. Diana, 1984, 413 pp.
- HOMS Quiroga, Ricardo La comunicación en la empresa, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1990, 146 pp.
- KAPFERER Jean Noel Rumores: el medio de comunicación más antiguo del mundo, Buenos Aires, Ed. EMECÉ Editores, 1989, 329 pp.
- KATZ/KAHAN, Robert Psicología social de las organizaciones, Tr. F. Patán, México, Ed. Trillas, 1990, 557 pp.
- MARTÍNEZ/NOSNIK, Comunicación organizacional práctica: manual gerencial, México, Ed. Trillas, 1991, 109 pp.

- ROBBINS P, Stephen Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones, México, Ed. Prentice Hall, 1991, 567 pp.
- RODRÍGUEZ, Mauro Psicología del mexicano en el trabajo, México, Ed. McGraw Hill, 1992, 147 pp.
- ROUQUETTE, Michel Rumor, Tr. Eddy Montaldo, Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 1977, 125 pp.
- SCHEIN, Edgar H. Psicología de la organización, Tr. Víctor Cruz Cardona, Méx., Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 1982, 250 pp.
- SIMPSON, Máximo Comunicación alternativa y cambio social 1. América Latina, México, Ed. Premia, 1984, 374 pp.

THAYER, Lee

Comunicación y sistemas de comunicación. En las organizaciones, en la gestión directiva y en las relaciones interpersonales, Barcelona, Ed. Península, 1975, 447 pp.