



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**El rumor como fenómeno de comunicación en las  
organizaciones y su incidencia en el clima de trabajo.**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO  
DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE  
LA COMUNICACIÓN PRESENTA:**

***Ana Karen Herrera Reséndiz***

**Directora de Tesis: Lic. Mónica Susana Amilpas García**



**México, D.F. UNAM. 2015**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## Índice

Introducción	2
Capítulo 1. La Comunicación y Clima Organizacional	4
1.1. ¿Qué es comunicación?	4
1.1.1. Niveles de comunicación	8
1.2 Comunicación Organizacional.	10
1.2.1 Redes	14
1.3 Tipos de organizaciones	17
1.4 Cultura Organizacional	19
1.5 Clima Organizacional	22
Capítulo 2. El rumor	37
2.1. Origen y conceptos	38
2.2 Características del rumor	43
2.3. Formación, desarrollo y disolución de los rumores	45
2.4 El rumor en la cultura mexicana	46
2.4. El rumor en las organizaciones	49
Capítulo 3. El rumor y su relación con el clima laboral	52
3.1 Posibles orígenes y causas del rumor en la organización	52
3.2 Cómo afecta el rumor a la organización	59
3.2.1. Incidencias en el clima laboral	65
3.2.2. Incidencias en las metas organizacionales.	68
3.3 De qué manera aprovechar o disolver los rumores	70
3.4. Caso particular.	71
3.4.1 Hospital de la Mujer RG	71
3.4.2 Rumores dentro del Hospital de la Mujer RG	79
Capítulo 4. Propuesta	96
4.1 Propuesta aplicada al Hospital de la Mujer RG y recomendaciones	101
Conclusiones	104
Bibliografía	107

## **Introducción**

Desde que existe la comunicación y el intercambio de mensajes entre los seres humanos también surge el rumor, interviniendo en el proceso comunicativo y a su vez logrando que este mensaje no sea decodificado como lo deseaba el transmisor, y así creando una cadena de rumores.

Por lo general estos rumores son transmitidos de manera oral y muchas veces tienen algo de cierto en su contenido, sólo que cada persona que va haciendo el papel de transmisor, podría decirse, va agregando su toque personal, en ocasiones es porque el mensaje no fue bien comprendido o porque la persona desea alterarlo un poco para hacerlo más interesante, un rumor tiene que ser de interés general para que pueda seguir propagándose.

En cualquier organización que exista la comunicación interpersonal existirá el rumor, no importando la edad o el tamaño de dicha organización, y habrá rumores temporales y atemporales, dependiendo del momento y las personas que se encuentran, incluso habrá casos en que el rumor se vuelve mito y pasará de generación en generación.

En un espacio laboral específico, existirán algunos chismes que sólo se comenten entre el personal pero qué pasa cuando estos trascienden y crean conflictos, tanto en los vínculos personales, en las relaciones laborales e incluso en el rendimiento del equipo de trabajo o peor en la misión y visión de la organización.

Los rumores tienen distintos orígenes, puede que surjan sólo por el mal entendimiento del mensaje o incluso pueden ser creados sólo con el fin de perjudicar a la empresa o las personas que laboran en ella.

En esta investigación se estudiará la incidencia de los rumores en el clima organizacional, tomando en cuenta que la base de una organización son las personas que lo integran, y sin olvidar que estos seres son por naturaleza comunicantes y que tienen la necesidad de transmitir información aunque algunas veces no sea corroborada. Se expondrán algunos casos para poder ejemplificar las causas y efectos y poder denotar qué tanto influyen en las relaciones laborales y en su lugar de trabajo.

Hasta ahora han existido sin fin de rumores que involucran a empresas, sobre todo en su imagen pero en sí son pocos los que intentan explicar qué sucede a nivel interno y si existe un efecto perjudicial con la existencia del rumor, o no.

Cuando se tienen relaciones personales y comunicación interpersonal en el área de trabajo, no se puede dejar de lado la comunicación informal, en la cual los empleados comparten información relacionada con el trabajo.

Muchas veces en las organizaciones, la información pasa de boca en boca por parte de estos trabajadores, pero qué tan eficaz es este medio de transmisión de mensajes ya que algunas veces termina haciéndose un chisme que puede perjudicar o no a la organización.

Es importante descifrar un poco las causas y lo más importante las consecuencias, porque el rumor nunca dejará de existir, es algo a que toda organización deberá de estar consciente y tomarla como parte de ella e incluso no verle sólo los puntos negativos y saber de qué manera aprovechar esta característica de la comunicación informal.

Por lo que cabría preguntar:

¿Cómo influye el rumor en el clima organizacional y en las metas que los integrantes de la organización persiguen?

Los rumores que se crean en un espacio de trabajo siempre van a influir en las metas de la organización. En muchas ocasiones se alteran las relaciones laborales o las actividades sólo por la creación de un rumor.

En una organización llegarán a surgir quejas, algunos rumores o simplemente se quedarán en el anonimato. Tal vez la creación de algunos hasta sean benéficos para la institución o para la persona involucrada, o por lo contrario, sea destructivo para ambos.

Creo que dependerá del espacio en el que se suscite, e igual influye la gravedad del rumor, de la cultura que se lleve a cabo dentro de la empresa, de las creencias personales e incluso de las buenas o malas relaciones que se tengan en la empresa.

## Capítulo 1. La Comunicación y Clima Organizacional

### 1.1. ¿Qué es comunicación?

La comunicación es y siempre será parte fundamental del ser humano, “es la herramienta que hace posible las sociedades confiriéndoles su capacidad de humanas”<sup>1</sup> el comunicarse es una necesidad básica del hombre, necesita estar en constante contacto con los demás para poder originar relaciones sociales, sin estas relaciones el hombre no existiría, ya que como ser relacional es básica para su subsistencia el convivir con su medio; es por esta razón que se expone primero el concepto y el proceso de comunicación.

Al tener una idea de lo que es comunicación se entrará en el concepto organización, que se forma para poder lograr algún objetivo en común, es otra forma de relacionarse del ser humano, veremos que las organizaciones son de diversa índole y cada persona pertenece a distintas organizaciones a la vez, lo cual permite que las relaciones sean más bastas.

Después de tener la noción de comunicación organizacional y los tipos de organizaciones que existen, este trabajo se adentrará en los vínculos interpersonales que surgen en la organización y los elementos que la componen.

En un primer acercamiento a una definición de comunicación Annie Bartoli nos dice que “la comunicación consiste en intercambios de información con el objeto de cambiar el comportamiento de los otros, además que la idea de la comunicación trata de las relaciones interactivas.”<sup>2</sup> En esta definición se toma en cuenta un punto de vista más antiguo, el de Aristóteles, que exponía a la comunicación basada en la persuasión, el transmitir la información deseada para que los demás crearan un punto de vista igual o similar al que transmite la información.

Como lo mencionábamos, la relación que tiene el hombre con la sociedad es creada por necesidad, el intercambio de información, “la comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en

---

<sup>1</sup> García-Madrigal, Florencio y Carlos Vicén Antolín. Fundamentos de comunicación. MIRA Editores S.A.

<sup>2</sup> Bartoli, Annie, Comunicación y organización. Paidós, Argentina, 1992. Pág.69

contacto con otra a través de un mensaje, y espera que ésta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”<sup>3</sup>...; tan sólo el sentido de la palabra comunicación proviene del término latín *communicatio* que significa poner algo en común con alguien más.

Una definición más que se podría decir que es más detallada y mete algunos otros elementos es la de Martínez Velasco: “La comunicación se entiende como un proceso consistente en transmitir y hacer circular informaciones; o sea, un conjunto de datos, todos o en parte, desconocidos por el receptor antes del acto de la comunicación. Es importante que emisor y receptor compartan un mismo código porque sólo así [...] puede tener lugar el proceso de descodificación, es decir, de comprensión del mensaje.”<sup>4</sup>

En esta última definición entran conceptos más detallados como receptor o código los cuales pertenecen al modelo clásico del proceso de comunicación.

Un proceso se define como cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo. Tomando en cuenta esta definición se diría que “el proceso de comunicación carece de principio, de fin o de una secuela fija de acontecimientos; que no es estático, no descansa; que se halla en movimiento”<sup>5</sup>.

Claude Shannon, ingeniero de la empresa Bell, propone un modelo en su teoría de la información.<sup>6</sup>

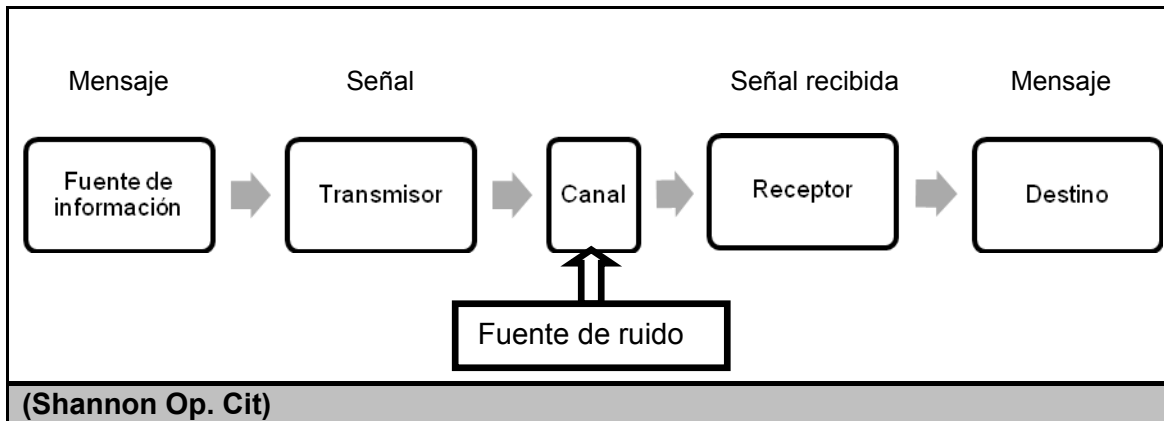
---

<sup>3</sup> Martínez Velasco, Alberto. Comunicación organizacional práctica: manual gerencial, Trillas, México, 1999, pág. 12

<sup>4</sup> Ricci, Pío y Bruna Zanni. La comunicación como proceso social, CNCA-Grijalbo, México, Pág. 25

<sup>5</sup> Berlo David K. El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y la práctica. Ed. El Ateneo. 1992 pp. 19

<sup>6</sup> Galeano, César Ernesto. Modelos de Comunicación. Ediciones Macchi. Pp. 21-26



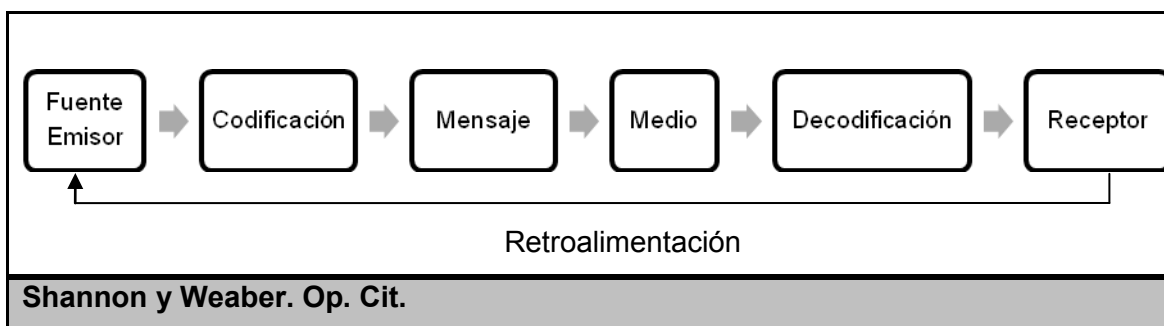
En este modelo clásico de Shannon se observa que incluye cinco factores que intervienen en este proceso: la fuente, que es el emisor inicial del proceso de comunicación, crea el mensaje que será transmitido.

El transmisor, es el emisor técnico, es el que transforma el mensaje, lo codifica dependiendo del canal por el que será enviado.

El canal es el medio técnico; el receptor, que también es llamado técnico y es el que decodifica el mensaje; el destinatario.

También define otro elemento que es el ruido y éste entra en el canal, puede ser cualquier elemento físico, natural o psicológico.

Shannon después trabajaría este modelo de información junto con Warren Weaver y elaborarían un modelo de comunicación<sup>7</sup> basado en el de Shannon, el cual es similar sólo que especifican y definen otros elementos:



Este prototipo es el más significativo para poder explicar el proceso de la comunicación y los elementos que lo componen son de vital importancia para

<sup>7</sup> Corral Coral Ma. de Jesús y otros. Taller de comunicación I. Colegio de Ciencias y Humanidades, UNAM, México, 1998, p. 71



entenderlo. A pesar de que los factores son muy similares al primer modelo mostrado, tienen sus particularidades y están mejor definidos.

En este modelo la comunicación inicia con la fuente o emisor que es la persona(s) que tiene la idea y el objetivo de comunicar algo a alguien más.

Según David K. Berlo, un emisor debe tener ciertas características que lo definen para que se pueda codificar un mensaje adecuadamente. “Estos factores son: a) sus habilidades comunicativas; b) sus actitudes; c) su nivel de conocimiento, y d) la posición que ocupa dentro de un determinado sistema socio-cultural”<sup>8</sup>

Ya que se tiene la idea de qué es lo que se quiere comunicar, se debe codificar ya sea de manera oral escrita, etc., de manera que esa idea pueda ser entendible para la otra persona.

Con esta codificación se crea un *mensaje*, el cual toma tres factores en consideración: el código, el contenido, y la forma en que es tratado el mensaje.

- 1) El código son los símbolos que se estructuran para crear algún significado para el otro.
- 2) El contenido se define “como el material del mensaje que fuera seleccionado por la fuente para expresar su propósito”:<sup>9</sup>
- 3) El tratamiento del mensaje son la forma en que se decide codificar el mensaje dándole el estilo deseado para que pueda ser captado.

Este mensaje será transmitido por un *canal*, el cual es la forma física de llevar este mensaje, se debe pensar en el medio ideal para que la idea que deseamos transmitir sea llegada al receptor de manera deseada y puede ser desde una conversación cara a cara o vía correo electrónico.

En el momento que el receptor recibe el mensaje, éste debe *decodificarlo*, interpreta el planteamiento del receptor según sus vivencias, es por eso que no todos los mensajes son claros para todo tipo de receptor, y en la codificación se debe tomar en cuenta esto para que la comunicación sea eficaz, al igual que

---

<sup>8</sup> Berlo David K. Op. Cit. pp. 34

<sup>9</sup> Ibídem. Pp. 47

el receptor, debe tener ciertas características para poder entender el mensaje, si no las posee estará capacitado para recibirlo y decodificarlo.

El *receptor* es la última pieza del ciclo pero no por eso termina, a la vez, este receptor quien decodificó y recibió el mensaje ahora jugará el papel de emisor creando una retroalimentación con el que ahora será el receptor.

Wilbur Scharrmm, investigador en comunicación, en su libro *EL proceso y efectos de la comunicación*, aporta dos puntos importantes en cuanto a la retroalimentación:

- a) La necesidad para el emisor y el receptor de hablar el mismo lenguaje o hallarse en la misma longitud de onda.
- b) La influencia del comportamiento del receptor, puesta en evidencia por una nueva noción de feed-back<sup>10</sup>.

#### 1.1.1. Niveles de la comunicación

El nivel de comunicación, que podría decirse es el menos complejo pero fundamental para comprender el proceso de comunicación; es el que mantenemos con nosotros mismos, algunas veces sólo está en el pensamiento; en otras, mantenemos una conversación en voz alta a la cual nosotros respondemos “*la comunicación intrapersonal* consiste en una serie de procesos que comienzan y terminan en la bioquímica del sistema nervioso central, e incluye las actividades precognitivas y cognitivas mentales y emocionales, así como los hábitos de precepción y las convenciones culturales, las conductas explícitas con la boca u otras artes del cuerpo y los sucesos del mundo físico que superan el tiempo y el espacio”<sup>11</sup>.

Este tipo de comunicación sirve para que el individuo aprenda a codificar y decodificar cualquier tipo de mensaje; y así poder pasar al siguiente nivel que es la comunicación interpersonal o el tener contacto con otras u otras personas.

---

<sup>10</sup> Galeano, César Ernesto. Op. Cit. Pp. 21-26

<sup>11</sup> Gallardo Cano, Alejandro. Cursos de teorías de la comunicación. México, Ed. FCPYS-UNAM. 1990. Pp. 53

“La *comunicación interpersonal* constituye el acto social básico del ser humano que da forma y organicidad a su desempeño individual y social”.<sup>12</sup> En la cotidianeidad se practica este tipo de comunicación, la mayor parte del tiempo una persona intercambia información con otros individuos, puede ser desde la pareja, los hijos, los amigos, etc., son lazos interpersonales vitales para la subsistencia del hombre.

Las características de este tipo de comunicación son:

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

En la comunicación interpersonal existen tres modelos de relación:

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

A su vez, esta comunicación lleva a la existencia de un nivel más alto, la *comunicación grupal*, y se da cuando un conjunto de personas conforman una unidad y realizan intercambio de mensajes con objetivos de interacción, convivencia o en búsqueda de una meta.

Como al inicio del capítulo, se mencionaba, que el ser humano sobrevive gracias a la comunicación que establece con los demás, ya que de esto depende que se cumplan ciertos objetivos para la supervivencia; pues es en

---

<sup>12</sup> Ibidem.

este nivel donde se puede ejemplificar mejor. El grupo surge de la necesidad del individuo para poder lograr sus intereses y satisfacer sus necesidades. La riqueza o pobreza de la comunicación depende del ambiente y las condiciones necesarias para el individuo

La *comunicación masiva* permite alcanzar un mayor volumen potencial de audiencia simultánea, a través de un canal de comunicación interpuesto entre la fuente y el receptor. Por lo general esta comunicación se basa en la tecnología y sus medios, los cuales tiene como características:

- Auditorios relativamente grandes.
- Que sea un público heterogéneo.
- El auditorio conserva su anonimato.
- El medio actúa en forma pública.
- Transmite de manera transitoria.

Este tipo de comunicación se ejemplifica perfectamente con los medios de comunicación, tales como radio, televisión, prensa escrita e internet.

Dentro de esos niveles, también se encuentra el de comunicación organizacional (1.2).

### 1.2 Comunicación Organizacional.

El ser humano desde antes de nacer ya está destinado a formar parte de una organización y conforme va creciendo se va integrando a más y llega a pertenecer a varias a la vez, desde la familia, escolar, laboral, etc. Una organización es una sociedad deliberada de personas para cumplir determinada finalidad.<sup>13</sup>

El individuo necesita de otros para poder lograr ciertos objetivos, ya sea desde las necesidades primarias como la alimentación o la reproducción hasta para tareas más complejas como un trabajo y para esto debe existir una organización eficiente que permita ahorrar tiempo y esfuerzo, “la acción de

---

<sup>13</sup> Stephen. P. Robbins, Administración. Prentice Hall. México. 2010. Pp. 16

organizar consiste en una misión de estructuración de cara a obtener más cohesión en las situaciones complejas.”<sup>14</sup>

Entonces la organización es un conjunto de individuos con ciertas características que se han unido para alcanzar algún objetivo en común en el cual deberán dividir actividades y asignar roles dependiendo de las capacidades y habilidades que cada uno posea.

Annie Bartoli nos propone un proceso que forma una organización:



Dentro de una organización es indispensable que exista la comunicación para poder cumplir este proceso de manera efectiva y poder llegar a los objetivos requeridos en el tiempo estimado.

Carlos Fernández Collado nos menciona a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Bartoli, Annie. Op. Cit. Pp.20

<sup>15</sup> Fernández Collado, Carlos. Op. Cit. pp.12

Son el “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los mismos miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.”<sup>16</sup>

Es importante tomar en cuenta que la comunicación organizacional siempre ocurre en un sistema que será complejo y abierto y que a su vez estará en contacto con el entorno que rodea a esa organización; al igual la comunicación organizacional implica mensajes, su flujo y propósito; y también implica personas, sus sentimientos y relaciones.

Goldhaber menciona cuatro factores indispensables para que la comunicación organizacional pueda cumplirse con éxito: los mensajes, las redes, interdependencia, relaciones.

1. Mensajes. La información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado recibe el nombre de mensaje. En la comunicación organizacional se estudia el flujo de estos mensajes y pueden ser examinados por:
  - a. Su modalidad del lenguaje. Es la que diferencia los mensajes verbales como conferencias o conversaciones; y los que no son verbales, como el lenguaje corporal, el tono, el espacio.
  - b. Supuestos receptores. Son todas las personas que se encuentran dentro como fuera de la organización. Es el uso de la comunicación al interior y al exterior.
  - c. Método de difusión. Identifica la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes a otras personas, como por ejemplo, pueden ser cara a cara o utilizar software como método.
  - d. Propósito del flujo. Hace referencia al motivo por el que se envían y reciben los mensajes, los cuales pueden ser: de tarea, de mantenimiento y humanos.

---

<sup>16</sup> Ídem.

2. Redes. Las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. El flujo de mensajes entre estas personas es denominado red de comunicaciones.
3. Interdependencia. la organización es un sistema abierto cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. A la naturaleza de estas relaciones se les llama interdependencias debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectadas mutuamente.
4. Relaciones. Tomando en cuenta que una organización es un sistema vivo y abierto, sus partes de conexión están en manos de la gente, es decir, las redes por las que fluyen los mensajes de las organizaciones están conectadas por personas.<sup>17</sup>

Dentro de una organización, la comunicación se divide en interna y externa y de ello dependerá la división de actividades:

La comunicación externa se puede definir como el “conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos.”<sup>18</sup>

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

La *comunicación interna* es el “conjunto de actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo.”<sup>19</sup> Las ventajas que ofrece son: creación de un clima favorable para la productividad, eficacia y rentabilidad.

Teniendo en cuenta esta función principal, podríamos afirmar que la comunicación interna permite:

---

<sup>17</sup> Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional. Ed. Diana. México. 1984. 423 pp.

<sup>18</sup> Fernández Collado, Carlos. Op. Cit. pp.12

<sup>19</sup> ídem.12

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas

Igualmente se pueden distinguir dos tipos más de comunicación en la organización, las cuales son la formal y la informal.

*Comunicación formal* “se refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo.”<sup>20</sup> Se sigue un criterio establecido por los altos mandos y por lo general siempre se encontrará de forma física como en manuales o reglamentos.

La *comunicación informal* es la comunicación que no está definida para la jerarquía estructural de la organización. Es el día a día en la organización, la convivencia que permite que el integrante cumpla con sus necesidades de interacción social y a su vez se mejore el rendimiento del equipo. Esta forma de comunicación es muy relevante para poder entender al rumor, ya que de ésta es donde fluye el rumor. (Capítulo 2)

### 1.2.1 Redes

Al igual que la comunicación informal, las redes o flujos de comunicación dentro de la organización son de vital importancia para el estudio del rumor, el cual sigue diversas rutas dentro de la organización, por ellos es importante conocer las formas en las que el mensaje es transmitido a los empleados.

---

<sup>20</sup> Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. Octava edición. Pearson Educación, México. 2005. pp 266



Los mensajes siguen unos caminos dentro del espacio organizacional denominados redes. Éstas pueden ser de línea formal o informal y puede existir con dos personas, unas pocas o toda la organización.

### *Comunicación descendente*

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

“Es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado. Suele ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores.”<sup>21</sup>

El contenido de esta comunicación es toda aquella información que ayude a las personas a comprender mejor su función y la de los demás. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.

Funciones de la comunicación descendente:

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

---

<sup>21</sup> Morales, Francisca. Dirección de comunicación empresarial e institucional. Gestión 2000. Barcelona. 2001. Pp. 227

Canales de comunicación descendente:

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

### *Comunicación Ascendente*

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

“la comunicación ascendente o flujo de comunicación hacia arriba surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa.”<sup>22</sup>

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

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

De tal manera que la comunicación ascendente es una gran oportunidad para poder medir el clima laboral siempre y cuando se utilicen las herramientas

---

<sup>22</sup> Ibídem. Pp.230

necesarias para que los empleados hagan uso adecuado de ella a través de los diferentes medios de comunicación implementados para la organización.

### *Comunicación Horizontal*

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

La comunicación horizontal en la empresa:

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

Hay que tomar en cuenta que las redes, no importando la dirección que tengan, finalmente están integradas por personas, lo cual dificulta en muchas ocasiones que el mensaje pueda ser entendido de la misma manera para todos, pudiendo ocasionar fallas en la comunicación y trayendo como consecuencia que la comunicación informal esté por encima de la formal, dando como resultado el rumor dentro la organización.

### 1.3 Tipos de organizaciones

Las organizaciones tienen diferentes configuraciones y se crea una tipología de ellas dependiendo de los objetivos que cada una de ellas persiga.

“El concepto de estructura organizacional se usa para referirse a la observada continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades de los miembros organizacionales, a lo largo del tiempo. Esta regularidad es, por una parte, lo que se entiende por estructura organizacional, pero también se considera como el resultado de las maneras en que se estructuran y se

controlan oficialmente dentro y mediante la organización los acontecimientos, las actividades, las responsabilidades, las autoridades y así sucesivamente.”<sup>23</sup>

Hay diferentes tipos de clasificar a las organizaciones a partir de ciertas características. Se puede hablar de organizaciones planeadas o naturales; por el tipo de objetivos que cumplen; por la actividad comercial o económica a la que se dedique; o por los beneficiarios de la existencia de la misma.

Existen tres tipos de organizaciones llamadas formales u “oficiales”<sup>24</sup>

### *Institución*

Una Institución se puede ver desde dos enfoques: puede definirse como el grupo e personas unidas y organizadas para conseguir un propósito determinado; o se le identifica como el conjunto de mecanismos por medio de los cuales los individuos participan unos con otros en relaciones estructurales más o menos persistentes.

### *Empresa*

Una empresa es la existencia de un grupo social creado con fines económicos y regulados por las leyes. Se le define como una unidad económico-social que produce y ofrece bienes o servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad. Las empresas se pueden clasificar según la actividad o giro, o por su magnitud. En función de su giro, las empresas pueden ser industriales, comerciales o de servicios.

### *Organismos representativos*

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

También existen otras organizaciones como:

---

<sup>23</sup> Salaman, Greame y Kenneth Thompson. Control e ideología en las organizaciones. Fondo de Cultura Económica. México. 1984. Pág. 70

<sup>24</sup> Bonilla, Gutierrez Carlos. La comunicación: función básica de las relaciones públicas. Trillas. México. 2002. Pp. 17-19

### *Organizaciones No Gubernamentales*

Las ONG surgen en el seno de la sociedad civil debido a motivaciones de carácter ético, político y religioso. Son organizaciones fundadas y gobernadas por un grupo de ciudadanos privados con un declarado propósito filantrópico, sostenida por contribuciones individuales privadas. Su acción se orienta hacia la cooperación, al desarrollo y hacia la búsqueda de acuerdos de ayudas entre Gobiernos, con el objetivo de provocar la solidaridad y promover el desarrollo en los pueblos y sociedades del Tercer Mundo.

### *Organización privada*

La organización privada es donde un grupo social se crea meramente para fines económicos, que ofrece bienes y servicios para satisfacer la demanda de productos de la sociedad.

### *Organización Pública*

Se entiende como toda actividad que sucede y es encaminada hacia el gobierno, tanto en sus recursos como sus acciones tienen efecto en el plano gubernamental.

## 1.4 Cultura Organizacional

Al hablar de clima organizacional, primero debemos tratar lo qué es la cultura en la organización y cómo se ven relacionadas. La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura. A lo largo del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

En cuanto a la organización, “la cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra...es un conjunto de hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores ,

actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización”<sup>25</sup>.

Otra definición refiere que “la cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa”<sup>26</sup>.

La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

Características:

1. Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a la conducta y diferencias.
2. Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes. Principios que defiende a organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc.

---

<sup>25</sup> Chiavetano, Idalberto. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw-Hill. 2da. Ed. México. 2009. Págs. 120-126

<sup>26</sup> Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índice de gestión. 3R Editores. Colombia. 2003. Pág. 106

Para poder comprender un poco más a la cultura organizacional se ha dividido en tres variables:

1. La cultura como una variable externa. Desde esta perspectiva, las organizaciones son manifestaciones de sistemas culturales más amplios.

La cultura concebida como una variable independiente y externa a las organizaciones y es llevada a la organización través de la pertenencia a la organización, los empleados que han sido incluidos por múltiples instituciones culturales como la familia, a iglesia, comunidad, educación, traen estas influencias para nutrir la realidad organizacional.

2. La cultura como variable interna. En este enfoque se entiende a las organizaciones como un fenómeno que reducen cultura; vistas de esta forma equivaldrían a instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos tales como artefactos culturales. La cultura entonces se define como un pegamento social que mantiene la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado, formas de trabajo, etc.
3. La cultura como una metáfora raíz para conceptualizar la organización. Aquí las organizaciones se entienden como culturas; es decir la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino es algo que las organizaciones son.

Niveles de análisis de la cultura organizacional<sup>27</sup>.

- 1) Nivel observable referido a los productos de la cultura. Incluye aspectos como el lenguaje, los rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos, prácticas laborales, clima mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, ropajes y vestidos, recompensas, etc.
- 2) Nivel apreciativo y valorativo, que permite justificar, dar razón e interpretar los productos mencionados en el nivel anterior. Incluye valores, filosofía, ideologías, expectativas, actitudes, predisposiciones,

---

<sup>27</sup> Pieró, José. Organizaciones: Nuevas perspectivas psicológicas. Ed. Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona 1990. Pág. 159

sistema apreciativo, conocimiento, perspectivas, prioridades y significados.

3) Nivel fundante integrado por supuestos y creencias básicas.

La cultura incluye un conjunto de elementos tangibles e integrados<sup>28</sup>:

1. Conceptual-simbólicos, en los cuales destaca la “visión” y la “misión”, sus estrategias, objetivos institucionales, sus prioridades y programas de trabajo; su aparato simbólico y su mitología.
2. Conductuales, entre los que destaca el lenguaje, el comportamiento no verbal, los rituales y los distintos esquemas de interacción entre sus miembros.
3. Materiales, conteniendo todos aquellos elementos instrumentales para la realización de sus tareas, tales como la tecnología utilizada, el tipo de instalaciones, mobiliario y el equipo del que se sirven sus empleados para cumplir sus labores.

La cultura organizacional permite crear la identidad de la organización y proporciona a sus miembros un sentido de pertenencia que los lleva a actuar de acuerdo con los valores, creencias, reglas, procedimientos y normas previamente establecidos.

Quedando una vez establecido que la cultura organizacional con la que se rige una empresa, da como resultado el clima laboral con el cual el trabajador se enfrentará.

### 1.5 Clima organizacional

Es bien sabido que para que una organización funcione, necesita que todos los integrantes den su mejor esfuerzo para alcanzar el objetivo que los une. Dentro de los componentes que integran una organización es el clima, es el entorno que compartirán los miembros.

En ocasiones se piensa que un clima sano es lo de menos siempre y cuando se obtenga un resultado final, pero muchas veces se crean dificultades o

---

<sup>28</sup> Fernández Collado, Carlos. Op. Cit. Pág. 113



errores en el proceso. Un ejemplo muy sencillo sería un equipo de trabajo que tiene que entregar una tarea para alguna materia; en un caso donde el clima de trabajo se ve afectado por distintos factores negativos el resultado será que entregarán su producto final pero con trabas en el desarrollo y muchas veces no será satisfactorio. Un clima favorable facilita el proceso, acelerando el trabajo y con una participación agradable por parte de cada integrante.

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo según son percibidas por quienes trabajan en él. La forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización y estos sentimientos psicológicos se ven reflejados en el funcionamiento interno.

La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. Originalmente este término se usa en un ámbito meteorológico, en donde es el conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada.

Este concepto se comienza a utilizar en el ámbito social como una metáfora pero sólo se refiere a la calidad del ambiente interno de la organización y su incursión en la psicología organizacional fue hecha por Gellerman en 1960. En realidad existen múltiples definiciones de lo que es un clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

La idea de clima organizacional se constituye primordialmente por dos escuelas de pensamiento; una de ellas es la Escuela de la Gestalt, escuela alemana que proporcionó una alternativa importante y un desafío al estructuralismo, al funcionalismo y al conductismo. Inicialmente los tres fundadores de la psicología de la Gestalt, Max Wertheimer, Kurt Kofka y Wolfanf Kohler, estaban interesados en la percepción. Más tarde sus intereses se ampliaron hasta incluir el aprendizaje, solución de problemas y cognición, pero dentro de esta corriente dichos temas fueron tratados como fenómenos totales.

Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y cómo éstas existen en el mundo
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y de entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.<sup>29</sup>

La otra escuela es la funcionalista, la cual nos dice que el pensamiento y el comportamiento del individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. A diferencia de la escuela Gestalt que postula que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo.

Forenhad y Von Gilemer en 1964 ofrecen una definición más completa que trasciende la idea que el espectador del clima es un miembro de la organización. El clima organizacional lo concibe como el conjunto de características que describen a una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables a lo largo del tiempo, y c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

Gellerman en 1960 ya había definido al clima organizacional como el “carácter” de una compañía y realizó una lista de cinco pasos para analizarlo: 1. Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes; 2. Hay que estudiar personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos; 3. Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones políticas; 4. Se tiene que revisar la historia de la compañía y prestar especial

---

<sup>29</sup> Brunet, Luc. El clima de Trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México, Trillas. 1987. Pp. 13-14

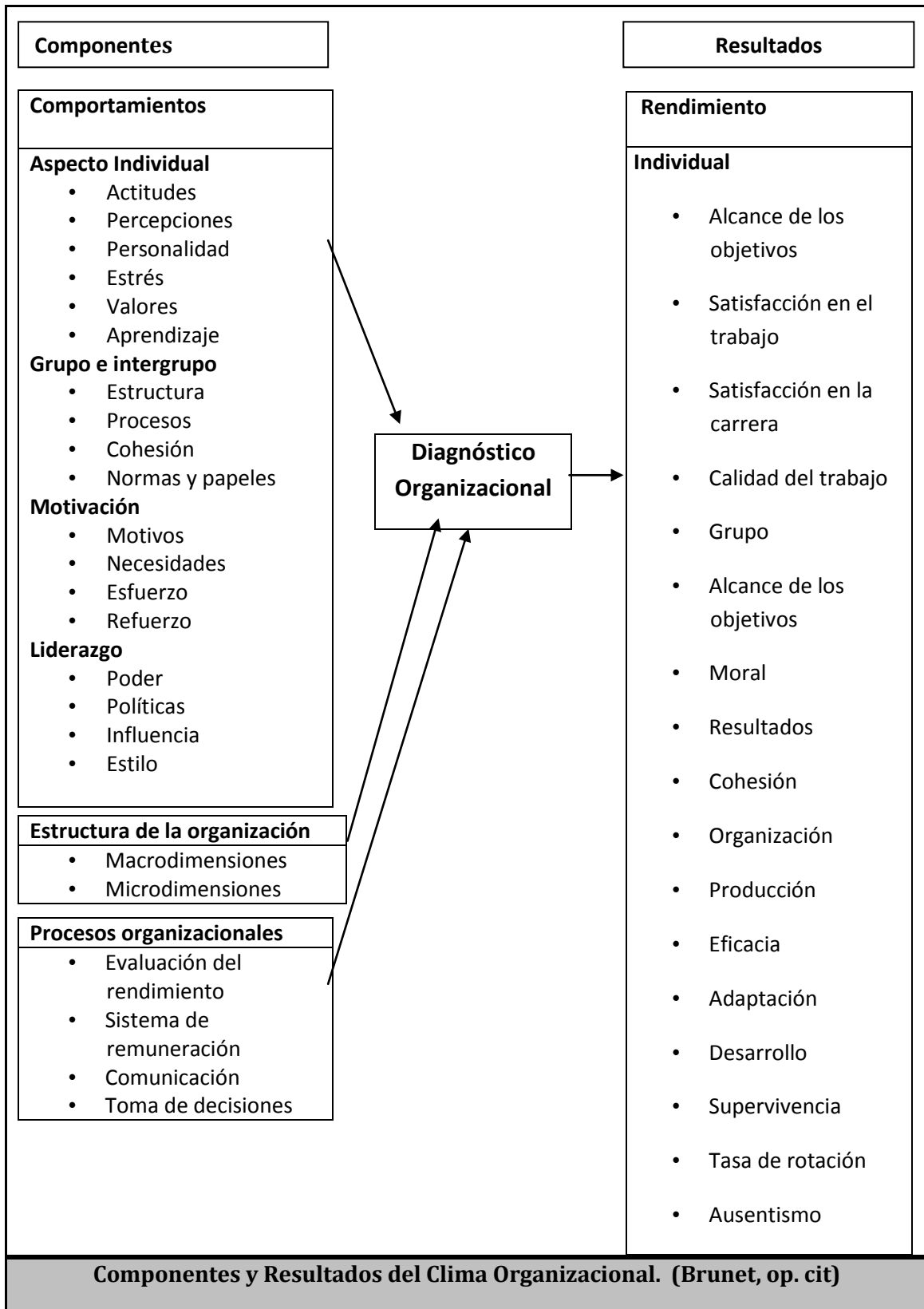
atención en las carreas de sus líderes; y 5. Es indispensable integrar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Y la importancia de analizarlo y diagnosticarlo es:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

#### *Dimensiones del Clima Organizacional*

Para Brunet, el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. De acuerdo con Likert, el clima está formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando se quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima de su organización.



Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:<sup>30</sup>

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responde a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de ser dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad e la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

---

<sup>30</sup> Ibidem. Pp.45

5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento para medir el Clima Organizacional que está compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata el tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylos en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional:

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos quipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

### *Tipos de clima organizacional*

1. Clima psicológico. Es, fundamental, la manera en que cada miembro de la organización organiza, asimila y procesa sus experiencias del ambiente.
2. Clima agregado. "Percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico, los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal (o informal) y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones."<sup>31</sup>
3. Climas colectivos. Se combinan las percepciones de los individuos con los factores situacionales, estos elementos se mezclan en grupos que reflejan resultados parecidos del clima.

### *Causas y consecuencias del clima organizacional*

Existen dos clases de influencia del clima en los individuos:

- a) Influencia directa. Afecta a todos o casi todos los miembros de la organización. También puede influir en alguna unidad o subunidad de la misma.
- b) Influencia interactiva. El clima tiene ciertos efectos en el comportamiento de determinados de la organización. De la misma forma, el efecto varía de persona a persona y puede incluso, no haberlo en otras.<sup>32</sup>

### *Características del Clima Organizacional*<sup>33</sup>

- a) Permanencia. Debe existir cierta estabilidad o poseer cambios relativamente graduales. La estabilidad puede sufrir cambios y/o trastornos que lleguen a perturbar de forma relevante el futuro de la organización.

---

<sup>31</sup> Furham, Adrian. Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Alfaomega. México. 2001. Pp. 607

<sup>32</sup> *Ibidem*. Pp. 609

<sup>33</sup> Rodríguez Mancilla, Darío. Comunicación de las Organizaciones. Alfaomega. México.2009. pp.162



- b) Impacto. El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Los empleados desarrollarán un mejor trabajo si el clima es agradable y tendrán más disposición a la cooperación. En un mal clima organizacional se impide el óptimo funcionamiento debido a los conflictos que suelen originarse y a la poca motivación para trabajar.
- c) Compromiso e identificación. El clima organizacional influye en el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización. Si un empleado no se siente a gusto en la organización donde labora, tampoco se sentirá identificado ni comprometido con los objetivos o intereses de la misma.
- d) Comportamientos y actitudes. El individuo puede percibir cómo es el clima organizacional y contribuir a que éste continúe siendo agradable, pero también puede ejercer actitudes y comportamientos negativos que ponen en peligro su desarrollo y evolución.

#### *Variables del clima organizacional*

En el clima organizacional se pueden observar dos tipos de variables, las de “estructura organizacional” que está relacionada con los componentes físicos de una compañía y, la variable “proceso organizacional” con la gestión de la plataforma laboral, mismos que son imprescindibles en un estudio de clima:

Variable estructura organizacional. Se refiere a la organización física de los componentes de una empresa.

1. Sistemas de control administrativo
2. El tamaño de la organización (número de colaboradores)
3. Número de niveles jerárquicos
4. La configuración jerárquica de puestos (organigrama)
5. La relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamento comprendidos dentro de la empresa.
6. El grado de centralización en la toma de decisiones
7. La especialización en funciones y tareas
8. Normalización de los procedimientos organizacionales

9. Aspecto formal de los procedimientos organizacionales
10. Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

Variable proceso organizacional. Esta variable está relacionada con la gestión del talento humano de la empresa y comprende:

1. Liderazgo
2. Comunicación (estilos y niveles)
3. El control
4. Gestión de conflictos (modo de resolución)
5. Coordinación (tipo de coordinación entre colaboradores y entre os diferentes niveles jerárquicos)
6. Centralización. Descentralización de la toma de decisiones (incentivos para motivar a los colaboradores)
7. Especialización de funciones (mecanismos de selección de colaboradores)
8. Estatus, papel y relaciones (l estatus y las relaciones de poder entre los diferentes colaboradores y las diferentes unidades)
9. Mecanismos de socialización de los colaboradores
10. Grado de autonomía de los colaboradores (autonomía profesional para realizar sus tareas)
11. El individuo como una variable preponderante en este proceso.

### *Medición del clima organizacional*

Para que el clima organizacional funcione de una manera adecuada, es primordial atender a los elementos antes mencionados puesto que si se llegase a descuidar alguno de ellos, el resultado sería, una organización conflictiva a causa de la falta de compromiso, identificación o comportamiento y actitudes negativas.

Con el objetivo de poseer un clima sano se pueden recurrir a varias herramientas:

- Observar el trabajo. Permite recolectar información sobre los factores del ambiente del trabajo, ya sean físicos o no. s requiere de varias

observaciones a grupos representativos de la organización y existe el riesgo de que la medida no sea muy objetiva, y que puede basarse en los criterios del observador con respecto al clima que percibe.

- Encuestas escritas. Es la herramienta más utilizada y efectiva para levantar la información necesaria, además de que es muy práctica, ya que se puede realizar simultáneamente a muchas personas en poco tiempo.

Una vez elegida la herramienta para la recolección de información, se estructura la parte esencial del estudio, para esto se elijen las variables y contenidos que van a medirse en el clima, pudiendo llevarse a cabo desde tres niveles: desde el individuo, desde el grupo o desde la organización. También es importante conocer cuáles son los objetivos que los individuos desean conseguir en sus organizaciones, como por ejemplo:

- Salud: está relacionado con las condiciones higiénicas, medicas y ambientales del desempeño laboral.
- Equidad. Valoración del sentido de justicia e igualdad, ante posibles situaciones de discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, ascenso y más.
- Seguridad. Tiene relación con a seguridad en el empleo, accidentes de trabajo.
- Comunicación. Sistema, fuentes y canales de comunicación, libertad de expresión.
- Ingresos económicos. Nivel retributivo y de compensaciones
- Calidad de actividades. Incluye la calidad en el desarrollo de su trabajo, participación, sistemas de motivación, relación con las jefaturas, compañeros, etc.
- Capacitación. programas de adiestramiento y capacitación
- Prestigio. Imagen de la organización.

Retomando que para llevar a cabo un estudio de clima laboral, el instrumento más común es el cuestionario de preguntas, las escalas utilizadas para el tipo de respuestas pueden de ser tipo nominal o d intervalo; la validez estadística muchas veces es difícil de establece, ya que las organizaciones en el tiempo se

transforman y sus particularidades cambian. Lo ideal es evaluar desde dos objetivos:

1. La situación actual
2. La situación ideal

Así el encuestado podrá ser más preciso en la estimación que da cada una de las preguntas.

De las respuestas de este cuestionario se podrán sacar conclusiones importantes acerca de las dimensiones sobre las cuales, los directivos deberán poner mayor atención para poder mejorar el clima.

Es muy común que se realicen cuestionarios basados en dos temas fundamentales:

- La evaluación del clima laboral existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos)
- El análisis de los efectos del clima en una organización (estudios longitudinales)

También se toman en consideración algunas necesidades en la organización:

- Satisfacción personal. Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados el desempeño de su trabajo.
- Comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación existentes en la empresa así como la manera de ejercerlos y sobre todo la facilidad que tienen los empleados de hacer que escuchen sus quejas en la dirección.
- Motivación. Se apoya en los aspectos motivacionales que desarrollan en sus colaboradores para hacer que trabajen más menos intensamente dentro de la organización.
- Compromiso e identidad. Esta dimensión considera el grado de compromiso de los colaboradores para con la organización y estar identificados con los objetivos de la compañía.
- Relaciones laborales. Basado en la atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la empresa, entre los compañeros de labores.

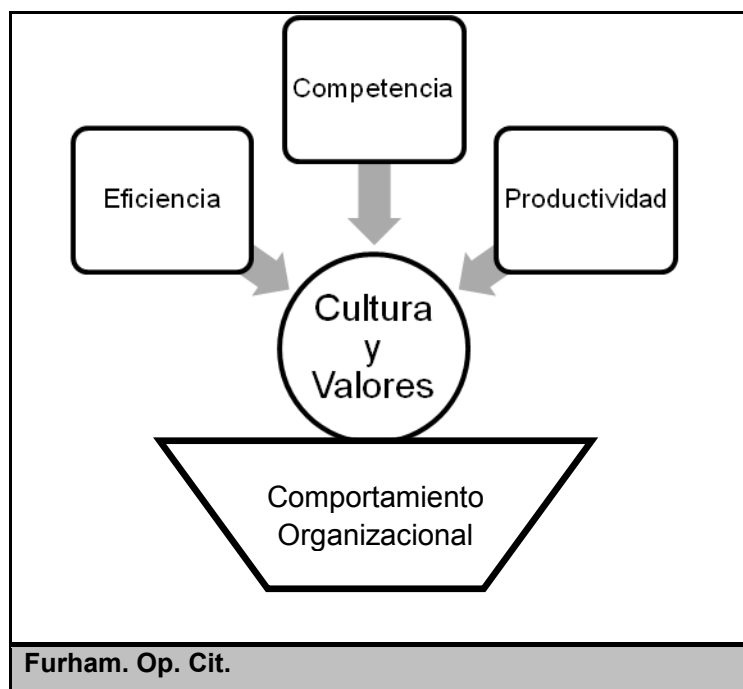
## Comportamiento Organizacional

Como se había mencionado al inicio, el ser humano a lo largo de su vida pertenece a distintas organizaciones, se educa, vive, interactúa y trabaja en ellas, es por eso que es importante retomar el concepto de comportamiento organizacional, que se puede definir “como la persona se adecue al trabajo y que el trabajo se adecúe a la persona”<sup>34</sup>.

Los objetivos del comportamiento organizacional son:

- a) Predecir, controlar y mejorar el desempeño de las personas.
- b) Favorecer la interacción entre los integrantes de las organizaciones con el fin de que éstos puedan laborar en un ambiente agradable, armónico o por lo menos a niveles óptimos que no obstruyan el desempeño y la productividad de los individuos, es decir, crear, mantener u originar relaciones que faciliten la efectividad en la realización de las actividades.

La importancia del comportamiento organizacional radica en que éste determina la cultura y los valores de las organizaciones.



<sup>34</sup> Furham, Adrián. Op. Cit. pp.2

En el diagrama se puede observar al comportamiento organizacional como la base de la cultura y los valores, elementos que pueden elevar la productividad, la operatividad, la eficacia y la competitividad en el logro de sus objetivos.

Como se ha notado, el rumor forma parte de la comunicación informal y el clima organizacional y depende mucho del comportamiento de los integrantes de la organización, en la cual según sea el caso de incertidumbre, junto con la falta de oportunidad en la información oficial confiable, determinarán en gran medida la aparición de los rumores.

El rumor es un fenómeno que cobra mucha importancia dentro de las organizaciones y por ello es necesario conocer claramente qué es un rumor y cuáles son sus características, lo cual se hará en el siguiente capítulo.

## Capítulo 2. El rumor

El rumor es un fenómeno más de la comunicación, se puede decir que cuando se crea la comunicación también surge el rumor, al principio de los tiempos el medio de transmisión de información sólo era de boca en boca y de aquí es que la información terminaba convirtiéndose en un rumor. A lo largo del tiempo se le ha considerado como algo negativo y que de alguna forma se tiene que evitar en la sociedad y especialmente en las organizaciones ya que son vistos como generadores de inestabilidad.

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

Toda persona que está comprometida con la organización a la cual pertenece, interactúa cooperativamente, desea ser aceptada en espera de que sus opiniones se tomen en cuenta aunque sea por sus mismos compañeros, pero muchas veces se da la falta de sensibilidad por los superiores y por los demás empleados, compaginado con el no saber o no querer escuchar al otro. Esto ocasiona que se vaya deteriorando lentamente la comunicación y el grupo pierde fuerza lo cual lo hace presa fácil de agentes desestabilizadores que lo llevan al desmoronamiento; este es el temor que tienen las organizaciones de que existan factores distorsionados de la comunicación que lleven al quiebre del organismo.

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

## 2.1. Origen y conceptos

Los rumores se encuentran en todas partes, en cualquier ámbito de nuestra vida social y como se había mencionado se puede decir que es el medio de comunicación más antiguo, era el vehículo de las noticias y por supuesto formó parte de las guerras y rebeliones. Durante la Segunda Guerra Mundial se les prestó más importancia por parte de investigadores al estudio sistemático de los rumores.

Son varios los estudios que se han hecho sobre el fenómeno del rumor, pero cabe la pena destacar dos muy importantes, la primera fue la de Frederic Bartlett, un psicólogo que en 1932 descubrió que el proceso de la memoria supone una reconstrucción imaginativa que modifica la materia recordada, como lo publicó en su obra *El pensamiento: estudio experimental y social*.

Bartlett convencido de la intervención de factores sociales en los procesos de recuerdo puso a prueba el método de la reproducción serial, que consiste en hacer repetir un texto complejo por un primer sujeto para que a su vez lo transmitiera a un segundo sujeto, que será encargado de producir su propia versión del relato a beneficio del sujeto siguiente, y así sucesivamente hasta el extremo final de la cadena de dimensión variable, lo que en la actualidad es llamado como “teléfono descompuesto”.

De esta forma el autor consiguió poner en evidencia las varias transformaciones, de forma y de contenido, que sufría el relato original, que según indica el autor, están íntimamente relacionadas con normas y hábitos de la población considerada en su estudio:

- Una transformación simplificadora, que resulta de la omisión de detalles que pueden parecer no importantes en función de representaciones específicas, y que hacen que el relato sea globalmente cada vez más coherente, cambiando lo extraño por lo familiar.
- Una transformación consiste en una adaptación del relato a la “mentalidad” del grupo al que se transmite.

Otra de las investigaciones significativas fue la que realizaron Gordon Willard Allport (psicólogo estadounidense, especialmente conocido por sus estudios



sobre la evaluación y sobre psicología social) y Postman (psicólogo que se dedicó al estudio de la memoria) en 1947, ellos utilizaron un método muy próximo al de Barlett: se proyecta sobre una pantalla una imagen, en el que figura una situación muy detallada. A su vez seis, que no han visto esperan en una sala contigua y se hace entrar a un primer sujeto que, sin ver la diapositiva, debe escuchar la descripción que una persona hace de ésta pidiendo que sea lo más fielmente posible.

Estos investigadores pudieron observar que el primer modo de transformación que puede afectar a la retransmisión de un mensaje es la reducción: los resultados muestran que, en efecto, la longitud del mensaje tiende a disminuir, lo que hace más fácil de retener el mensaje con precisión. Es lo mencionado antes:



El sujeto *A* transmite cierta información al *B* y así sucesivamente pero dependiendo del contexto, de las condiciones tanto físicas como sentimentales de las personas es que será transmitido, de tal manera que “al circular, se aleja de la verdad, tanto en sentido literal como figurado y representa, por lo tanto una distorsión de lo real”<sup>35</sup>

Para Allport el rumor “es una proposición específica para creer, que se pasa de persona a persona por lo general oralmente, sin medio probatorios para demostrarla”<sup>36</sup> en la cual destaca la transmisión de persona a persona y no hace referencia a la forma de comprobación sobre la veracidad o no.

Postman por su parte expresa su concepto, el cual no se despega mucho del de Allport: “el rumor es una afirmación general que se presenta como verdadera, sin que existan los datos concretos que permitan verificarla con exactitud”<sup>37</sup>. Esta vez se menciona como una “afirmación” la cual simplemente

<sup>35</sup> Kapferer, Jean-noel. Rumores: el medio de difusión más antiguo del mundo. Ed. Plaza & Janés. Barcelona. 1989. pág. 14

<sup>36</sup> Rouquette, Michel Louis. Los rumores, El ateneo, Buenos Aires, 1997, pág. 100.

<sup>37</sup> Ibídem. Pág. 8

no tiene la manera de ser comprobada. Pero en lo que Allport y Postman consistían es que las diversas transformaciones del contenido, son susceptibles de aparecer en todo proceso de comunicación, no es específico del rumor, sino una característica general de todo intercambio de información.

Otra opinión que no es muy diferente es la de Knapp que dice que el rumor “se trata de una declaración destinada a ser creída, que se vincula con la actualidad y se difunde sin verificación oficial”<sup>38</sup>.

Una definición más es la que proporcionaron Peterson y Gist, la cual dice que “el rumor indica un informe o una explicación no verificada...que circula de persona a persona y se refiere a un objeto, un acontecimiento o una cuestión de interés público”<sup>39</sup> la cual no se aleja mucho de las otras pero expresa algo importante el “interés público”, que será una de las características principales para la creación y propagación del rumor.

Como se puede notar, todas las definiciones expuestas tienen un factor en común, pero a la vez van agregando conceptos que dejan ver que el estudio del rumor es más complejo y que han ido variando a lo largo de la historia pero no dejan de estar ligadas unas con otras.

Knapp, en su estudio, revela algunas razones por las cuales los rumores han sido molestos en todas las épocas.

- En primer lugar, es aconsejable que la gente conserve una confianza absoluta en los medios de comunicación oficiales, de tal manera que o se sienta tentada a ir a buscar información en otras fuentes.
- En segundo lugar, es necesario que el pueblo mantenga una fe total en sus dirigentes, que le entregue su confianza al gobierno. Por esto, no deben escatimarse medios para evitar la desconfianza y las sospechas que den al cultivo de rumores.
- Cuando tiene lugar un acontecimiento es muy importante difundir lo antes posible el máximo de información. Los rumores nacen de interrogantes que la gente se formula espontáneamente y para los cuales no se ha pronunciado una respuesta.

---

<sup>38</sup> Ídem.

<sup>39</sup> Ídem.

- Difundir informaciones no garantiza que éstas tengan necesariamente un receptor, conviene, por lo tanto, asegurarse de que todos reciban las noticias. Deben eliminarse todos los focos de ignorancia.
- Dado que el ocio despierta un afán por los ruidos más insignificantes capaces de turbar la monotonía, es necesario mantener a la población protegida de la ociosidad mediante el trabajo o la organización de su tiempo libre.

Según Allport, podíamos sentar una fórmula para medir la intensidad del rumor

$$R = i \times a$$

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

El rumor circula cuando su contenido es de interés y falta de evidencias o de información convencional. El valor R aumenta en periodos de guerra, donde la tensión emocional del receptor es mayor a la ambigüedad informativa crece.

Allport nos dice que cualquier necesidad humana puede impartir movimiento a un rumor, la ansiedad y el miedo son los principales causantes ya que el ser humano “suele descargar la tensión emocional inmediata al proveer una salida verbal capaz de traer alivio”<sup>40</sup>; podemos decir que el transmitir estos rumores ya es una necesidad para el hombre ya que de esta manera puede liberarse de cierta forma de los temores diarios.

De igual forma Allport nos menciona que otra causa psicológica del rumor podría ser que el sujeto tan sólo busque atraer la atención, lo que genera cierto placer a individuos cuya vida se rige en la monotonía.

Sobre este hecho, el psicólogo social Robb Willer de la Universidad de California, postula que el rumor disminuye el estrés; según estudios, esta acción de transmitir información no certera y que en muchas ocasiones resalta

---

<sup>40</sup> Allport Gordon y Leo Postman. Psicología del rumor. Ed. Buenos Aires: Psique. Argentina. 1953. Pág. 6

puntos negativos de la personas en cuestión, reduce la frustración y ayuda a que los participantes sientan un bienestar emocional y más si creen que de esta forma se está evitando una injusticia.

Como menciona Rouquette que lo importante en los rumores no es en primer término la veracidad o falsedad de la información, sino la función que están cumpliendo al satisfacer una necesidad colectiva y provocando además, la cohesión de grupo en momentos de cierta tensión.

Las posturas de Allport y Willer nos deja sustentar hasta cierto punto cómo es que se maneja el rumor en el país, o mejor conocido como chisme, el cual ya es parte de la cultura mexicana. El chisme puede definirse como una noticia o comentario, verdadero o falso, sobre las vidas ajenas, con el cual se pretende hablar mal de alguien o enemistar a unas personas con otras.

El mexicano es bien sabido como un ser chismoso, y basado en los preceptos anteriores se puede justificar con el hecho de que el hablar mal de otra persona le proporciona una satisfacción y más si con esa información cree poder estar haciendo justicia. De igual forma es un desesterasante por así decirlo, tomando en cuenta que en la actualidad el estrés forma parte de la vida diaria, sobre todo en la ciudad.

En un espacio laboral, sobre todo en las organizaciones mexicanas, los rumores o chismes se basan en cuestiones negativas que influyan en el trabajador o en la empresa, ya sea directa o indirectamente. Podría decirse que está en la naturaleza del trabajador mexicano transmitir información aunque no sea verdadera; es por eso que las organizaciones deben aprender a mediar los rumores y saber remediarlos de manera que no influyan de forma negativa para ésta.

## 2.2 Características del rumor

“Los rumores tienen como característica fundamental, que cada persona de la que forman parte, suprime, corrige, aumenta, deforma la información, consciente o inconscientemente.”<sup>41</sup>

Knapp expresa tres características generales:

- a) El rumor es una forma de comunicación que utiliza 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.
- b) Aporta un contenido informativo sobre un individuo acontecimiento.
- c) Expresa y, al mismo tiempo, satisface las necesidades emocionales de los individuos.

Características de todo rumor fecundo:

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

Con los rasgos mencionados se obtiene una descripción con siete características que pueden distribuirse en tres clases.

---

<sup>41</sup> Homs Quiroga, Ricardo. La comunicación en la empresa. Grupo Editorial Iberoamericana. México, 1998. 148 pp.

- A. En cuanto a la situación en la que aparece el rumor:
  - 1. Se trata de una situación de crisis en la que el grupo ha perdido provisionalmente su seguridad.
  - 2. Los canales formales de comunicación no transmiten sino una información reducida sobre ciertos acontecimientos de esa situación, lo que provoca que los individuos compensan sus lagunas elaborando su propio razonamiento.
- B. En cuanto al proceso de transmisión:
  - 3. El rumor se transmite oralmente de persona a persona.
  - 4. Esta comunicación tiene lugar entre individuos igualmente comprometidos en la misma situación.
- C. En cuanto al contenido transmitido:
  - 5. El contenido del rumor experimenta diversas distorsiones en el curso del proceso de transmisión.
  - 6. En este contenido se traduce el pensamiento y el deseo de la población.
  - 7. Dicho contenido mantiene una relación directa con la actualidad.

Knapp ya distinguía tres grandes tipos de rumores según su contenido manifiesto: <sup>42</sup>

- a) El rumor de deseo. Expresa los deseos y esperanzas de la población y se traduce a menudo en el anuncio de acontecimientos satisfactorios.
- b) El rumor de temor de ansiedad. Asume intensidades muy diversas y puede ir desde ligera angustia hasta el más completo pánico.
- c) El rumor de agresión. La mayoría de rumores de este tipo se dirigen a una parte de la población dentro de la cual circulan. El efecto que causan es un debilitamiento de la cohesión social y la creación de subgrupos rivales.

---

<sup>42</sup> Rouquette, Michel Louis. Op. Cit. Pág. 58

### 2.3. Formación, desarrollo y disolución de los rumores

El rumor es lanzado y continúa su trayectoria en un medio social, en virtud de atractivos intereses de los individuos que intervienen en su transmisión. A medida que el rumor corre tiende a acortarse, a tornarse más conciso, más fácil de abarcar y contar. A través de sucesivas versiones va perdiendo palabras y detalles. Los experimentos demuestran que alrededor del 70% de los detalles quedan eliminados en el curso de 5 ó 6 transmisiones de boca en boca. Esta es la forma de distorsión más conocida. Se suprimen detalles y se recorta el texto original, pero no siempre son las informaciones menos relevantes las que desaparecen.

El rumor generalmente puede originarse en una situación de incertidumbre al interior de una organización, derivado de la deficiencia de las habilidades comunicativas para transmitir o, dejar de transmitir, información oportuna acorde a la situación de que se trate.

Tal incertidumbre provoca la búsqueda de información entre los miembros de la organización. Por tanto es lógico que en los pequeños grupos se comience a buscar respuestas y de ahí esta búsqueda se expande hacia otros grupos.

Para la existencia del rumor es necesaria la mínima existencia de dos personas, a partir de las cuales se desarrolla la red de transmisión de la información en cuestión, tejiéndose en función de las personas con las que cada una de ellas pueda tener contacto.

La duración de un rumor bien puede estar en proporción con el estado de incertidumbre con respecto a un tema particular, originada por la falta de información oficial y aumentada por la importancia que tenga. Todo ellos en un lapso relativamente corto. Asimismo, la culminación no implica su desaparición y sí en cambio, podría plantear tres escenarios distintos. En el primero de ellos se conduce a la acción; el segundo daría por terminado o agotado el rumor, y en el tercero se diseña o proyecta la sustitución del rumor, por otro de mayor importancia.

“Para que un rumor u otro discurso cobre vida, requiere de otros rumores u otros relatos o jirones de múltiples discursos, de formas más o menos

establecidas que lo precedan y que le otorguen un cuerpo y una estructura específica...el tiempo de una versión implica tanto la duración de un evento de producción del rumor como el tiempo social o contexto histórico en el que se integra”<sup>43</sup> por lo cual podría decirse que el rumor tiene una vida cíclica dentro de la empresa pero no siempre tratará del mismo tema.

#### 2.4 El rumor en la cultura mexicana

Antes de sumergirnos por completo en el tema del rumor dentro de la organización es importante mencionar cómo es que éste llega a formar parte de una cultura, se arraiga y podría formar parte característica de una sociedad, en este caso es la nuestra, México, en el cual a todo tipo de rumor se le es llamado como chisme. Un chisme se entiende como una noticia verdadera o falsa, con el cual se pretende desacreditar a alguien o por el simple hecho de murmurar.

El rumor se diferencia del chisme en tanto cruza o atraviesa las barreras de los grupos sociales y no sólo versa sobre asuntos de terceras personas. Hay rumores de mayor extensión cuya circulación se limita a un contexto cultural y otros que atraviesan distintas culturas y, a veces, hasta continentes.<sup>44</sup>

Ya hemos mencionado a grandes rasgos en el capítulo anterior qué es la cultura, pero nos especificamos a abordarla desde el lado organizacional, en este caso se retomará como cultura de un país.

Knapp afirma que la fantasía y un pensamiento primitivo producen estos relatos extravagantes. Aquí se conviene en que las fantasías tienen un papel en la elaboración de los rumores, pero también en la el origen de todo tipo de relatos.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Zires Roldán, Margarita. Del Rumor al tejido cultural y saber político. Universidad Autónoma Metropolitana. México D.F. 2005. Pp. 64.

<sup>44</sup> *Ibíd.* Pp. 88

<sup>45</sup> *Ibíd.* Pp. 67



En el caso de los mexicanos es muy marcado ya que están dados a creer en seres fantásticos; un caso ejemplar y muy conocido es el de *La Llorona* que pudo surgir como un rumor que terminó convirtiéndose en una leyenda famosa, incluso aún se rumora que deambula por las calles en busca de sus hijos y en muchos estados de la república aseguran escucharla. Pero en realidad este rumor se ha deformado tanto que no se sabe el origen de esta mujer fantasmagórica; la mayoría de las personas dicen que vivía en la época de la colonia y que tuvo tres hijos de un español, el cual la engañó, terminó ahogando a sus hijos y suicidándose y ahora pena en busca de ellos. La otra versión proviene desde antes de la llegada de los españoles, se trataba de la diosa Cihuacóatl, la diosa protectora de la raza, que deambulaba por las calles con un lastimero grito penando por sus hijos pero se refería a su pueblo anunciando que se acercaba el fin de su raza. Se puede decir que este rumor tan antiguo pasó a ser una leyenda precisamente porque somos un pueblo de creencias, de leyendas, de ir transmitiendo lo que los abuelos de nuestros abuelos decían.

Otro caso muy estudiado de un rumor que ha atravesado los continentes es el rumor del fantasma que pide “aventón”. Se ha destacado múltiples versiones de este rumor y su expansión en todos los países europeos, Estados Unidos y en América Latina. El rumor como fenómeno colectivo es transgrupal y, a veces, transcultural.<sup>46</sup>

Las épocas de elecciones para presidente en cualquier país contribuyen a la producción de un gran número de rumores sobre los candidatos, su política, intereses, relaciones sociales y vida personal.<sup>47</sup> Un caso más que también es muy popular en nuestro país, lo pudimos vivir recientemente con las elecciones pasadas en donde Enrique Peña Nieto postulaba para presidente de la república; los rumores no se hicieron esperar: que mató a su esposa anterior, que golpeaba a su actual esposa, que es homofóbico, que no tiene los estudios que dice tener, en fin, muchos otros que no sólo sufrió este candidato; se podría decir que de antemano en todas las elecciones surgirán rumores o chismes que perjudiquen a los candidatos.

---

<sup>46</sup> Ibídem. Pp. 90

<sup>47</sup> Ibídem. Pp. 95

La cultura actual del mexicano proviene; aunque de forma por la preeminencia de la religión católica y los valores de la civilización occidental, de las diversas creencias remanentes del periodo prehispánico, entre las que sobresalen ceremonias y ritos populares, tales como las festividades religiosas con componentes del cristianismo y de ritos para otras sociedades.

Concebimos el rumor como un producto oral que circula verbalmente. Sin embargo. Este hecho no significa que no pueda estar configurado por discursos escritos o audiovisuales que le confieren verosimilitud o que no pueda ser retomado por algún medio de comunicación masiva.<sup>48</sup> En este caso lo ejemplificaremos con un rumor no muy viejo y que fue un gran acontecimiento para la vida de los mexicanos.

No se sabe con exactitud cuándo y en qué lugares comenzó a circular oralmente el rumor del chupacabras en México. En 1996 la difusión de la presunta existencia de un ser que chupaba la sangre adquirió un carácter no sólo oral sino mediático. La participación de los medios de comunicación en su circulación masiva le permitió extenderse rápidamente por todo el país en muy poco tiempo. De acuerdo con algunas noticias el chupacabras era un extraterrestre o un murciélago gigante, producto de una mutación genética o un experimento de laboratorio mal logrado. La caracterización más recurrente que presentaban los medios de comunicación era la de un ser de aproximadamente 1.30 mts de estatura; con cara alargada, ojos y colmillos grandes, lengua larga y color oscuro; además poseía alas y aletas en la espalda. La parte inferior de su cuerpo era peluda y la superior se parecía a la piel de un reptil.

Según los testimonios de los supuestos afectados por el fenómeno que presentaron los periodistas en radio, televisión y prensa, los ataques de este ser eran rápidos, limpios y silenciosos. Dichos animales carecían aparentemente de sangre y sólo presentaban incisiones en el cuello. En diferentes medios de comunicación también se le atribuyeron ataques a seres humanos.

---

<sup>48</sup> Ibídem. Pp. 190

Se decía que era:

1. un producto de un experimento de laboratorio;
2. un ser apocalíptico o demoniaco y/o
3. una especie de animal o ser mítico.

Se produjo un antirumor, la versión del chupacabras como producto político e ideológico. Se afirmaba que el rumor se había producido intencionalmente para distraer a la población de la crisis política que estaba sufriendo México en relación sobre todo con la figura de Carlos Salinas de Gortari.

El mexicano se caracteriza por creer en leyendas y mitos, y lo más relevante es que las comparte con otros, es por eso que es muy común que en las organizaciones llegue a pasar algo similar.

## 2.5. El rumor en las organizaciones

El hombre comunica tanto lo que se deriva de sus necesidades básicas, como su contenido psíquico y mental. Dentro de estas necesidades primarias, en los miembros de una organización están las de permanencia, remuneración o gratificación por la actividad que desempeñen; asimismo están las de aceptación dentro del grupo ya sea para sobresalir o integrarse. En este sentido se encuentran los tres grandes grupos expuestos por Rouquette en los que sobresalen sentimientos primarios como el deseo, temor y agresión.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. Por estas razones, toda institución, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación e información que dinamice los procesos a nivel interno.

La comunicación institucional interna promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. Sin embargo esta actividad no es siempre un reflejo de la realidad, pues a causa de los

diferentes elementos que intervienen en ella son muchos los problemas que se presentan en el ámbito laboral, los cuales se atribuyen a la comunicación y la inadecuada transmisión e interpretación de los mensajes, lo cual provoca que se presenten situaciones que distorsionen u originen una nueva información dentro del mensaje a partir de un hecho real o irreal, dando lugar a uno de los fenómenos más antiguos y con mayor repercusión real: el rumor.

Este tipo de comunicación también permite observar:

- La presencia /ausencia de un código o lenguaje común sistematizado
- Comunicaciones formales contradictorias y a veces erróneas.
- El miedo y la incertidumbre por el impacto frente a una decisión tomada.
- Informaciones sobre los problemas de ansiedad que aquejan a los empleados.
- Evidencia sobre información incorrecta.
- Aspectos importantes sobre objetivos y motivación de los empleados
- Identificación de problemas laborales con alto contenido emocional, porque los sentimientos intensos alientan la comunicación por canales informales.
- Información sobre la calidad de la supervisión. Con frecuencia, los empleados presentan quejas sobre sus supervisores a través de canales informales con la esperanza de que adopte alguna acción correctiva.
- Retroalimentación sobre nuevas políticas y procedimientos.

Cuando un rumor se mantiene, es debido a la existencia de un clima donde existe la confusión en el ambiente laboral, que se evidencia mediante los cambios que se van generando en el mensaje-rumor a medida que pasa de persona a persona.

El rumor suele tener como origen un hecho real, pero en una situación en la que los miembros de la organización están inadecuada o insuficientemente informados, lo que da lugar a que las personas se encuentren emocionalmente inquietas y comience la cadena de difusión. La comunicación informal juega un papel muy importante para la aparición de los rumores ya que para iniciarlo es necesario que alguien crea en él y posea el valor, la capacidad y la inteligencia para saber a quién transmitirlo

En las organizaciones, el rumor es un fenómeno de búsqueda de información no satisfecha por parte de algún sector de la misma durante alguna situación, donde la información oficial es escasa o nula.

En realidad el rumor es un reflejo de que la comunicación no es la correcta en la organización o que algo sucede en el interior para que los integrantes de ésta distorsionen la información, de tal manera que el clima se verá afectado por estos ruidos y a la vez se pueda ver perjudicado el desempeño o en las metas de la organización.

### **Capítulo 3. El rumor y su relación con el clima laboral**

En cualquier organización que exista la comunicación interpersonal existirá el rumor, no importando la edad o el tamaño de dicha organización, y habrá rumores temporales y atemporales, dependiendo del momento y las personas que se encuentran, incluso habrá casos en que el rumor se vuelve mito y pasará de generación en generación.

En un espacio laboral específico, existirán algunos chismes que sólo se comenten entre el personal pero qué pasa cuando estos trascienden y crean conflictos, tanto en los vínculos personales, en las relaciones laborales e incluso en el rendimiento del equipo de trabajo o peor en la misión y visión de la organización.

Los rumores tienen distintos orígenes, puede que surjan sólo por el mal entendimiento del mensaje o incluso pueden ser creados sólo con el fin de perjudicar a la empresa o las personas que laboran en ella.

Pero al final las consecuencias que tiene el rumor sobre el clima organizacional influyen de alguna forma, la mayor parte en forma negativa, ya que como se había mencionado en el capítulo anterior, depende mucho de la cultura organizacional.

#### **3.1 Posibles orígenes y causas del rumor en la organización.**

Pueden existir distintas causas del rumor en una organización. En una empresa el rumor se esparce como un virus, va fortaleciéndose y actúa como contagio; y de esta forma va deteriorando el clima organizacional provocando la ruptura de las relaciones entre los empleados, entre niveles jerárquicos o entre los empleados y la empresa.

Aunque en general suelen tener una connotación negativa, no todos los rumores son malos, y el impacto que tengan sobre el clima organizacional va a depender, en gran medida, de la habilidad que tenga la compañía para saber encausarlos o utilizarlos como una herramienta más de comunicación interna.

El rumor es una forma distinta de comunicación interna, que tiene sus propias reglas, detrás de las cuales se oculta un poderoso caudal de información útil y empiezan a crecer cuando no se da una comunicación oficial, el personal no tolera el vacío comunicacional y, frente a este vacío, se agarra de lo primero que escucha, por más que no sea fidedigno o no sea confiable.

El rumor también puede ser causa de un malestar interno institucional organizacional, pero de igual forma si no se toma en cuenta de forma correcta los medios para que esa información circule rápida o masivamente, no quedará clara cuál es la postura oficial generando nuevamente un vacío.

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

La causa fundamental por la que los individuos se sienten atraídos por la rumorología es la posición de protagonismo del que los difunde. Saber algo que los demás desconocen permite demostrar que el que lo propagase encuentra en una posición privilegiada con respecto a los demás; en este aspecto se puede ver al rumor caracterizado por centros de poder o de intereses que, burla el sistema formal.

Los principales orígenes de esparcimiento de rumores en una organización son:

- La falta de entendimiento: Sucede cuando una información se transmite sin claridad.
- Falta de confianza o interés en objetivos comunes: Cuando en el equipo de trabajo las relaciones establecidas no están basadas en la confianza y en la búsqueda de objetivos comunes, pueden dar lugar al descontento.

- **Desacreditar al compañero:** Las relaciones interpersonales deficientes entre los trabajadores de una organización desencadenan rumores de las más diversas índoles pero es común que estos rumores ataquen directamente la integridad física o moral del trabajador, lo que puede lograr que el empleado pierda motivación y confianza en sí mismo. Lo anterior trae como consecuencia una falta de productividad en el individuo y alguien sacará provecho de la situación mientras el rumor baje de intensidad o desaparezca.

En la organización existe un gran número de rumores creados con una finalidad intencionada. En ocasiones se utilizan como método para sondear las reacciones que producen y, en función de ellas, tomar las decisiones definitivas. También se pueden utilizar como forma de competir con otras organizaciones, expandiendo chismes sobre posibles fusiones, cambios de gerencia o incluso, la posible peligrosidad de productos de la competencia.

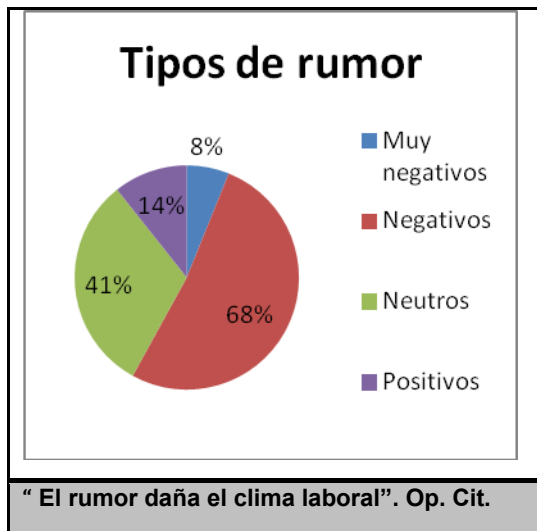
En una investigación realizada en Argentina<sup>49</sup> acerca de la incidencia del rumor en las organizaciones podemos extraer los siguientes porcentajes (recalcando que es una estadística de otra cultura, que si bien no es tan diferente a la nuestra). Se entrevistó, entre marzo y julio del 2011, a 56 jefes y gerentes de comunicación interna y de recursos humanos de 100 empresas con el mejor posicionamiento de marca según la revista Mercado.

En la investigación se reveló que todas las empresas encuestadas generan rumores en diferentes escalas: más del 45% lo hace en un nivel alto y el 24,32% en un nivel muy alto. Solo el 8,11% indicó que es baja la presencia del mismo. Además, el 68% señaló que los rumores que circulan en su organización son negativos frente al 41% que los valora como neutros y al 14% que afirmó que eran positivos.

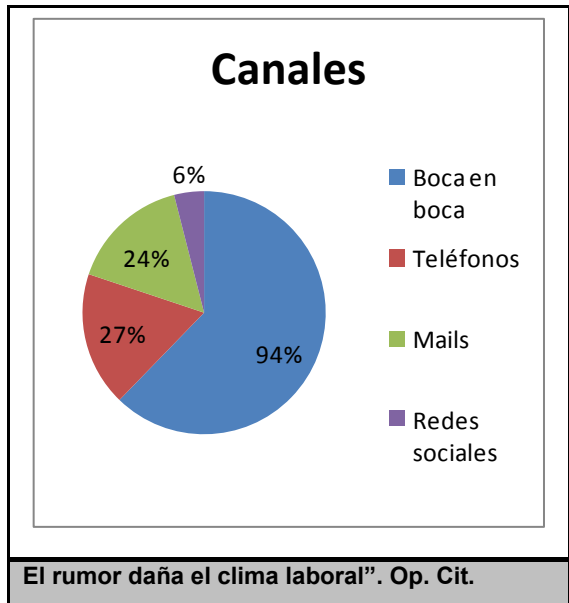
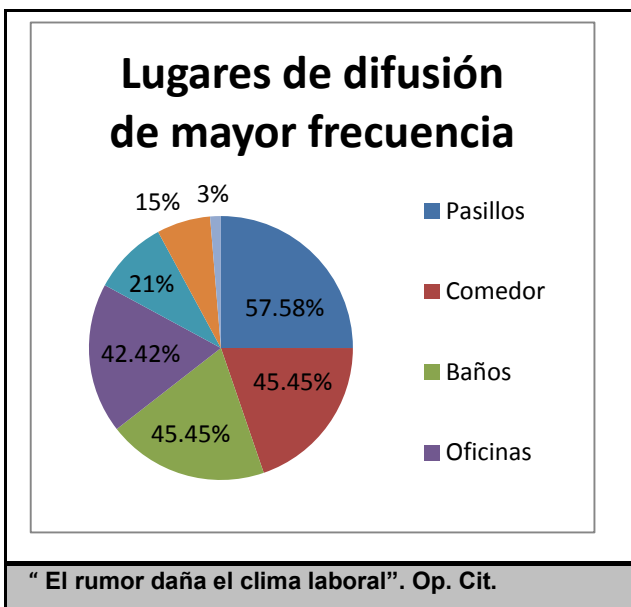
---

<sup>49</sup> Saavedra, Marcela. "El rumor daña el clima laboral" en Imagen y Comunicación. Comunicación Integral. Ed. 23. Noviembre 2011. Pags 22-27.

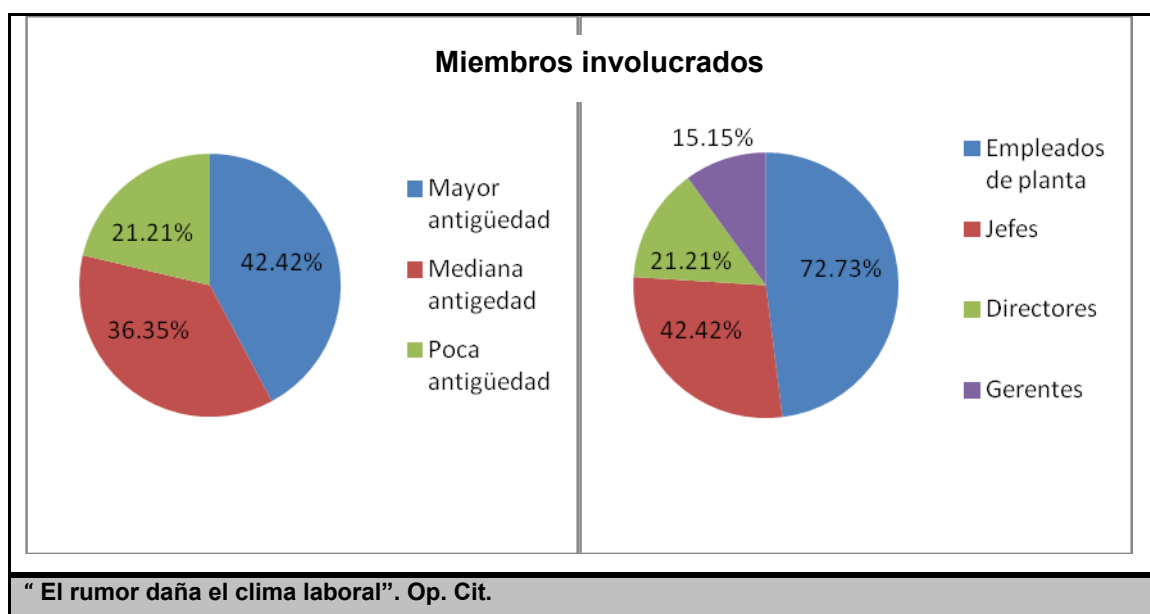




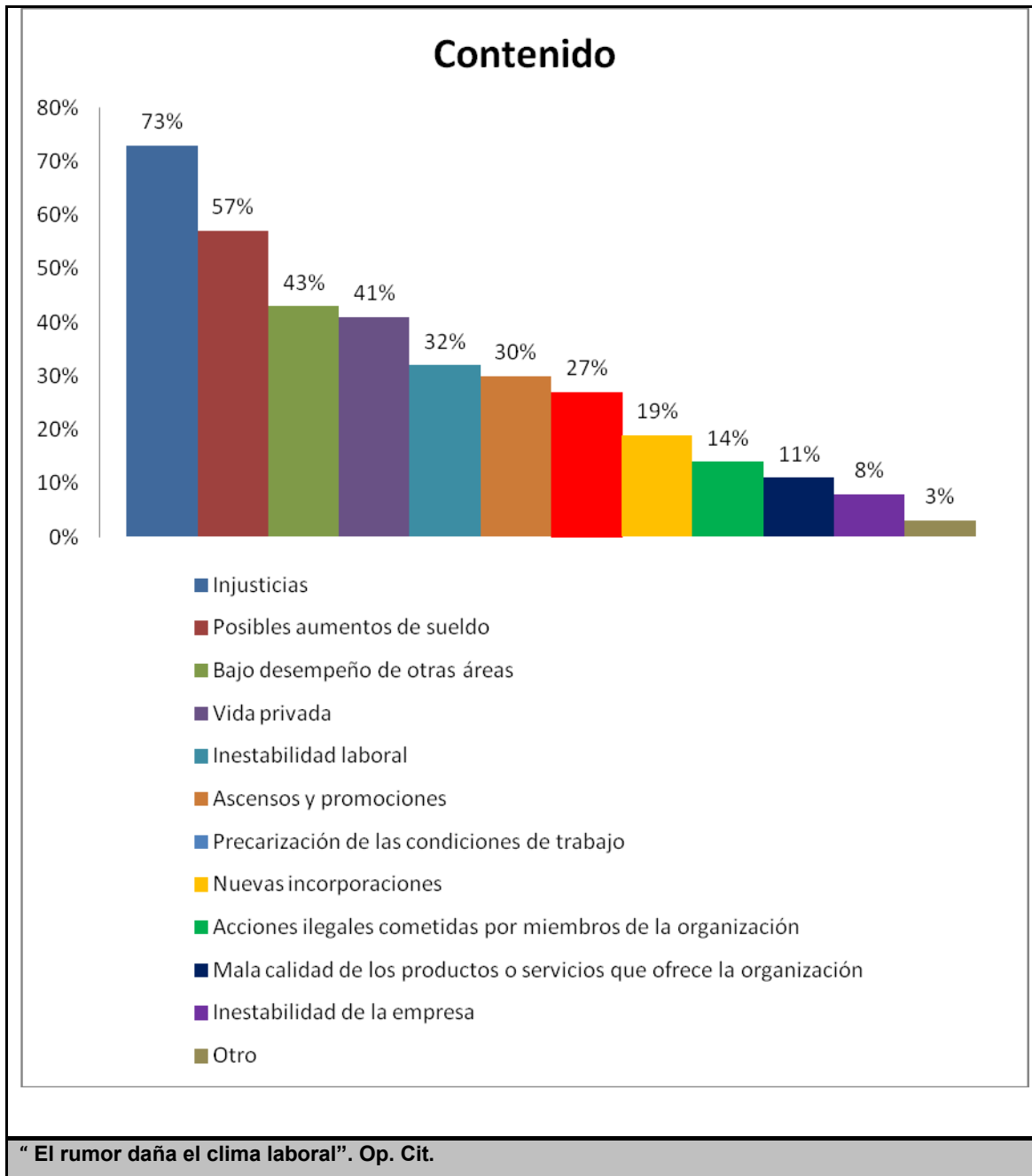
De igual forma se pudo observar que en los lugares en los que se difunden con mayor frecuencia los rumores son los pasillos (57,58%), el comedor (45,45%), los baños (45,45%) y las oficinas (42,42%). Los canales de comunicación más usados son, principalmente, el boca a boca (94%), los teléfonos (27%) y los mails (24%). El uso de las redes sociales para este propósito alcanza un 6%.



Casi todos los miembros de una empresa participan en la difusión de rumores. Quienes más lo hacen son los empleados de mayor y mediana antigüedad con casi un 80% de frecuencia frente a los colaboradores con poca antigüedad (21,21%) y los nuevos que no generan ninguno; en cuanto a su posición en la empresa se estima que el personal de planta o staff es el que más promueve rumores con un 72,73% frente a las jefaturas (42,42%), dirección (21,21%) y gerencia (15,15%). Todos, en mayor o menor medida, participan en el fomento de informaciones no oficiales.



El contenido de los rumores apunta a que las preocupaciones principales de los trabajadores tratan sobre situaciones de injusticia (73%), mientras que un 57 % desea saber sobre posibles aumentos de sueldo. Otros temas de interés son el bajo desempeño de otras áreas o miembro de la organización con un 43%, la vida privada con un 41%, la inestabilidad laboral con un 32% y ascensos y promociones con un 30%.

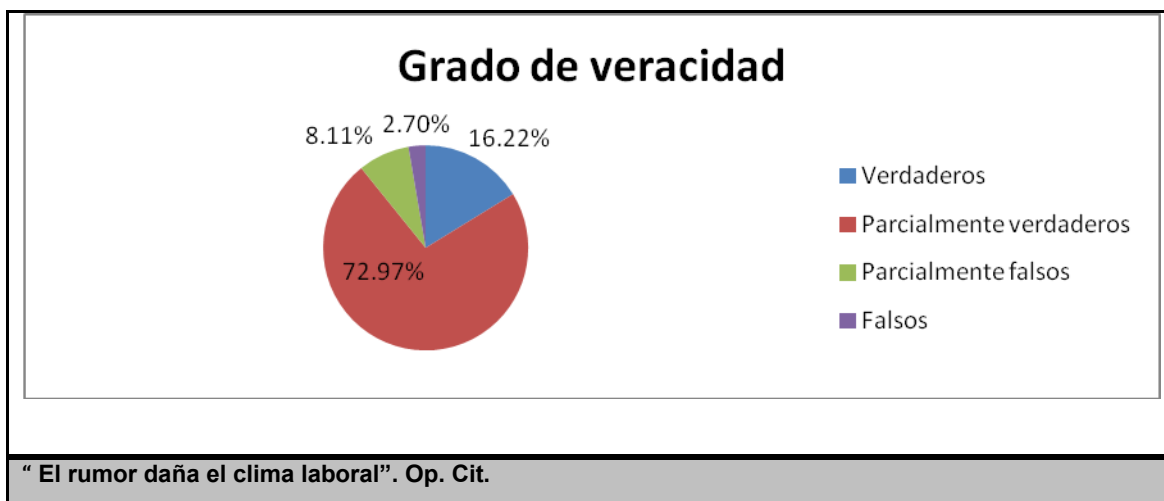


En este espacio es importante mencionar los tipos de rumores clásicos:

- Rumor Estimulante: Los que son producto de la expresión de deseos y buenas intenciones. Generan entusiasmo.
- Rumor Metemiedo: los que divulgan una amenaza ficticia o hipotética, expresando la ansiedad o el temor del que lo transmite. Generan miedo.

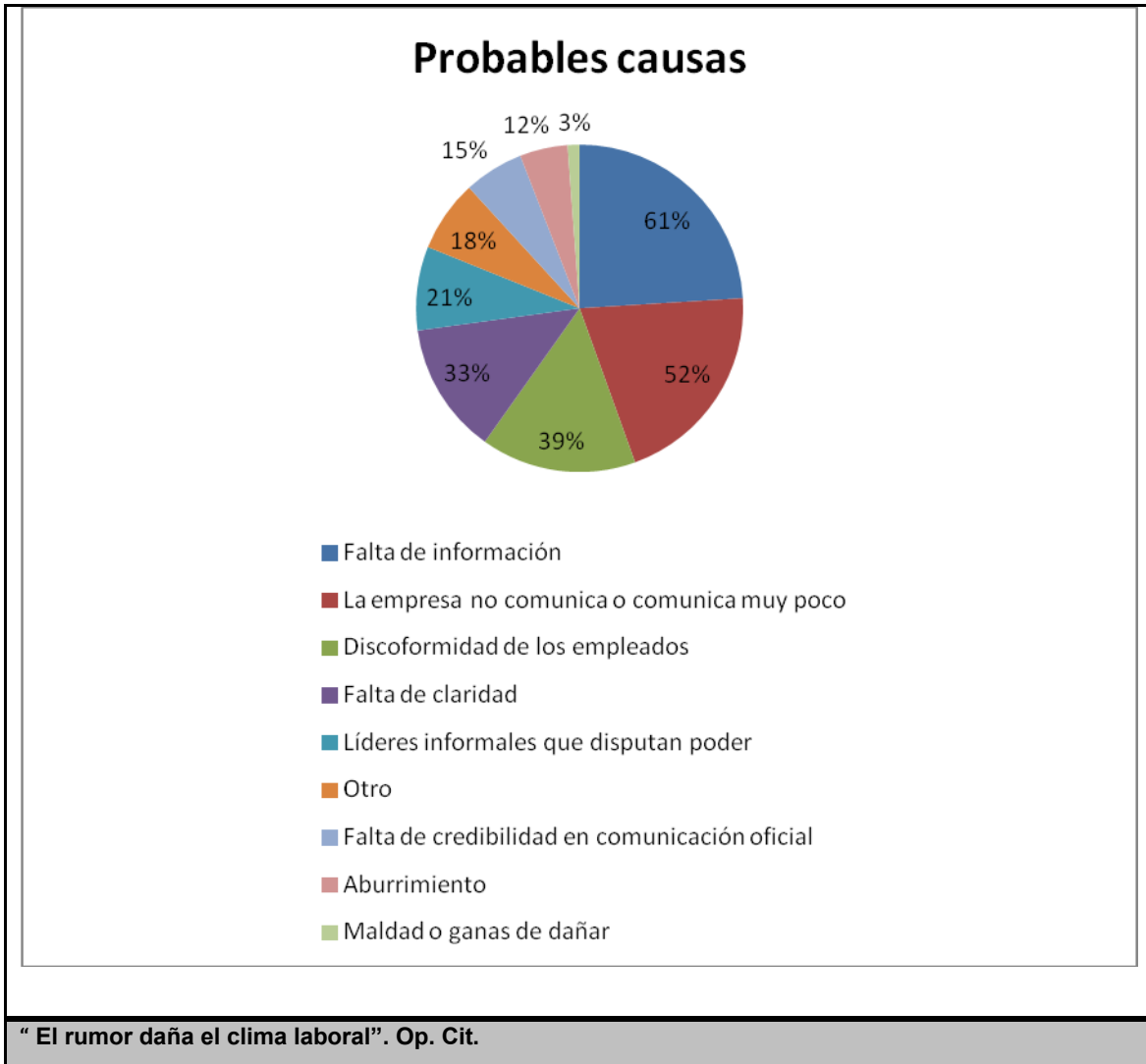
- Rumor Cizañero: Los que se transmiten para sembrar cizaña o discordia y cuyo objetivo es dividir a un grupo o atacar a una persona. Generan desprestigio.
- Rumor Jactancioso: Los que se lanzan para presumir información privilegiada. Generan “poder”.

En cuanto a su grado de veracidad, solo el 2% aseveró que los rumores eran falsos frente al 16,22% que sostuvo que eran verdaderos y casi las tres cuartas partes de entrevistados (72.97%) manifestó que eran parcialmente verdaderos.



Sobre las probables causas que generan rumores dentro de la organización un 61% de los profesionales manifestaron que surgen “por falta de información”. Mientras que un 52 % considera que la aparición de este hecho comunicativo se debe a que “La empresa no comunica o comunica muy poco en forma oficial. Mientras que el 39 % de las empresas consideran que el rumor surge por la “Disconformidad de los empleados”, y un 33 % consideran que es por “Falta de claridad”.

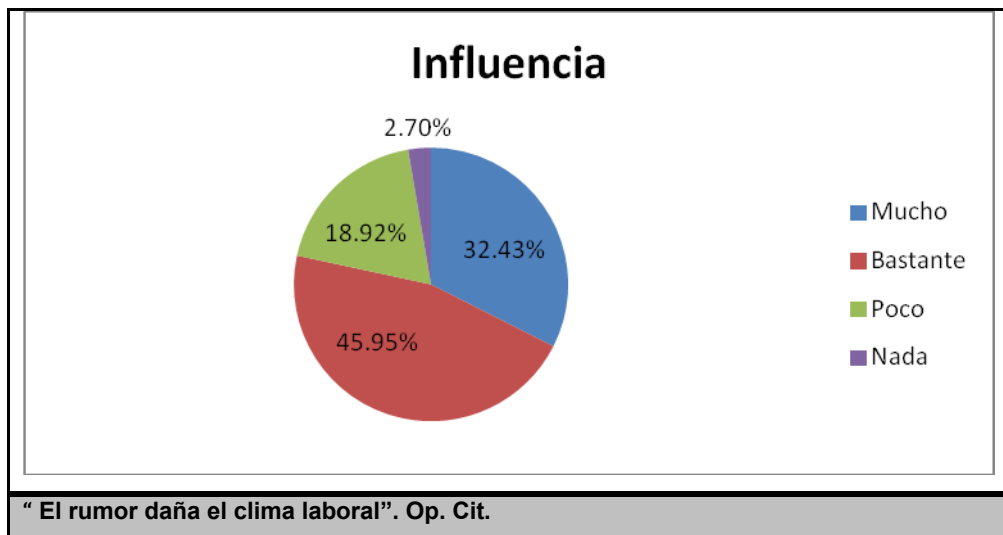
Con lo cual tres de las cuatro razones principales del surgimiento del rumor, obedecen a deficiencias de comunicación por parte de la empresa.



Tres de las cuatro razones principales del surgimiento del rumor, obedecen a deficiencias de comunicación por parte de la empresa.

3.2 Cómo afecta el rumor a la organización

Cuando el rumor ya es parte de la empresa se debe medir qué tanto grado de afectación tendrá. En el caso del estudio de Argentina, el 78% de las empresas afirman que es “bastante” y “mucho” la influencia del rumor en la organización.



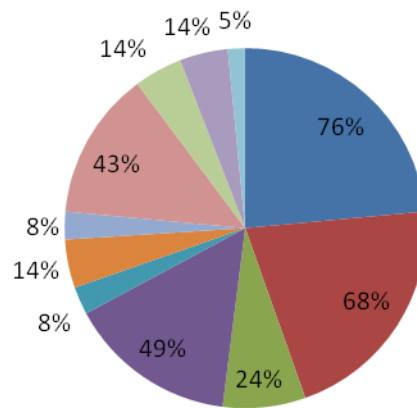
En la mayoría de las ocasiones los efectos que trae consigo el rumor son negativos, ya que su principal trascendencia, como lo habíamos mencionado antes, es el de dañar a la empresa, a la comunicación o las personas involucradas; aunque el fin no necesariamente sea ese.

En las principales consecuencias negativas, en el ejemplo de Argentina se puede notar que el principal daño recae en el clima organizacional. También en la encuesta notamos que otro efecto es la pérdida de confianza entre empleados y jefe lo cual genera que la comunicación ya no sea eficiente por motivos de retención de información generado por la misma desconfianza; a esto le sumamos que la productividad de los empleados disminuye por varias razones; puede ser que un rumor se inicie con el objetivo de desprestigiar a un compañero ya sea por rumores profesionales o personales originando problemas de salud entre los empleados, pérdida de autoestima y de motivación, aumento del estrés y del agotamiento.

Y así podemos relacionar todas las consecuencias que pueden generar los rumores en la empresa, ya que en el mayor de los casos se presentan todos los descritos en la gráfica pero en niveles de intensidad, dependiendo sobre qué verse el rumor.

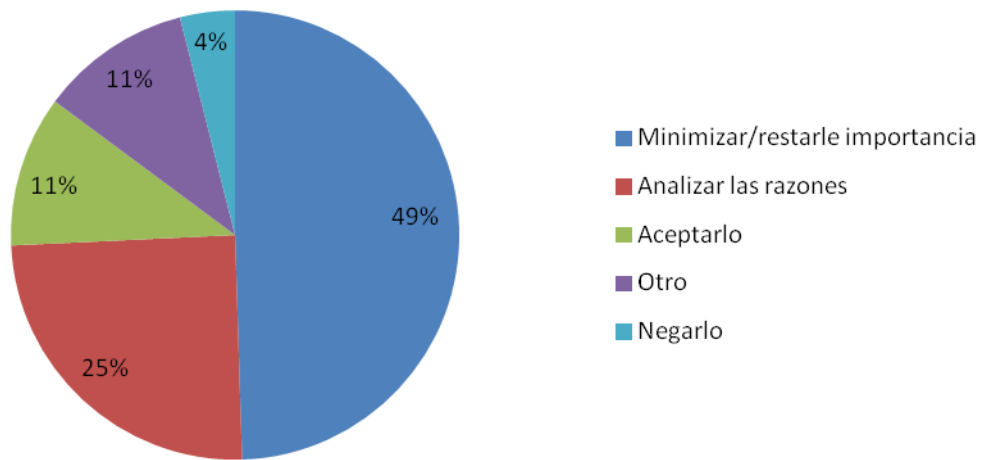
## Efectos negativos

- Dañan el clima interno de trabajo
- Producen una pérdida de confianza entre el líder y sus colaboradores
- Disminuyen la productividad de los colaboradores
- Dañan la reputación e imagen interna de la empresa o líderes
- Provocan o generan problemas gremiales o huelgas
- Generan rotación del personal
- Aumentan la impuntualidad y el ausentismo
- Malas relaciones personales y profesionales entre las personas y los grupos
- Provocan la ruptura de grupos
- Acciones dañinas de los colaboradores contra la organización
- Otro



Un punto importante para saber la razón por la cual los rumores se hacen fuertes en la organización es porque en la dirección generalmente le resta importancia en lugar de dedicarse a investigar las razones de dicho rumor, de esta forma se podría llegar a un punto en el que se le podría buscar una solución.

## Reacción de la gerencia

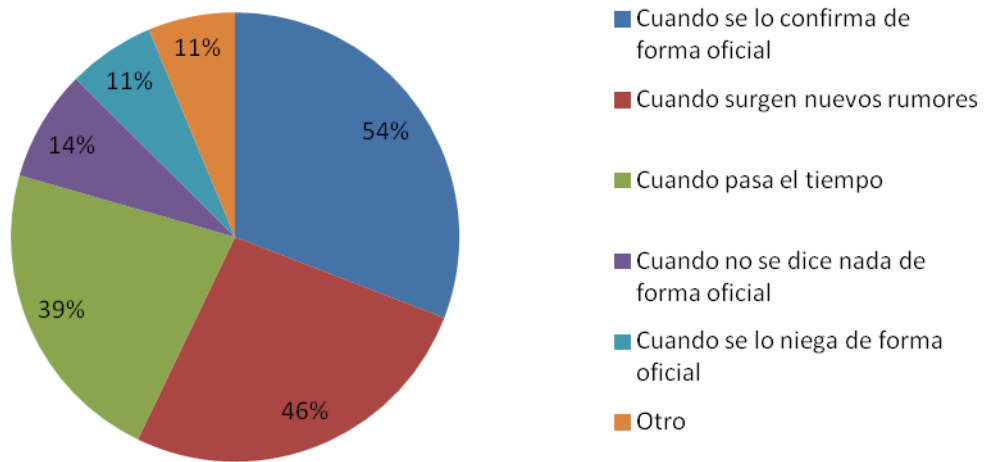


“ El rumor daña el clima laboral”. Op. Cit.

Todo rumor tiene un tiempo de vida, como se había mencionado antes, es un ciclo que al morir uno surge otro, pero cuáles son las causas por las que éste sucumbe, basándonos en la encuesta, el 54% del personal asegura que se desaparece cuando se le confirma de forma oficial, seguido de que desaparece con un nuevo rumor o con el paso del tiempo y por mínima s puede considera que es cuando se le niega de forma oficial, que en muchas ocasiones no sirve de mucho negarlo ya que en la cultura que vivimos solemos seguir especulando sobre el rumor y por qué “misteriosamente” se está negando.



## Causas de desaparición del rumor

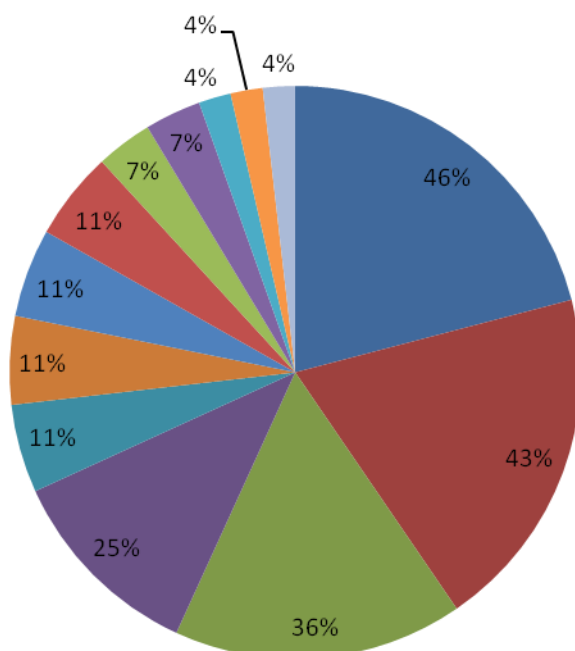


“ El rumor daña el clima laboral”. Op. Cit.

Cuáles serían las estrategias de implementación que normalmente se aplican en la organización sobre el rumor en cuestión, lo que regularmente se hace es ignorarlo y lo que debería realizarse es crear estrategias de fortalecimiento de la confianza para los empleados. En la encuesta realizada el 36% y 25% dice que se explica la razón por la cual no se puede dar información completa o explican cómo se darán a conocer los futuros cambios. En algunos casos se tiene a una persona específica que se encarga de desmentirlos o afirmarlos.

## Estrategias de implementación

- Ignorar el rumor
- Acciones para incrementar la confianza del personal
- Explicar de manera oficial cómo serán las futuras decisiones sobre cambios
- Explicar a los empleados por qué no se puede comentar o dar toda la información
- Valores establecidos que sirvan como guía en los cambios futuros
- Procedimientos establecidos sobre los cuales se decide en futuros cambios
- Tener un empleado que informe sobre los rumores que circulan
- Confirmar el rumor
- Contratar una consultora externa
- Hacer un análisis de los efectos que el rumor genera en diferentes áreas e intentar realizar acciones para contrarrestarlos
- Armar un plan de crisis
- Negar el rumor por cvía oficial
- Rumores contrastadores



### 3.2.1. Incidencias en el clima laboral

Las reacciones que se tienen frente al rumor en el clima organizacional pueden traer consecuencias. Aunque en general suelen tener una connotación negativa, no todos los rumores son malos, y el impacto que tengan sobre el clima va a depender, en gran medida, de la habilidad que tenga la compañía para saber canalizarlo o utilizarlos como una herramienta más de comunicación interna.

Tanto los mensajes formales publicados por la gerencia, como el rumor que corre por los pasillos, son componentes claves en la comunicación interna y tienen un mismo valor constructivo para la organización, se pueden aprovechar a la perfección sólo hay que saber manejarlo en beneficio.

El rumor se puede ver como una forma distinta de comunicación interna, con sus propias reglas, ya antes mencionadas; pero hay que retomar también el ruido que hay dentro del mismo rumor, que puede deformar esta comunicación, que es lo que comúnmente pasa. Dentro del clima se transmiten rumores pero como lo notamos anteriormente se hace generalmente de boca a boca lo cual también puede deformar esa información, generando una inestabilidad mayor.

¿Qué sucede cuando los rumores se cuelan directamente a provocar problemas en el clima?

Enlistaremos ciertos puntos, que a consideración personal, son los más importantes efectos que traen consigo los rumores dentro del ámbito laboral, específicamente en el clima de trabajo:

1. Crea enemistades entre los integrantes.

Enemistad es definida como odio u hostilidad que surge entre dos o más personas. Un conflicto dentro del clima causado sólo por rumores se esparce de una manera inmediata como ya antes se había mencionado, en muchos casos no se tiene la seguridad de que algo sucedió o se dijo; sin embargo, la persona “afectada” suele sentir cierto

rencor con los demás implicados y esta antipatía conlleva a crear grupos o “bandos” de amistades de acuerdo a lo que piense cada uno respecto al tema, así mismo trae consigo algunas veces que se piense en una venganza, lo cual distrae de los objetivos verdaderos de la organización y se convierte en una “batalla” personal.

2. El líder pierde fuerza.

Si el implicado en el rumor, como muchas veces sucede, es el líder de la organización y éste a su vez no aclara los conflictos surgidos y más bien deja que se desaparezcan solos o los ignora, pierde fuerza, ya que los subordinados ya no creerán en él o perderán confianza, lo cual también origina que se pierdan los objetivos laborales.

3. Motivación. Los empleados no trabajan adecuadamente porque no se sienten a gusto en la organización.

La motivación es el estímulo que mueve a la persona a realizar determinada acción. Estar motivado, sobre todo en el trabajo, implica reconocer que uno realiza algo que le da satisfacción personal y profesional, la misma empresa debe generar las condiciones adecuadas para que las personas puedan desarrollar sus funciones, si la organización no brinda estas condiciones entonces surge una desmotivación que consiste en un desinterés generalizado por desarrollar las actividades y funciones del cargo, una pérdida del entusiasmo original por alcanzar las metas y una disminución del ánimo. Todo conflicto consume tiempo, energía y recursos, de tal manera se genera un ambiente pesado y los trabajadores disminuyen su capacidad laboral.

4. Los medios de transmisión de información ya no son creíbles.

Aunque toda organización tiene sus propios medios de transmisión de información, recordemos que los rumores principalmente son de boca en boca y si estos rumores no son desmentidos de manera oficial o simplemente son ignorados, estos medios pierden credibilidad y fuerza lo cual lleva a que la principal vía de comunicación, aunque no sea del todo verídica, siga siendo el rumor.

A la vez que estos mismos medios van perdiendo fuerza, logrando que incluso de dejen de utilizar, lo cual refuerza que el habla se convierta en el único.

#### 5. Dañan la imagen

El deterioro que se puede dar dentro de una empresa por mismas causas internas es muy perceptible para el usuario o consumidor. Cuando un cliente percibe el ambiente tenso e incluso llega a presenciar casos de desinterés por parte del trabajador, o su servicio/producto es deficiente, por obvias razones no volverá a solicitar una prestación de la empresa a menos que sea por una razón muy necesaria. Pero es cuando se llega a crear el llamado efecto 1-10-100: una persona le platica a diez su experiencia y estas diez a otras diez cada una, de esta manera 100 personas ya saben lo que sucede en el lugar y provoca a que otros no se interesen en acudir a la organización.

Con los medios de comunicación ahora es más fácil enterarse de ciertas cosas, ya no se necesita que alguien conocido te platique su experiencia o la de un amigo; ahora por otras vías se puede uno enterar hasta de desconocidos su percepción y juicios de la empresa o del servicio.

#### 6. Se ven afectados los objetivos de la organización.

La principal consecuencia directa a la organización es que los objetivos y metas laborales se ven afectadas directamente ya que los empleados en lugar de dedicarse al 100% en sus actividades se prestan a seguir con los rumores, y se deja de lado el bien de la empresa. Todos los puntos anteriores llevan siempre a éste, si hay enemistades intergrupales, si el líder deja de serlo o pierde fuerza, si existe desmotivación, si los medios de trasmisión de la información ya no son creíbles o nulos y si la imagen de la organización es dañada entonces se crea una “distracción” del objetivo común. Es por esta razón que se le dedica un subcapítulo a los efectos que tienen en las metas.

### 3.2.2. Incidencias en las metas organizacionales.

Todas las organizaciones tienen metas u objetivos que cumplir. Una meta organizacional es una situación que se aspira lograr, es un resultado deseado que se pretende alcanzar en cierto tiempo.

Un objetivo se define como los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo que puede o no tener términos generales o específicos. Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Siguiendo la teoría de los sistemas si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, los empleados se podrán confundir y cada uno seguirá la que más le parezca.

Se pueden agrupar en tres niveles fundamentales según los intereses de cada uno:<sup>50</sup>

- a) Al nivel del entorno. La organización está forzosamente recibiendo constantemente lo que en términos genéricos diríamos entradas de productos, energía e información. Transforma esos “inputs” mediante la acción tecnológica o exclusivamente de los recursos humanos y los devuelve en forma de “outputs” a su entorno. Estos outputs son los beneficios que en el entorno, compuesto básicamente por la sociedad y la naturaleza, espera obtener de la acción empresarial, como pueden ser el progreso, el bienestar, la ocupación laboral, la redistribución de la riqueza de los impuestos, respeto al medio ambiente, etc.
- b) Al nivel organizacional:
  - La organización es una coalición de intereses (beneficios para los propietarios, salarios para los empleados, ingresos para proveedores y profesionales, etc.).
  - Los objetivos son formulados mediante la negociación (de alguna manera el poder de la organización ha de entenderse con los miembros de la coalición y pactar por los beneficios a repartir).

---

<sup>50</sup> Chiavetano, Idalberto. Administración de recursos humanos. McGraw-Hil. Bogotá. 2000

- La organización satisface objetivos múltiples (acostumbran a ser materiales, pero también pueden ser profesionales, morales, de estatus, etc.).
  - La organización modifica los objetivos por medio de la experiencia (ésta al tener que adaptarse a lo que le rodea, tiene que efectuar las modificaciones necesarias permanentemente).
  - Cumple los objetivos de forma gradual (es impensable poder cumplir los objetivos inmediatamente, puesto que el tiempo es un factor que no se altera y la acción de la organización necesita tiempo y experiencia).
  - Tiene libertad para organizarse (en principio, tiene la libertad de organizarse internamente, especialmente en el aspecto técnico, pero el social existen ciertas limitaciones a tener en cuenta).
  - Administra la coalición (es absolutamente de algún sistema de administración de los recursos para conseguir los fines que persigue la organización).
- c) Al nivel individual. Ha de satisfacer los intereses de las particulares que integran la organización; de lo contrario, pierden interés en continuar con ella tendiendo a abandonarla. En eso influirán las compensaciones económicas y sociales, el clima laboral, las expectativas de futuro, posibilidades de carrera profesional, etc.

#### Características de los objetivos:

- a. Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no exista ninguna duda.
- b. Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran.
- c. Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- d. Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.

e. Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.

f. Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

Tipos de objetivos:

Según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo.

- Largo plazo: estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años.
- Mediano plazo: son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización.
- Corto plazo: son los objetivos que se van a realizar en menos un periodo menor a un año.

Se adentró en especificar que eran un objetivo o meta organizacional para saber la importancia que tienen dentro de la organización.

### 3.3 De qué manera aprovechar o disolver los rumores

En muchas ocasiones al tema del rumor no se le da gran importancia, pero también depende del tipo de rumor que se trate, hay rumores que son positivos. Cuando uno hace un plan de comunicación, puede utilizar los rumores como una herramienta para ver cómo sería la respuesta de la gente ante determinada noticia.

Cuando el rumor ya fue esparcido, lo más importante es determinar por qué crecen los rumores dentro de esa organización, es decir, qué fue lo que ocasionó o permitió que ese rumor se propagase entre los empleados. Se tiene que hacer un diagnóstico específico para saber la causa de que la gente se entera de las noticias a través de los canales informales. Puede ser que la voz



de la empresa sea pobre o insuficiente, o que está desacreditada la compañía y la gente ya no confíe más en ella, entonces en vez de ir a preguntarle al directivo, el empleado se agarra del rumor y directamente le preguntan al “chismoso” de la empresa.

Una vez establecidas las causas y el origen, el paso siguiente consiste en enfrentar el rumor e impedir que siga creciendo.

En su libro *Virus*, Ferran Ramón-Cortés propone tres pasos para evitar una epidemia de rumores:

- Actuar con rapidez. Anticiparse al rumor y contrarrestarlo con datos reales o mensajes más contundentes.
- Cortar la cadena para evitar que continúe propagándose. Para esto se puede acudir a aquellas personas dentro de la organización que por su reputación, posición o carácter, tienen el poder o la habilidad para frenar el avance del chisme.
- Desinfectar en profundidad. Detectar a las fuentes de rumores y tomar medidas para eliminarlas. Además se debe concienciar a los empleados sobre los daños que los rumores pueden ocasionar dentro de las organizaciones.

### 3.4. Caso particular.

Se efectuará un análisis a una organización en particular en la cual se estudiarán los principales rumores que la aquejan. El caso es una empresa privada dedicada a la salud, un hospital, dedicado preferencialmente en atención a la mujer.

#### 3.4.1. Hospital de la Mujer RG.

Hospital de la Mujer RG, es una institución dedicada a la salud que presta servicios médicos hospitalarios; especializada principalmente en la atención de la mujer.

Fundada por el Dr. Rogelio Guillén Serrano, Médico Cirujano Especialista en Ginecología y Obstetricia, Certificado por la Asociación Mexicana de

Ginecología y Obstetricia; con una trayectoria de más de 15 años, con el objetivo fundamental de cubrir las necesidades clínicas, médicas y hospitalarias de primer y segundo nivel.

Se destaca por la eficiencia y calidez de nuestro personal médico y de enfermería así como el profesionalismo de nuestros empleados.

Se ubica en: Calle Dos No. 52, Col. Unión, Chalma, Tlalnepantla, Edo. de México, Tel. 5391- 0720

**Misión:** Brindar servicios de salud y atención médica especializada, con el espíritu de calidad y eficiencia; destacándonos por el profesionalismo y ética de todo nuestro personal, soportados por nuestra constante actualización en tecnología, equipo, instalaciones e infraestructura.

**Visión:** Expandir la presencia del Hospital de la mujer RG en la zona metropolitana, brindando atención especializada con los mismos estándares de calidad, organización y servicio que nos caracteriza.

**Valores:**

- ✓ Honestidad: Obrar coherentemente de acuerdo con nuestros principios éticos y morales. Es la conformidad con la moral y las buenas costumbres.
- ✓ Responsabilidad: Capacidad u obligación para responder de los actos propios, y en algunos casos de los ajenos.
- ✓ Calidad en el servicio: Es brindar un servicio completo, seguro, ágil y oportuno a nuestros clientes.
- ✓ Trabajo en equipo: Es el compromiso de ser efectivos trabajando juntos.
- ✓ Profesionalismo: Es el conjunto de técnicas, habilidades y conocimientos que se deben tener al adquirir una responsabilidad para desarrollar funciones dentro de nuestra institución, en forma adecuada y con calidad.
- ✓ Tolerancia: Tener la capacidad y habilidad de aceptar y manejar las maneras de actuar, pensar y sentir de los demás.
- ✓ Servicios al cliente: Significa la cultura de servicio, la actitud y disposición del personal a estar presto y actuar con todas sus

capacidades. Significa expresar y brindar trato digno, de respeto de comprensión y de apoyo a nuestros clientes y que esto contribuya a la satisfacción de la necesidades de manera eficiente.

- ✓ Solidaridad: Cooperar y ayudar mutuamente para el logro de las Metas de la Organización.
- ✓ Compromiso: Trascender en el cumplimiento del deber para ser efectivos. Cumplir con nuestras obligaciones.

### **Código de ética:**

- ✓ Garantizar a nuestros pacientes, privacidad y confidencialidad dentro y fuera de nuestras instalaciones así como trato digno y respetuoso.
- ✓ Dentro de nuestra institución el paciente es nuestro jefe porque gracias a él nosotros estamos aquí.
- ✓ Brindar atención para su salud con calidad, ética y profesionalismo.
- ✓ Somos responsables de comunicar y proyectar una imagen seria, segura y de calidad para brindar confianza a nuestros pacientes.
- ✓ Nuestro personal cuenta con la capacidad para salvaguardar información privada de nuestra institución.
- ✓ Somos capaces de utilizar nuestros recursos para bienestar de nuestras pacientes y no de beneficios personales.
- ✓ Nuestro personal nunca podrá beneficiarse ni lucrar con sus actividades y responsabilidades dentro y fuera de nuestras instalaciones.

**Servicios:** En nuestros servicios encontrarás información y paquetes que te ayudarán en tu salud.

- ✓ Atención a la Mujer
- ✓ Prevención del cáncer
- ✓ Cirugías
- ✓ Ultrasonido convencional
- ✓ Ultrasonido cuarta dimensión
- ✓ Clínica de displasias

El objetivo de trabajar con esta organización es porque a pesar de ser una empresa muy pequeña y con muy poco trabajadores, la comunicación no es efectiva, existen muchos problemas tanto internos como externos y aparte no

creen en la eficiencia de la comunicación organizacional, es por eso que se nos permitió aplicar lo necesario para demostrarles que es fundamental que tomen muy en cuenta esta rama de la comunicación para mantener lo mejor estable sus procesos comunicativos.

Por lo mismo que son pocos trabajadores y cuenta con pocos medios de comunicación interna, lo que más se usa en la transmisión oral de la información, la cual, en ocasiones no es entendida adecuadamente por lo cual surgen estos rumores; y muchas otras veces sólo se transmite lo que “sin querer” se escuchó de boca del director.

La persona que nos proporcionará información y el espacio para trabajar es la licenciada Karla Rizo, encargada de administración y recursos humanos. Al formar parte de la organización, se utilizan dos formas de estudio: desde el nivel interno como trabajadora que está en contacto directo con los demás empleados y los mismos rumores que circulan en el hospital; y como consultora “externa” del mismo caso.

### **Organigrama**

A continuación se expone un organigrama, la administración sí cuenta con uno pero será adaptado de manera que aparecerán los empleados de la organización.

Dirección General

Dr. Rogelio Guillen Serrano

Dpto. de Administración y Recursos Humanos

Lic. Karla Rizo Barrios

Miriam Guillen

Encargada de personal

Médicos de Planta

Dr. Juan Trujillo

Dr. Jorge Álvaro Cesáreo

Dr. José Luis Serrano

Dra. Lourdes Resendiz Mtz

Dra. Paola López Herrera

Enfermería

Carmen Rojas

Gloria Rojas

Ana María León

Área de Recepción

Guadalupe Alvarado

Paula Barrios

Ana Herrera Rdz

Griselda

Seguridad

Mario Olvera

Alejandro Rodríguez

Área de limpieza

Jaime Pardo

Angélica

Rosa Vázquez

Jorge Tapia

Valet Parking

Gustavo

Ernesto

**Autoría Propia. Basado en los datos proporcionados**

Como se puede apreciar en el hospital hay 20 empleados de base. Se estructura de esta forma el organigrama dándole su lugar y nombre a cada empleado, cabe resaltar que la gran mayoría de ellos llevan más de 10 años trabajando en éste lugar, son pocos los que tienen minoría de tiempo como en el área de seguridad y valet parking, que se incorporaron al hospital hace un año; de igual forma es relevante mencionar que entre los empleados hay parentescos familiares y por el tiempo que llevan conviviendo existen compadrazgos y grandes amistades.

*Sobre las observaciones a la documentación básica y a la estancia*

Hospital de la Mujer RG., cuenta con sus manuales de identidad, de salud e higiene, de operaciones, así como con una serie de reglamentos específicos de cada área. Su documentación está completa pues cuenta con los documentos oficiales, sin embargo no existe la manera adecuada de hacer que el nuevo

empleado se identifique con la empresa, administración sólo da a leer las copias del manual pero posteriormente no existe más contacto con estos documentos.

Hasta la fecha ningún empleado, inclusive el mismo director, no saben de memoria su misión y visión, a pesar de que están a la vista en el lugar. Existe, como se había mencionado, esta pertenencia al lugar precisamente por los años que han convivido pero escasea la motivación por sentirse parte del equipo RG.

El hospital es un lugar pequeño, cuenta con tres consultorios, sala de espera, un comedor, dos oficinas, dos quirófanos, un cunero y seis habitaciones para los pacientes y en cada espacio se respira la identidad del hospital con los colores rosas y lilas que lo caracterizan, desde los uniformes hasta los decorados de los baños; en ese aspecto llevan un punto a favor porque se reafirma la imagen pero generalmente es para con los pacientes.

#### Tipo de comunicación

De acuerdo al organigrama, el tipo de comunicación formalmente establecida es vertical descendente debido a que la facultad de toma de decisiones la tiene el Director General que a su vez es el dueño de la clínica y muchas de sus decisiones las consulta con su administración, uele llevarse a cabo de esa manera, las decisiones se toman arriba y se comunican hacia las menores escalas jerárquicas.

Pero de igual se observa en la estructura organizacional la existencia de una comunicación horizontal entre las mismas escalas jerárquicas. Aunque en realidad las redes de comunicación se prestan a que todos los empleados tengan contacto entre sí por el mismo espacio en el que se encuentran.

Estas mismas redes permiten de una gran manera que todos platiquen con todos como un “radiopasillo” y de esa forma es que se trasmiten los rumores y llegan a todo el personal.

#### *Medios de comunicación externos*

- Tríptico de información básica

El lenguaje es formal, está dirigido específicamente a pacientes, ya que sólo menciona los servicios que ofrece el hospital.

Existe un buen manejo de estos trípticos en contenido e imagen, por lo que materiales como éste serían importantes para una mayor visibilidad de la organización, lo negativo en este aspecto es que los trípticos no son ofrecidos adecuadamente, ya que se cuentan con varios de ellos que podrían aprovecharse al máximo para llegar a cierto tipo de pacientes.

También cuentan con folletos, anexos en sobres, tarjetas de presentación, todos ellos manejando la identidad visual intentando lograr cierta identificación con la invitación para que los pacientes conozcan la organización y a formen parte de ella.

- Página de internet

La identidad visual está presente en el inicio así como en cada uno de los accesos aunque falta un plan de diseño web mejor elaborado en función de lo que quiere comunicar y no es interactiva.

El sitio web no está planificado como una estrategia de comunicación, su contenido no es suficiente, no es atractivo y carece de elementos de identificación.

En algún momento se tuvo la propuesta de hacer llegar vía electrónica tarjetas de felicitación a las mujeres que se atendieron por parto y también a las pacientes que recurrentes que cumplieran años, pero no se le dio seguimiento a la idea, ni siquiera existe una base de datos de pacientes.

- Teléfono.

Se cuenta con un conmutador que también da la bienvenida a las personas que quieren hacer contacto con el hospital, pero de igual forma no se le explota para que el hospital haga contacto con el paciente.

### Medios de comunicación internos

El uso que se dé de los medios internos de comunicación es uno de los elementos importantes para lograr que todos los miembros de la organización estén informados para formar parte de los proyectos que busquen el buen desarrollo de ésta, así como, para que sean parte de las soluciones a los problemas que llegasen a presentarse.

- Actas y/o avisos escritos.

Es lo que regularmente se utiliza, cuando habrá un cambio en algún aspecto de la clínica, la administración redacta un documento que se le da a leer y firmar a cada empleado.

- Pizarra de recados

Otro medio que se usa con frecuencia. En el área de recepción se cuenta con un pizarrón en el cual se anotan las cirugías programadas y a la vez se utiliza para dejarse recados entre turnos, que es “eficaz” cuando no son borrados sin querer pero el aspecto negativo es que como se encuentra a la entrada de la clínica todos los pacientes tienen acceso a leer lo que está escrito en ella.

- Reuniones y/o juntas

No tienen fecha estipulada, si el director considera que es necesaria la convoca y por lo general es para “llamar la atención” de algún acontecimiento sucedido en esos días. En realidad no se toman con formalidad estas reuniones, se hacen en el comedor y sólo exponen los puntos a tratar.

Se puede observar claramente que no hay una planificación de cómo llevar a cabo las reuniones. La comunicación que fluye entre los asistentes no es óptima porque al ser personalizada crea conflictos y malos entendidos que impiden el llegar a consensos que beneficien a la organización.



### 3.4.2. Rumores dentro del Hospital de la Mujer RG

Como en cualquier organización, ya sea formal o informal, existen rumores, desde externos que perjudican la imagen del hospital, hasta internos que también dañan la imagen pero que de igual forma puede generar conflictos entre empleados.

Nos enfocaremos en las incidencias en el clima ya antes mencionadas pero específicamente sujetas a los problemas que suceden en el hospital, dando ejemplos de los principales rumores que aquejan el lugar, pero antes se dará un panorama general de lo que sucede en el hospital que se pudo apreciar por medio de la observación y de pláticas con los demás empleados.

Nos adentramos en la organización para poder estudiar las actitudes que toman los empleados ante los rumores que se dan dentro de su área laboral.

Como en toda empresa siempre han existido conflictos desde profesionales, laborales, personales, etc. En este caso desde las pláticas previas y la experiencia dentro de la organización se observó que en un inicio sus mayores conflictos se basaban en rumores que ellos consideran “chismes” sobre sí el jefe llegó de mal humor y se desquitó con tal o cual enfermera; si se año no recibirían su aguinaldo a tiempo; si no iban a tener cena de navidad; entre otros casos que duraban sólo una temporada y posteriormente se pasaba al rumor siguiente, con altibajos en el trabajo pero al final todos seguían trabajando de una manera eficiente y sin mayores conflictos.

Como ya se había mencionado anteriormente, la mayoría de los empleados llevan ya varios años trabajando en el hospital y es muy normal que existan amistades y “grupitos”. Al día de hoy se puede decir que existe un conflicto latente que ha sido causa de rumores al por mayor y que específicamente se relacionan en mayor medida al área laboral, ya no sólo en chismes personales. Surge alrededor de hace un año cuando entran a la clínica dos nuevos empleados: la encargada de personal (que es la hija del dueño) y un nuevo médico (el yerno del director que también son ginecólogos).

Se especulaba mucho de cómo sería el nuevo ambiente y la convivencia; la hija del director entraría como “parte del equipo” pero enfocándose

directamente a mandar sobre el personal y su esposo se dedicaría a cubrir las horas en que el ginecólogo (el director) no se encontraba; a pesar de que los cambios siempre generan cierto temor, el personal contaba con toda la disponibilidad de seguir trabajando con toda la actitud, pero los rumores no cesaron, y como mencionamos ya antes, se basaban principalmente en la vida personal y cómo es que habían llegado a este puesto “de la noche a la mañana”, iniciando con nuevos problemas que llevaran a distintas situaciones.

El conflicto tal cual que generaría los rumores surge cuando a esta pareja le da por dar órdenes de una manera no adecuada, o por lo menos no con el mismo trato que todos los años se había llevado. Su forma de manejar al personal por lo general es con regaños, groserías, gritos y amenazas de despido. Es aquí donde comienza la primera transmisión de esta información, y estos malos tratos se daban a conocer porque uno le contaba a otro su experiencia.

El primer error que aparece es que el director no se dio a la tarea de presentar a estos dos integrantes como nuevos empleados que tendrían un cargo mayor al de los demás empleados, entonces se dio por hecho que por ser familia directa del jefe, mandarían, pero nadie especificó los cambios.

Si en un inicio los trabajadores contaban con la accesibilidad para poder entender la transformación, lo único que se logró fue, primeramente un cambio de conducta.

Al inicio sólo se rumoraba lo que sucedía pero no existía un cambio de actitud por parte de los demás para con ellos; con el paso del tiempo esto se fue modificando, las actitudes ya eran negativas pero las conductas seguían sin cambiar; por ejemplo: puede que las enfermeras ya no se sientan en armonía con cualquiera de los dos doctores pero por mantener sus trabajos o por el simple hecho de que son sus superiores contestan sin alterarse y su conducta será saludar al médico de forma cordial pero por dentro pensar en algo totalmente distinto. Al igual con su servicio, puede trabajar monótonamente pero con el pensamiento de que su trabajo ahora no tiene el mismo valor.

A medida que los pleitos incrementaban, que los malos tratos por parte de la “encargada de personal” ya llegaban a tal grado de que los mismos pacientes podían verlo, fue que algunos empleados volvieron a establecer una

concordancia entre el pensar y el hacer pero esta vez de una forma negativa; por ejemplo, dos empleadas que llevaban en la organización más de 8 años, terminaron renunciando en uno de esos “regaños” pero no si antes decir todo lo que pensaban e incluso devolverle las palabras altisonantes que ya ellos habían escuchado.

Desde su salida de este personal, han contratado a más pero con ninguna ha funcionado, todas llegan a asistir máximo tres semanas y renuncian, lo cual también es una pérdida de tiempo y dinero para el hospital, porque capacitan a las nuevas personas que no durarán.

Por otra parte, la administración se encargó de hacer saber al director qué era lo que pasaba con su personal e incluso le recomendó que interviniera en el asunto porque podría presentarse un caso de demanda por maltrato laboral. A lo que el jefe respondió que hablaría con su hija, de lo cual también se rumoraba que sólo le comentó en una comida que intentará ser un poco más accesible, pero la realidad es que no ha sucedido un cambio verdadero, y el director no se ha atrevido a adentrarse directamente a solucionar los problemas, no separa la relación que tiene con su familia y la laboral.

Se rumora que él ha asegurado y dicho que nadie está por encima de su hija, que ella siempre tendrá la razón, incluso se dice que él ha dicho, literal “que nadie más en la clínica puede compararse con su hija que ha tenido años de estudio, nadie con una capacidad menor a ella puede opinar sobre el bien de su negocio”.

De esta forma el área de recursos humanos y administración perdió fuerza y tuvo que ser rebajado al cargo de auxiliar de enfermería y a capacitar al personal que llegara de nuevo ingreso, en total han renunciado cinco personas y en los mismos rumores se dice que es una estrategia por parte del jefe, que aconsejado por su abogado laboral le sugirió que para poder renovar personal sin tener que correr a sus empleados siendo obligado a pagar liquidaciones millonarias por todos los años que llevan trabajando sus empleados con él, el remedio sería tratándolos mal y explotándolos para que ellos por su propia cuenta salieran del lugar.

Todos estos son los rumores más recientes que aquejan al hospital, aunque de igual forma, como hemos visto, pueden existir más a la par, como que la hija sólo trata mal a las empleadas que han tenido algún tipo de relación extralaboral con el dueño, o los típicos chismes de la organización, como rumorar con quién sale el jefe o quién ya quiere renunciar, que si la hija dice que alguien se robó algo de la clínica, que si los médicos especialistas sobornan a las recepcionistas para que les pasen más pacientes que al dueño, en fin.

Relacionando y ejemplificando específicamente con los puntos de las principales incidencias que tiene en el clima se puede decir que:

1. Enemistades entre los integrantes. Por lo general las enemistades que se daban dentro del hospital surgían porque la persona que salía en cierto momento con el dueño tenía preferencias y consentimientos que los demás empleados no, de esta manera los demás se enemistaban con ella o algunas veces eran pleitecillos entre los intendentes o casos mínimos. Lo que se pudo observar fue que desde la llegada de los dos nuevos “jefes” los empleados se unieron de una forma nunca antes vista, todos se cuidan entre sí y la enemistad que existe es en contra de los superiores.
2. El líder pierde fuerza. En este caso, el dueño ha perdido su liderazgo o es como lo ven los trabajadores, que al ver que no intercede en los problemas que existen entre la encargada de personal y ellos, ya nadie confía en él y menos con los rumores que surgen de que todo es una estrategia para que todos sus empleados renuncien a su liquidación.
3. Motivación. En realidad este punto es el que más se puede observar dentro del lugar, para que cinco personas se hayan ido por su propia cuenta y dos corridos de mala manera. Los demás estén considerando retirarse o estén decaídos porque esperan que en cualquier momento sean ellos los siguientes en ser corridos.  
Los empleados no trabajan adecuadamente porque no se sienten a gusto en la organización; un punto que siempre se ha de resaltar es que

por alguna razón cada trabajador duró más de 5 años, 10 años, 20 años, por la razón que sea existía una fidelidad al director y al hospital, lo cual se está derrumbando y los que no se han retirado ya no van por gusto sino sólo por necesidad, trabajando a medias, pensando que el cualquier momento ya no estarán en ese lugar.

4. Los medios de transmisión de información ya no son creíbles. El único medio que ahora se toma como creíble son los rumores ya que no se han dado juntas informativas de los cambios sucedidos, ni algún escrito, simplemente se lleva de boca en boca, y como el líder ya no es confiable, nadie lo toma en cuenta para aclarar los sucesos.
5. Dañan la imagen. Este se podría decir que es en lo que más se está afectando al hospital, la encargada de personal “no se anda con rodeos” y si tiene que llamar la atención de algún miembro lo hace sin importar lugar y quien esté presente, como ya se había dicho, los regañones son de una manera no cordial, con insultos y humillaciones. Algunos de los pacientes han presenciado estos casos, de igual forma ven como ella se encarga de hacer acusaciones de robo a sus mismos empleados y algo muy importante es que ahora se le cobra a los pacientes por todo lo extra que quieran consumir, desde un té extra o una venda extra que no veía en su presupuesto, lo cual también está dañando la imagen del lugar.
6. Se ven afectados los objetivos de la organización.  
He aquí el punto que habíamos mencionado como el más fuerte de los seis, los objetivos de la organización se perdieron; sí, se sigue trabajando y se siguen teniendo pacientes, la salud siempre será una necesidad básica y los enfermos nunca faltaran; pero los empleados ya no trabajan por el bien de su segunda casa, ahora se tienen temores, hay desmotivación, el ambiente es tan pesado que incluso el simple hecho de tomarse unos minutos para la comida o para tomarse un café ya es motivo de temor a ser regañados. Lo cual provoca que todos los empleados estén más interesados en lo que podría suceder en su día en el ámbito del clima que en cumplir con sus objetivos.

Se realizó un breve diagnostico sobre los conflictos que generan los rumores y cómo es que los viven los involucrados, se les entregó una encuesta que nos da una perspectiva diferente a lo que se ve al día a día en el hospital. Cabe resaltar que dada la situación en el lugar, los trabajadores no querían participar en tal actividad por temor a que sus declaraciones les trajeran problemas laborales, por lo cual se tuvo que hacer en clandestinidad, lo cual también nos da un panorama de la gravedad del caso.

Cuestionario aplicado en el Hospital de la Mujer RG:



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES**  
**Encuesta**



La presente encuesta es exclusivamente para propósitos académicos destinados al análisis del rumor en las organizaciones. Es **completamente anónimo**.

**Indique señalando con x su respuesta.**

1. ¿Cuál cree que es el nivel de rumores que existe en la clínica?

Muy Alto ( )      Alto ( )      Medio ( )      Bajo ( )      Muy Bajo ( )

2. ¿Qué tipos de rumores son los que más circulan en la clínica?

Muy Negativos ( )      Negativos ( )      Intrascendentes o neutros ( )  
Positivos ( )      Muy positivos ( )

3. ¿Qué grado de veracidad tienen los rumores que circulan en la clínica?

Verdaderos ( )      Parcialmente verdaderos ( )      Parcialmente falsos ( )

Falsos ( )

4. ¿Cuánto considera que influyen los rumores en la clínica?

Mucho ( )      Bastante ( )      Poco ( )      Nada ( )

**Numere por grado de importancia para usted.**

5. ¿Cuáles son los efectos más negativos que provocan a nivel interno los rumores en la clínica?

- ( ) Dañan el clima interno del trabajo.
- ( ) Producen una pérdida de confianza entre el líder y sus colaboradores.
- ( ) Disminuyen la productividad de los trabajadores.
- ( ) Dañan la reputación e imagen interna del hospital y sus líderes.
- ( ) Generan rotación del personal.
- ( ) Aumentan la impuntualidad y el ausentismo.
- ( ) Malas relaciones personales entre las personas y los grupos.
- ( ) Provocan la ruptura de grupos.
- ( ) Acciones dañinas de los colaboradores contra la organización.
- ( ) Otro.

6. ¿Sobre qué versan los rumores? **Numere**

- ( ) Situaciones de injusticia, favoritismos, amiguismos, etc.
- ( ) Aumentos de sueldos
- ( ) Bajo desempeño de otras áreas
- ( ) Vida privada de los miembros del hospital
- ( ) Inestabilidad laboral
- ( ) Ascensos y promociones
- ( ) Precarización de las condiciones de trabajo
- ( ) Nuevas incorporaciones
- ( ) Acciones ilegales cometidas por medio de la organización
- ( ) Mala calidad de los productos y servicios que ofrece la organización
- ( ) Inestabilidad del hospital
- ( ) Otro

7. ¿Por qué cree que surgen los rumores en la clínica? **Numere**

- ( ) Falta de información
- ( ) El hospital no comunica o comunica muy poco
- ( ) Disconformidad de los empleados
- ( ) Falta de claridad
- ( ) Líderes informales que disputan poder
- ( ) Falta de credibilidad en comunicación oficial
- ( ) Aburrimiento
- ( ) Maldad o ganas de dañar
- ( ) Otro

8. ¿Qué área de la clínica considera que produce mayor cantidad de rumores? **Numere**

- ( ) Dirección y administración
- ( ) Enfermería
- ( ) Recepción





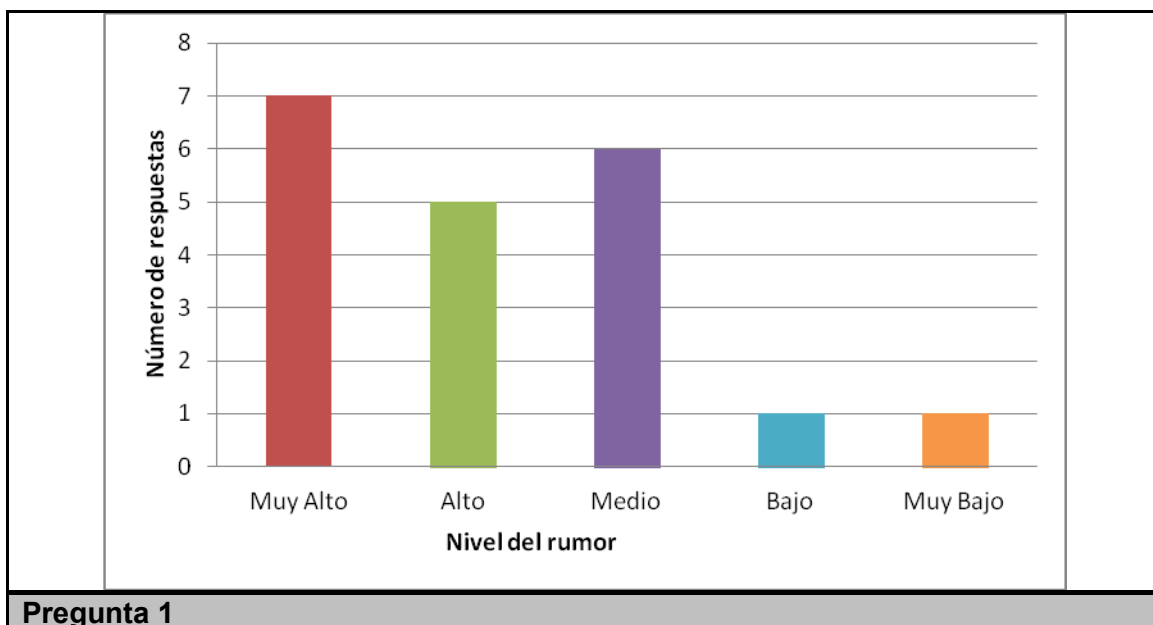
14. ¿Cuáles son las causas principales por las que un rumor pierde fuerza o vigencia?  
**Numere.**

- ( ) Cuando se lo confirma de forma oficial
- ( ) Cuando surgen nuevos rumores
- ( ) Cuando pasa el tiempo
- ( ) Cuando no se dice nada de forma oficial
- ( ) Cuando se lo niega de forma oficial
- ( ) Otro.

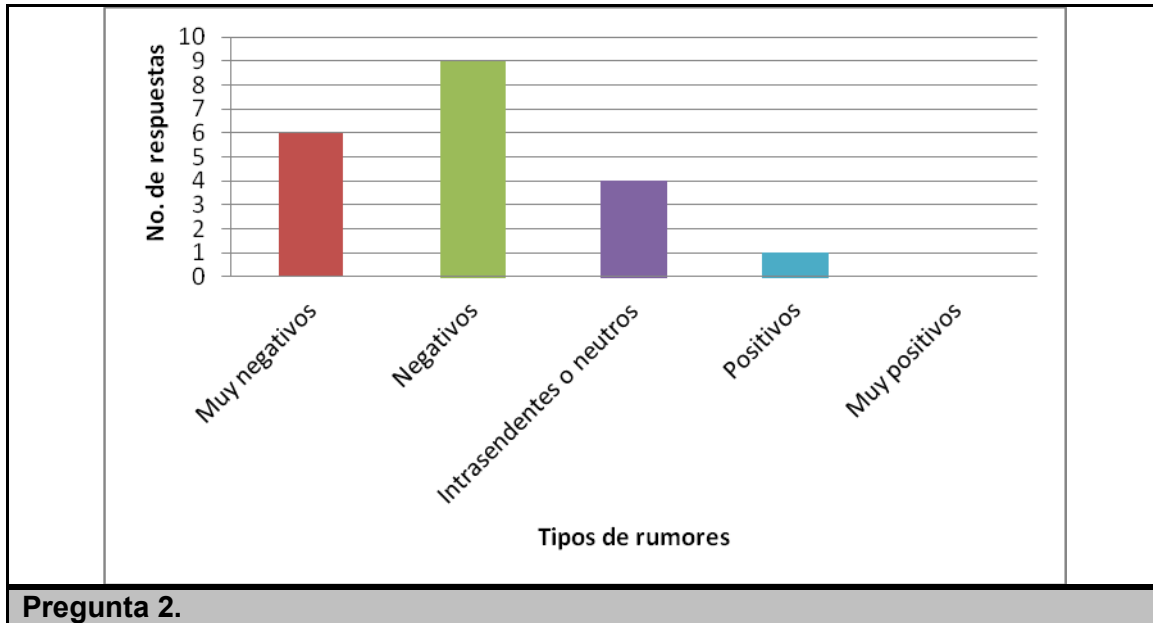
Gracias por su participación

Con base en ésta, las entrevistas previas, la observación y una experiencia como parte del personal, (la cual tratará de tener un juicio razonable para no involucrar aspectos personales con la información recabada) se hace una propuesta para el manejo del rumor.

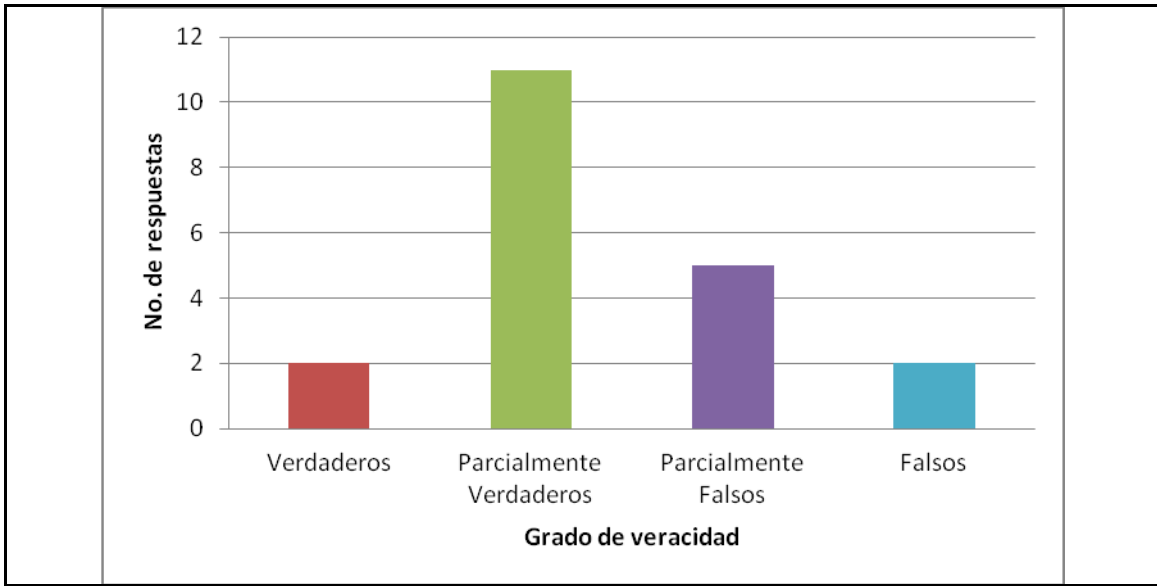
El resultado que arrojó el cuestionario se ha graficado y anexado a esta parte para poder englobarlo con la propuesta. Tomemos en cuenta que se realizaron 20 encuestas, al ser pocas las personas que respondieron dicha encuesta, sólo se graficará en número de repuestas.



Podemos notar que 7 personas respondieron que el nivel de rumores que se dan dentro del hospital es muy alto, pero al igual se observa que casi la misma cantidad dicen que sólo es medio, por lo cual podemos interpretar que hay distintos tipos de opiniones en este aspecto, algunos lo consideran más primordial que otros.

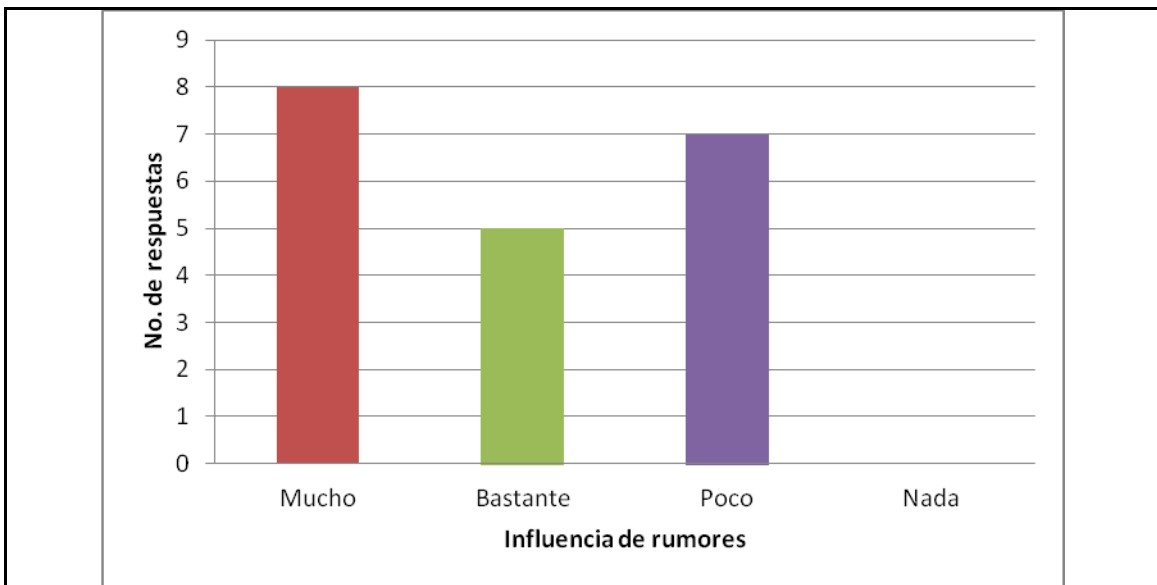


Es curioso como sólo una persona apuntó que son positivos los rumores que invaden el lugar cuando la mayoría piensan que son negativos (cabe recordar que no se les pidió nombre en las encuestas y me atrevo a juzgar que posiblemente el que respondió que son verdaderos sea personal nuevo que aún no se involucra tanto en la organización, lo cual hace pensar que el lugar está lleno de historias dañinas que en su mayoría son parcialmente verdaderas, como apunta la grafica siguiente.



**Pregunta 3.**

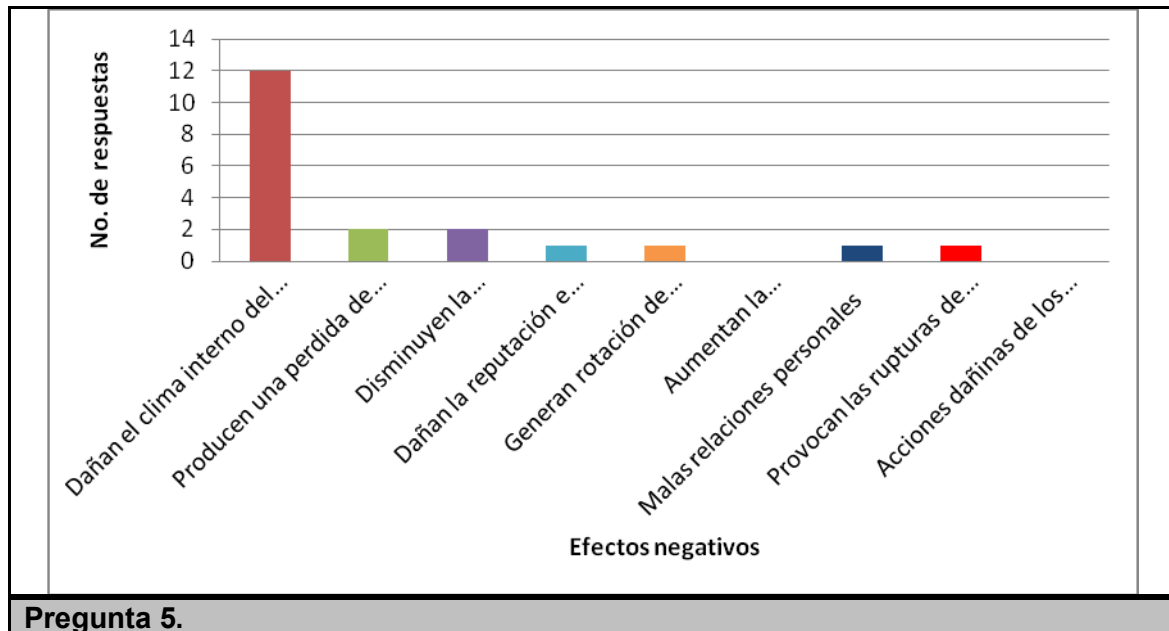
Estos rumores son identificados como que influyen mucho en el ámbito laboral y en las decisiones que se toman en el lugar, pero contrastantemente otros piensan que son poca la influencia que tienen en el lugar.



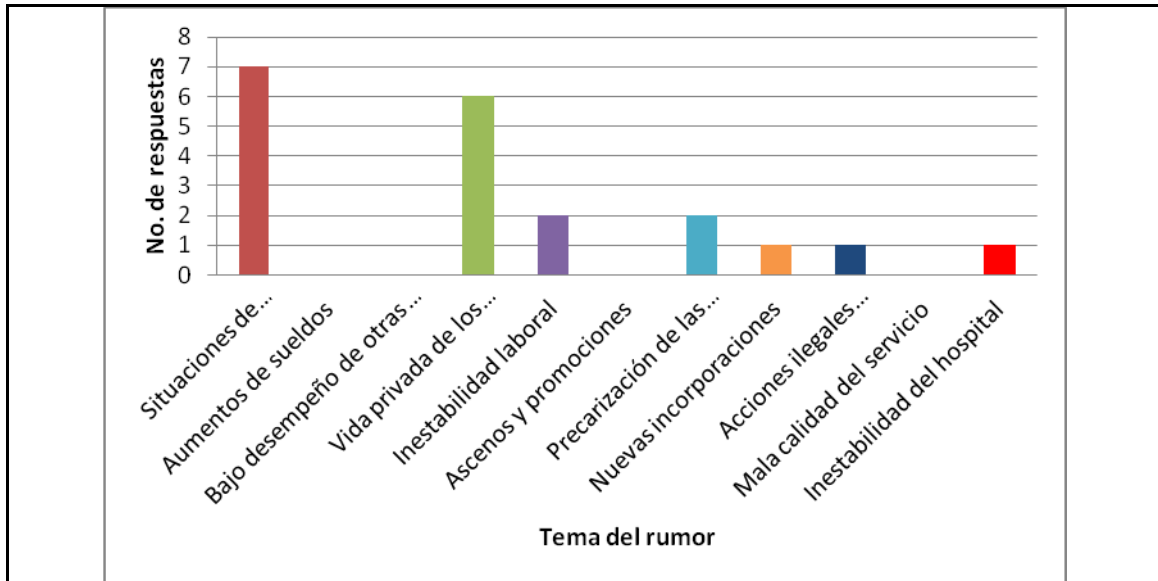
**Pregunta 4.**

Al igual la gran parte del personal piensa que el peso que tienen los rumores principalmente daña el clima interno de trabajo, mientras el otro porcentaje de los empleados se dividen en opiniones, pero ninguno de ellos piensa que esto dañe la puntualidad y el ausentismo ni que esto provoque acciones dañinas

contra la organización, con lo cual podemos apuntar que todos empatizan con la cultura organizacional.

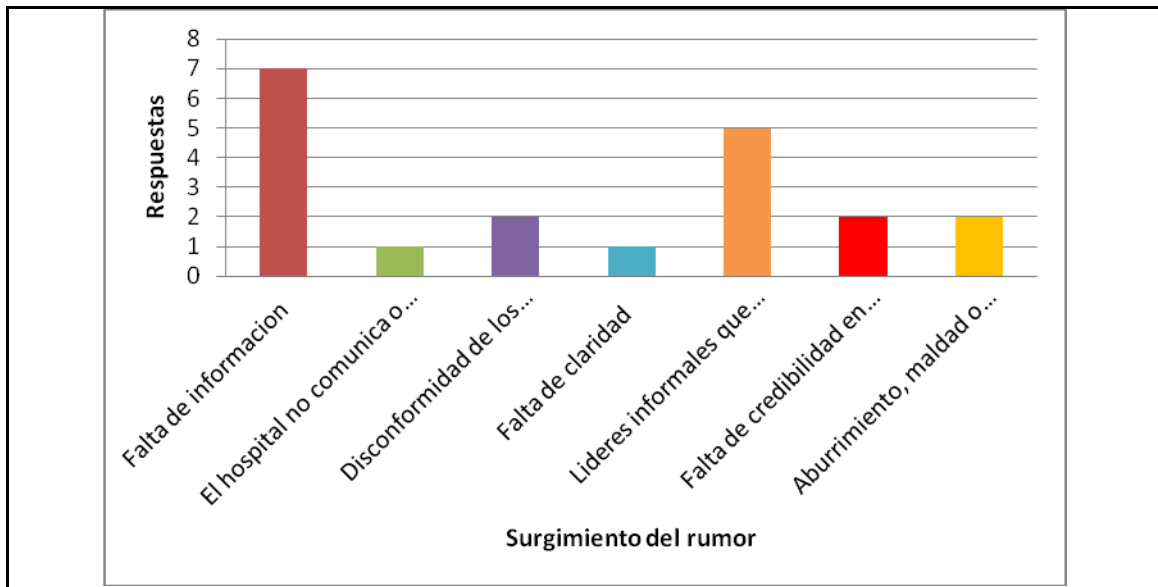


En la pregunta 6 se observa que la mayoría de estos rumores son lo que coloquialmente se dicen “chismes” que se refieren más a situaciones de injusticia, favoritismos, amiguismos y sobre la vida privada de los miembros del hospital; mientras nadie reconoce que se hable sobre aumentos de sueldo, ascensos y promociones, bajo desempeño de otras áreas, ni mala calidad en el servicio. Lo que habíamos mencionado antes, los rumores mínimos siempre existirán en una empresa, pero hay que disolverlos rápidamente ya que son los más sencillos. Los rumores más graves, los que en verdad perjudiquen el lugar y a los empleados son los que se deben manejar con más tacto y con una estrategia adecuada para que no vuelvan a surgir, o si lo hacen que sea en algo mínimo.

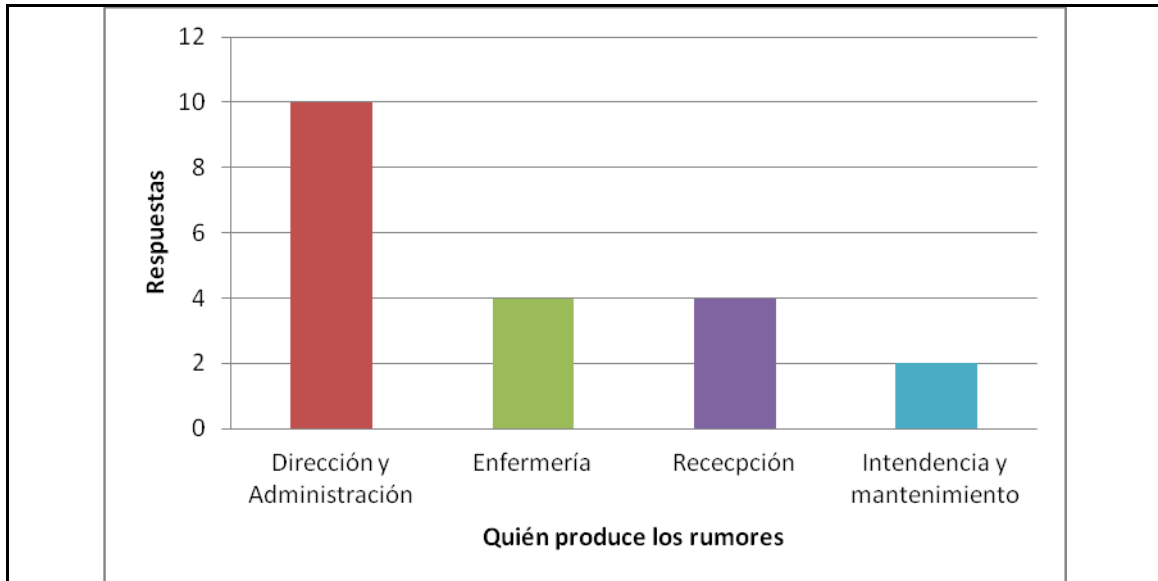


**Pregunta 6.**

Al preguntarles cuál es su opinión del origen de los rumores dentro del lugar, ellos resaltaron que principalmente es por falta de información y a causa de los líderes informales que se disputan el poder, no generando la comunicación adecuada para que estos no se creen. Pero de igual forma no se atreven a proponer algo diferente para atacar esto por el temor que existe a ser juzgado o ignorado.

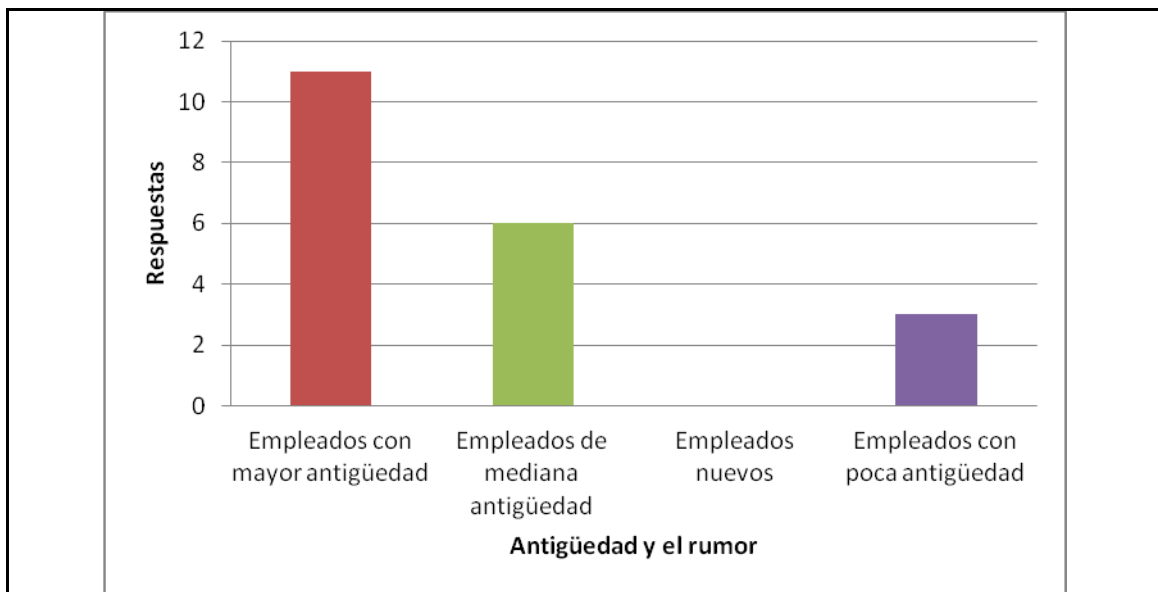


**Pregunta 7.**



**Pregunta 8.**

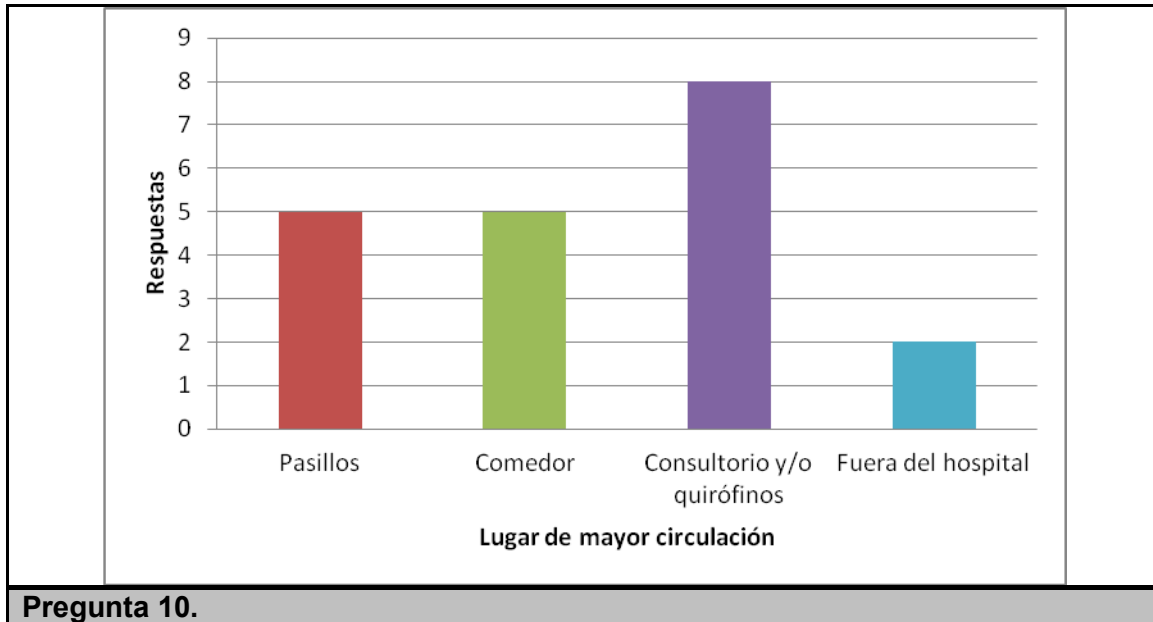
Ellos consideran que primordialmente el problema se origina desde la administración de la clínica, pero también piensan que los puestos medios como enfermería o recepción son los que causan estos rumores. Siendo los de mayor antigüedad los que se prestan a transmitirlos.



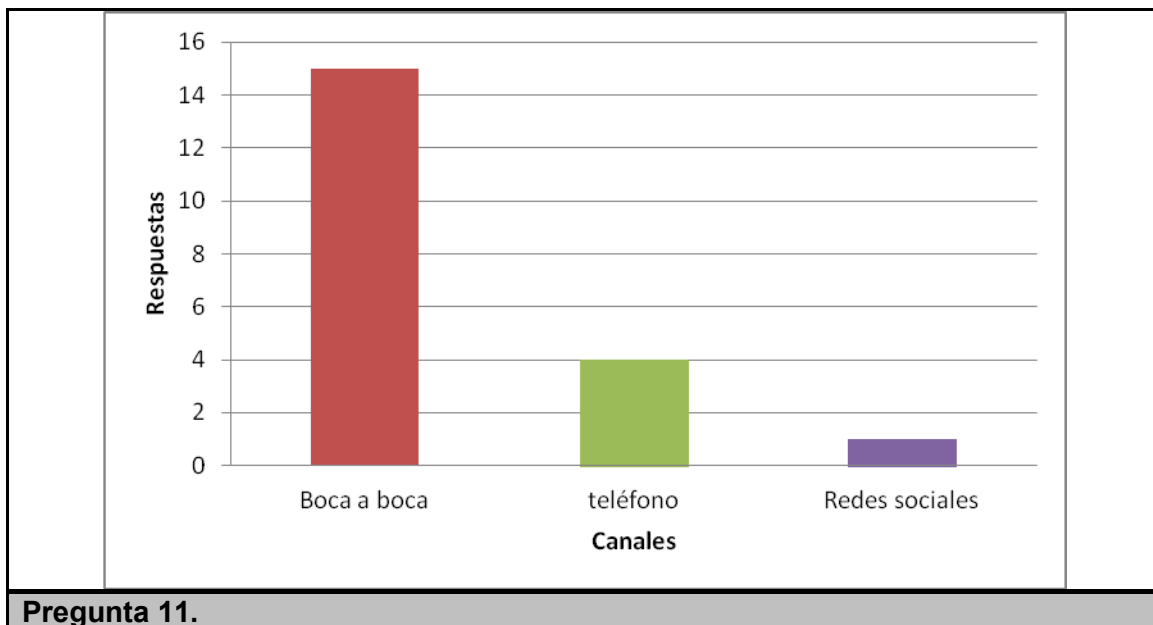
**Pregunta 9.**

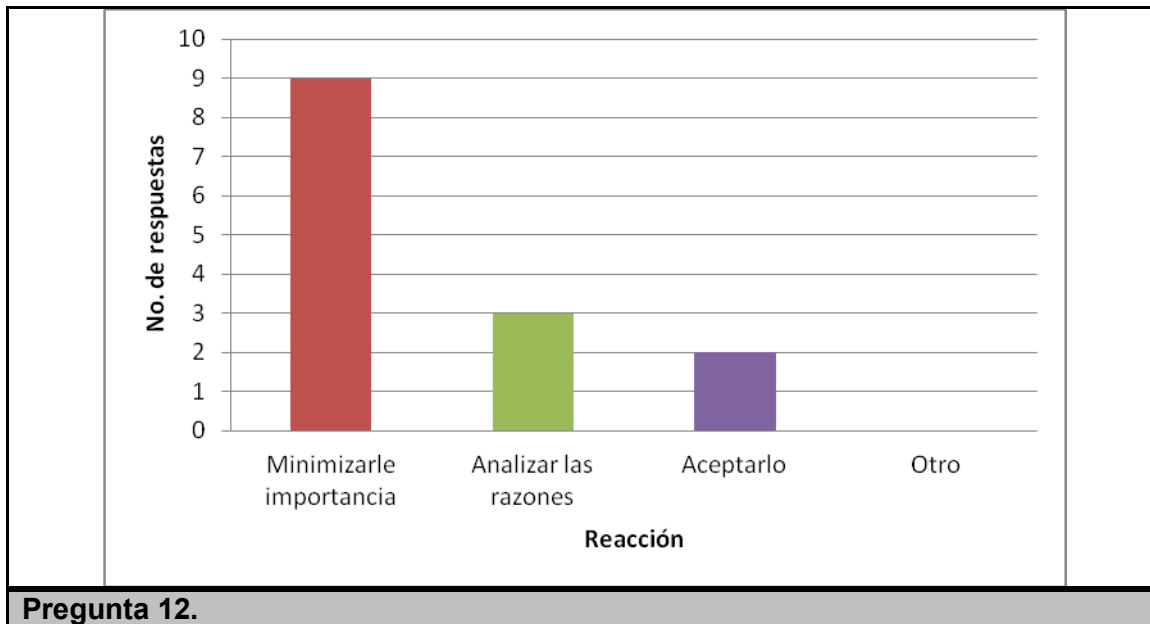
Los empleados consideran que los lugares en donde más se presta para poder difundirlos es en el área de pasillos y en el comedor en donde tiene más tiempo de tener una conversación, pero de igual forma piensan que también se

difunden mucho en la zona de consultorio y quirófano, pero cabe resaltar que aunque sólo dos personas le dieron valor a que estos rumores son “extra oficina” y se llevan hasta afuera de su lugar de trabajo.

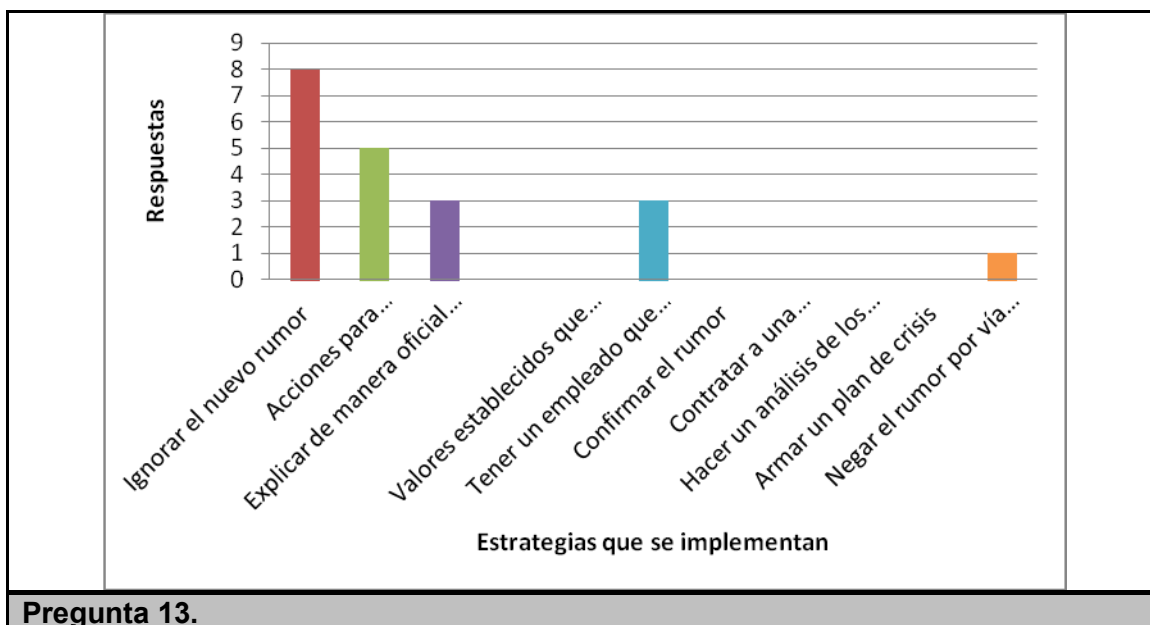


Como todo buen “chisme” en nuestra cultura, es transmitido primordialmente de boca a boca; lo que genera, como antes lo mencionamos, un “teléfono descompuesto” que en lugar de aclarar el rumor o darle fin, origina que éste siga con vida y sea deformada la comunicación.





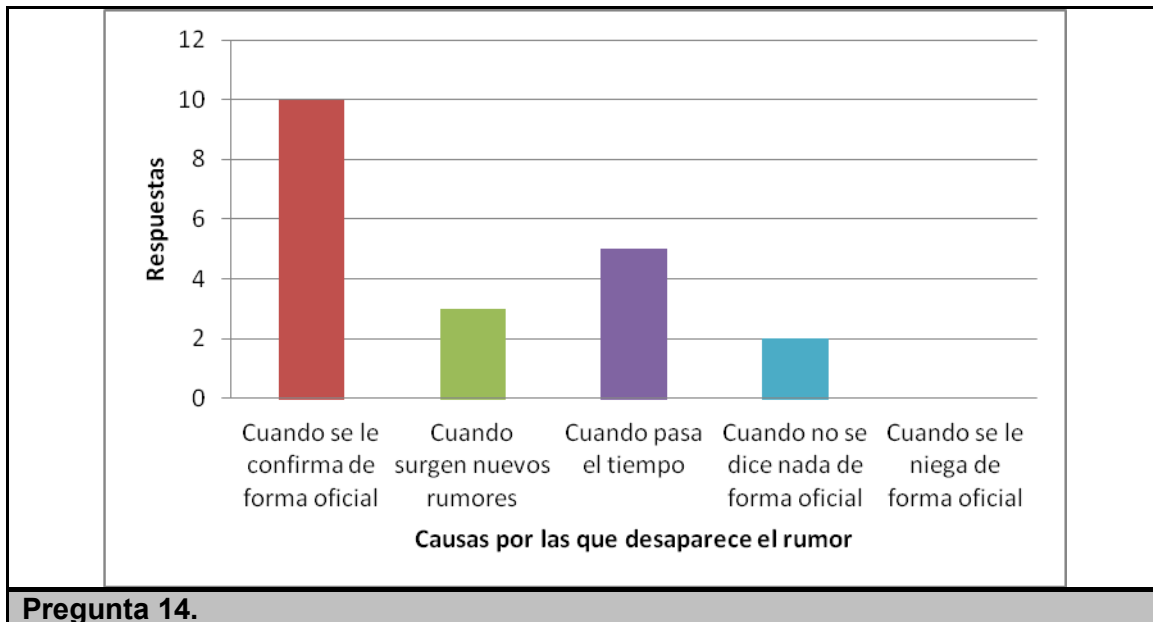
La pregunta 12 y 13 son muy importante para un diagnostico certero en la investigación y para lo propuesta que se sugerirá, ya que se resalta que la reacción que se maneja frente al rumor es sólo restarle importancia o simplemente ignorarlo y muy pocas veces se analizan las razones o se acepta. Aunque algunos opinan que la organización aplica acciones para incrementar la confianza del personal.



La encuesta resaltó que los rumores dentro de la clínica pierden fuerza cuando se les confirman de forma oficial, lo cual por el estudio realizado, sabemos que es la estrategia más ideal para poder desaparecerlos, no así dejar que el



tiempo se encargue de ellos porque posiblemente estos regresen posteriormente, mientras el personal se dedica a enfocarse a un nuevo rumor y se vuelve un círculo que no tendrá fin si no son negados o afirmados.



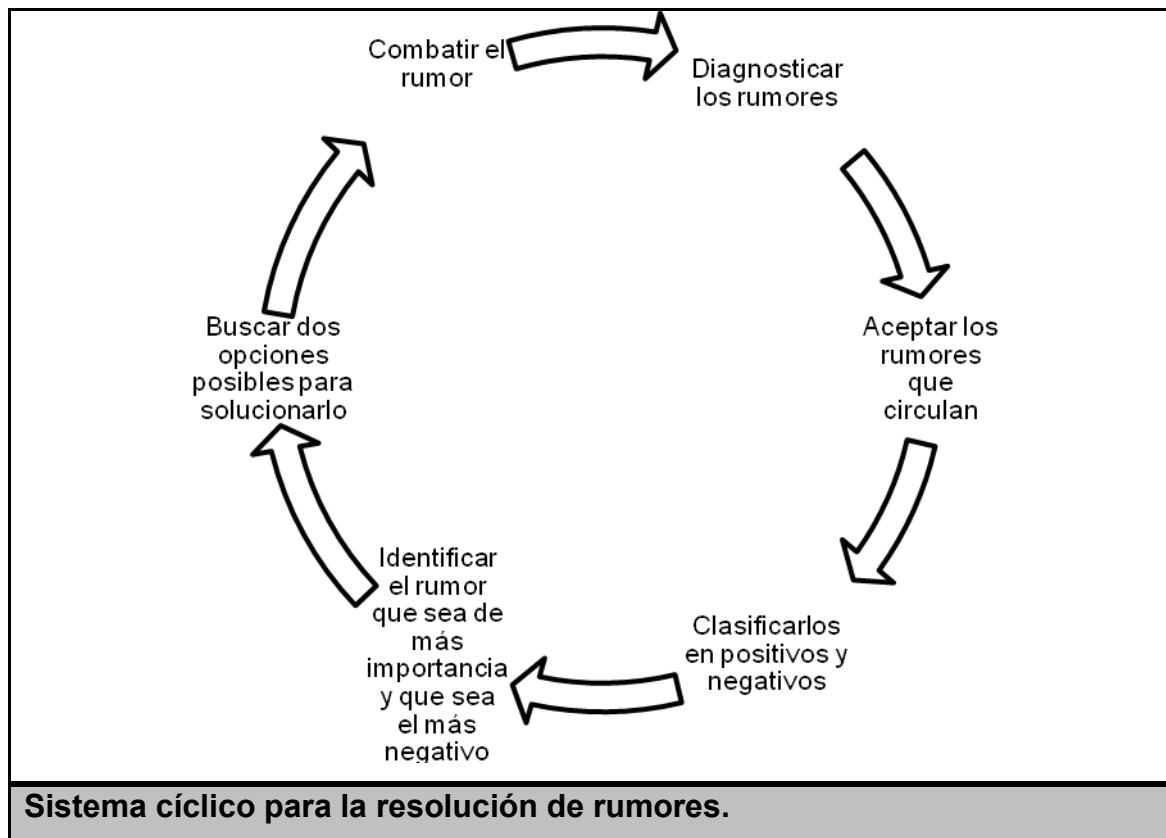
## **Capítulo 4. Propuesta**

La propuesta para el control y manejo del rumor se presenta basada en los datos ya antes proporcionados que se ajustan a crear un esquema de valoración y tratamiento para los rumores dentro del hospital e intentando dar soluciones a los principales problemas que según el empleado, por medio de las encuestas graficadas en el capítulo anterior; por lo tanto se sugiere cubrir ciertos objetivos que ayudarán a la mejora.

Existen procedimientos simples y prácticos, que ayudan a anticipar problemas que se pueden presentar en la organización, por ello es necesario concientizarse y concientizar sobre las dificultades que existen cuando los empleados no están conformes con la forma en que son informados y por tal motivo da cabida al rumor.

La comunicación interna es una construcción diaria: en las reuniones, en el intercambio permanente, en los espacios de discusión y de reflexión como las reuniones, en la difusión de mensajes como notas, memorandos, teléfonos, en los encuentros casuales, en el reconocimiento, etc. Por ello es importante saber en dónde se están presentando las fallas, que hace falta mejorar para que los flujos de información sean eficaces, cuál puede ser la causa en la carencia de medios, si existe un mal manejo de los mismos o en la falta de respuesta de las personas que forman parte.

Se propone un esquema cíclico, precisamente basándonos en toda la investigación sobre el rumor y tomando en cuenta en que es un fenómeno que no terminará, siempre existirán diversos rumores y se puede usar este sistema recurrentemente para cada uno de los rumores, atacando uno por uno.



1. Diagnóstico y detección para la prevención del surgimiento del rumor. Hacer un diagnóstico base para saber cuáles son los principales rumores que aquejan a la organización. Es un hecho que todos los rumores nunca podrán erradicarse, pero sí es factible administrarlos o combatir aquellos que se consideren importantes.
2. Aceptar los rumores. En muchas ocasiones o como el caso del hospital se sabe que el rumor es ignorado hasta que se le confirma o se le olvida, pero con el diagnóstico previo se determinan cuáles están presentes en el momento; lo más importante es reconocer que existen, no ignorarlos, para que de esta manera se empiecen a atacar.
3. Clasificación de rumores. No todos los rumores son malos o atentan contra la supervivencia de la organización; algunos podrán ser tomados como inofensivos o hasta beneficiosos pero es necesario clasificarlos o darles la importancia que necesitan para saber cuales se solucionarán primero.

Identificar el rumor que sea de más importancia y que sea el más negativo, en la misma clasificación se le darán grados de importancia a cada rumor y el que se considere el más dañino para de esta forma comenzar con ese. Es importante combatir los que resulten especialmente dañinos ya que estos atentaran contra la supervivencia de la organización. Normalmente se fundamentan en mentiras o son tergiversados, cuyo único fin es poner en riesgo la estabilidad de la empresa.

4. Buscar opciones posibles para la solución. En el esquema aparecen como sólo dos opciones, se propone que sean dos planes distintos para combatirlos pero depende de la gravedad que pueda tener el rumor, dependiendo de esto se crearán distintas opciones que puedan solucionar el problema.
5. Combatir los rumores. Con base en los planes ya antes establecidos se atacará el conflicto de una forma pertinente.

Se creó un escenario con prospectiva a un año, el cual se muestran las desventajas de que no intervenga en el problema como debe ser.

- Escenario
  1. Pérdida de Personal. Los empleados seguirán insatisfechos con la forma en cómo son tratados, se creará que existen más personas dispuestas a trabajar, así se vaya todo el personal podrá ser remplazado. Pero retomando lo ya antes mencionado, si no existe un cambio de actitud por parte de los familiares del dueño para con los empleados, pues seguirán yéndose así como llegan, no durarán y la clínica perderá dos cosas: 1) dinero y tiempo, porque lo invierte en capacitar nuevo personal que si no es bien tratado se irá y, 2) al personal que ya tiene, que a pesar de los problemas que habían existido hasta ahora, le es fiel al trabajo.

2. Al perder el personal, existe la posibilidad de perder clientela. Los pacientes se darán cuenta de forma indirecta, o directa, de los problemas que tiene el hospital, un trabajador mal tratado siempre carecerá de motivación, por lo cual se verá reflejado en los pacientes, que al también sentirse mal tratados se irán.
3. Al ir perdiendo la clientela, se irá perdiendo la ganancia. Esta disminución de pacientes será de forma gradual, de tal forma que también influirá en ir despidiendo gente.
4. Al existir disminución de ganancias se puede llegar a la quiebra del hospital. Sí, se podría pensar que un hospital siempre será un negocio redituable debido a que enfermos siempre existirán, pero si bien no se da una quiebra total por lo menos sólo se rebajará a ser un consultorio más y todos los años en que el dueño ha trabajado para darle el prestigio que tiene su clínica se derribará, sólo porque los altos mandos no tienen la forma adecuada de dirigirse a su personal que ya es como una familia por el tiempo que llevan en el lugar, al igual por no darle la debida importancia a la comunicación dentro de su empresa.

Qué se puede hacer para evitar este escenario:

1. Motivación. Explicarle al director todas las ventajas que tiene que él y sus nuevos empleados (su hija y su yerno) cambien su actitud y que la información sea llegada de una forma directa sin dejar espacios a que los empleados dejen crecer rumores.
2. Información. Proporcionarle toda la información necesaria y apoyo para que pueda lograr su objetivo, desde las mismas encuestas realizadas hasta todo lo recabado sobre por qué razón es bueno cambiar de estrategia para que su empresa siga creciendo.
3. Grupos de referencia. Se pretende utilizar la internalización, buscar dos casos, uno de éxito y uno de fracaso y que él lo pueda presenciar. Llevarlo a dos hospitales (ya anteriormente investigados adecuadamente) y mostrarle el caso en donde los empleados se sienten a gusto en su trabajo, en donde el clima es más estable y donde los

rumores no afectan de más al lugar y por ende su labor es favorable permitiendo que la empresa crezca; y el otro será llevarlo a uno que esté a punto de la quiebra porque sus empelados no se sienten identificados con su área laboral, en donde la comunicación interna y externa es tan mala que le ha originado problemas graves.

A continuación se presenta un cuadro resumiendo el principal rumor que aqueja dentro del hospital, y que se debe hacer conocer a la empresa para convencer que el cambio traerá puntos favorables en la organización.

Objetivo	Versión oficial	Versión del Rumor
<p>El objetivo principal de la incorporación de la Dra. En la clínica es la mejor coordinación tanto del personal como del hospital. Y a su vez, el que el dueño le vaya enseñando el manejo del lugar como un modo de herencia.</p>	<p>En realidad no existió un medio de información en donde se especificaran los cambios a ocurrir, la única fuente fue el rumor y ya cuando se había llevado el cambio.</p> <p>Después de los primeros problemas que se dieron entre el personal y la Dra. fue cuando se realizó una junta informativa, donde sólo se dejó ver que ella sería la nueva encargada y que nadie tenía derecho a contradecirla.</p>	<p>El rumor inició cuando el yerno del director se incorporó al lugar, ya se comentaba que en cualquier momento la hija también llegaría pero al inicio se creía que sólo sería como un médico más.</p> <p>Cuando ella llega se rumora que no sólo no dará consultas sino que será la encargada de administración y personal, despidiendo a la que se encontraba actualmente.</p> <p>El descontento surge cuando su método de dirección de ella (según todos los empleados) no es el adecuado, por</p>

		medio de maltratos y humillaciones.
<p><b>Resultados:</b> La principal consecuencia de no haber llevado un buen manejo de la información sobre los cambios que se llevarían dentro de la organización fue que el rumor reinó originando salidas de personal y rotación del trabajo. A pesar de que casi se ha cumplido un año en el que la situación sigue igual, que todos se enteran de lo que sucederá es por medio de rumores, después de que vienen los cambios es cuando se da una versión “oficial” .</p>		
<p><b>Observaciones:</b> la única conclusión que se puede realizar al problema y que también es la solución, es la comunicación correcta dentro de la empresa. Crear medios oficiales, que no sean sólo “juntas informativas” en las cuales se cita a todo el personal que pueda asistir sólo cuando existen problemas con los cambios dados y se les regaña por lo sucedido sin dar una explicación amplia de por qué razón se realizan los cambios y cuál es la finalidad.</p>		

#### 4.1 Propuesta aplicada al Hospital de la Mujer RG y recomendaciones.

- Diagnóstico. En realidad ya no pudo hacerse nada con respecto al rumor principal, como se mencionaba, esto ya lleva un año que a “la mala” se ha entendido, el papel de la Dra. ya quedó claro para el personal. Pero se siguen cometiendo el mismo error con otro tipo de información, así sea muy pequeño el cambio no se hace saber directamente.  
Se propone que apenas se tenga un plan de las nuevas modificaciones dentro del hospital, ya sea salida o llegada de personal o nuevas formas de medidas se haga saber por un medio formal; si las juntas, como se ha notado no son efectivas, se puede hacer de manera escrita o directamente, en realidad es muy poco el personal como para que exista un pretexto para no hacérselos saber y aclarar dudas uno por uno.
- Al aceptar algún rumor que exista en el momento se aconseja lo mismo, hablar directamente y desmentir o afirmar el rumor surgido, de este modo el personal se concentrará más en sus actividades que en sólo pasar su tiempo comunicando a los demás el rumor actual.

- Clasificar el rumor que exista, igual si es un rumor benéfico o sin importancia sólo puede aclararse de una forma sencilla como hablándolo o incluso tal vez pueda dejarse pasar; pero en el caso de que el rumor sea dañino es importante no dejarlo pasar ya que genera desconfianza por parte de los empleados para con los jefes. Un ejemplo de un rumor dañino que normalmente es común dentro del lugar es cuando se dice que tal o cual empleado será despedido; lo púnico que genera un rumor así es que todos se la pasen en alerta de cuál será el momento en que la Dra. correrá a alguien y de qué forma se hará porque con frecuencia se dice que será a “la mala” inventando algo o explotándolo como trabajador para que él mismo se retire y de esta forma no se le pague lo que le corresponde por sus años de labor, por lo tanto todos se dedican a especular cuál será la forma y quién será el siguiente y por esta razón descuidan un poco su trabajo por molestia con la encargada de personal y llegan a decir “para qué hago esto o lo otro si de todos modos voy a salir de aquí peor que un perro” lo cual ocasiona que los pacientes se sientan descuidados y a su vez indignados con la empresa.
- Siguiendo con el ejemplo anterior nos ubicaremos en el punto siguiente. Buscar un plan para combatir el rumor, y mientras se haga más rápido será mejor, ya que mientras transcurre tiempo se corre el riesgo que ya habíamos mencionado antes sobre el cambio de actitud del personal dentro del trabajo y con ellos mismos, en todo momento a la defensiva y con disgusto por lo que hacen. Un plan para el ejemplo anterior es en primera que la misma encargada no comience el rumor, si en sus planes está despedir a alguien sea de la manera que sea no tiene por qué comentarlo con otros empleados ya que por eso inicia el rumor; si ella tomará alguna decisión de esta forma que se haga saber de manera formal justo el día específico para eso. En dado caso de que el rumor ya se esparza por el lugar entonces lo que queda es que ella misma aclare la situación con el personal y desmienta o verifique el rumor dando aclaraciones de por qué se toma la decisión y siempre especificar que es por el bien de la empresa y no haciendo menos a sus trabajadores.
- No dejar que pase sólo o que sea cambiado por uno nuevo, que es justo como se menciona en el punto anterior, no se debe pensar que sólo son



chismes y que no se debe hacer nada, más en nuestra cultura que somos muy propensos a crearlos, adquirirlos y difundirlos. Hay que darle su debida importancia a este tema que puede traer muchas consecuencias.

## Conclusiones

Es vital que la organización tome en cuenta las estrategias antes mencionadas, es por eso que se presenta un plan de estrategia que debe seguirse, si no al pie de la letra, se debe llegar a un acuerdo con los directores de la empresa para que se pueda hacer un equilibrio entre lo que ellos y sus empleados necesita; priorizando en la comunicación formal para que toda información que quiera ser transmitida sea recibida de la manera adecuada, de esta forma se reducirá la creación de los rumores.

También se debe hacer conciencia y hacer saber que la técnica a realizar es sólo para reforzar la comunicación dentro de la empresa y poder minimizar en medida de lo posible los rumores, logrando que los empleados se enfoquen más en sus objetivos y que a la vez se sientan en un espacio armonioso que permita que todo fluya de manera positiva trayendo consigo beneficios para las tres partes involucradas, que en este caso son: líderes, empleados y pacientes.

En el caso analizado, los encargados de personal deben preocuparse más por sus medios de comunicación y dejar de originar rumores o prestarse para que los demás los creen, ya que son los que deben interesarse principalmente en los mecanismo de la comunicación informal y el rumor; y hacer valer la comunicación, transmitiendo los mensajes de manera clara y concisa ya que es la única manera de obtener los objetivos deseados. Hay que hacer practica de lo que se quiere de sus empleados, poner el ejemplo siempre ayudará en cualquier situación.

Una parte importante para la integración y motivación del personal y su desempeño laboral es proporcionarles información verdadera y concisa respecto a su puesto y el modo en cómo lograrán o se han obtenido metas u objetivos, así como buscar los mejores acuerdos derivados de las sugerencias o protestas. Sin olvidar que la organización debe ser honesta con sus empleados y procurarles el mayor bien, ya que si ellos no sienten estabilidad en su puesto (como lo vimos en el caso presentado) no sentirán responsabilidad de la organización para dar solución a algún problema, entonces el personal se dividirá viendo cada quien por sus intereses antes que por los de la organización.

Hay que recordar que la organización ya cuenta con sus metas establecidas, su misión, su visión, sus valores y toda su identidad, pero lo verdaderamente importante no es sólo tenerlo escrito en un manual, y tampoco se trata de obligar al personal a que se lo sepa de memoria, se tiene que vivir, se tiene que sentir por parte de todo el personal, “ponerse la camiseta” y dejarse llevar por su cultura empresarial. Hay que aprender a explotar estos conceptos que no se tienen que ver sólo así, por algo existen y hay que saber aprovecharlos y aplicarlos.

Entonces, es importante que cualquier aviso institucional siempre sea clara y verdadera pues, de lo contrario, cuando se presente un rumor y no se le haga frente, se podrá generar o acrecentarse un clima de inestabilidad y la información no tendrá ya alguna validez, al igual que se irá perdiendo respeto por s trabajo y por los lideres.

Si se realizan estas acciones de comunicación correctamente, además de crear una imagen positiva del hospital, se desarrollara un mejor manejo de la información y una eficiente manera de combatir los rumores. Todo ello contribuirá a mejorar la calidad de vida laboral, el aumento de la productividad y el incremento de la competitividad.

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

Desde este perspectiva se refuerza el labor que la comunicación organizacional tiene en una organización, no sólo se encarga de difundir información, también trabaja en el eje fundamental del buen funcionamiento.

Y no se debe pensar que el rumor es una parte insignificante que puede ser omitida en una organización. Al realizar esta tesis, y que las personas preguntaran sobre su contenido, que la mayoría dijera –¡Aaah! Es sobre chismes en el trabajo- desmeritaba un poco mi trabajo y mi investigación; pero después de explicarles la importancia que éste tiene y las consecuencias tanto positivas como negativas que pueden traer, es como entendían su valor dentro de la rama de la comunicación organizacional en las empresas.

El rumor organizacional no sólo es un chisme más, es un obstáculo en la comunicación eficiente, es un concepto que se tiene que tomar muy en cuenta para poder evitarlo o poder sacarle ventaja y así generar un buen clima laboral.

## **Bibliografía**

- Allport Gordon y Leo Postman. Psicología del rumor. Ed. Buenos Aires: Psique. Argentina. 1953. Pp. 243
- Baena, Guillermina. Instrumentos de investigación. México. 1991. 189 pp.
- Bartoli, Annie. Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. México, 1999. 221 pp.
- Blanchard, K. y Hersey, P (1970). La administración y el comportamiento humano. México. Editorial Técnica. 177 pp.
- Brunet, Luc. El clima de Trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México, Trillas. 1987. 121 pp.
- Chiavetano, Idalberto. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. MacGraw-Hill. 2da. Ed. México. 2009. Pp. 524
- Daft, R.L. y Steers R.M. Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos. México. Editorial Limusa. 1992. 773 pp.
- Davis, K. y Newstrom , J.W. Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw-Hill. México. 1999. 622 pp.
- De Fleur, Margaret. Fundamentos de comunicación humana. Mc Graw-Hill. 377 pp.
- Del Pozo Lite, Mariza. Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión. Ed. Fragua. España, 1997. 229 pp.
- Eco, Humberto. Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura. Ed. Gedisa. México. 1985.
- Elías, Joan y José Mascaray. Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1998. 306 pp.
- Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, Trillas. 1999. 368 pp.

- Gallardo Cano, Alejandro. Curso de teorías de la comunicación. Ed. FCPyS. México. 1990. 169 pp.
- Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional. Ed. Diana. México. 1984. 423 pp.
- Gutiérrez Aragón, Raquel. Principios de investigación social. México. Porrúa. 1978. 102 pp.
- Hernández, Sampieri, Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Luicio Pilar. Metodología de la investigación, México. Mc Graw-Hill, 1998. 501 pp.
- Homs Quiroga, Ricardo. La comunicación en las empresas. Grupo editorial Iberoamericana. México, 1998. 148 pp.
- Ibáñez Brambila, Berenice. Manual de elaboración de tesis. México. Trillas. 1990. 303 pp.
- Kapferer, Jean-noel. Rumores: el medio de difusión más antiguo del mundo. Ed. Plaza & Janés. Barcelona. 1989. 275 pp.
- Katz, D. Psicología social de las organizaciones. Trillas. México. 1986.
- Martín Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación. México. ENEP Acatlán. 1992.
- P. Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Pearson Prentice Hall. México. 2009. 675 pp.
- Pardinas, Felipe. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales, México, Siglo XXI editores. 1978, 27° edición. 242 pp.
- Pieró, José. Organizaciones: Nuevas perspectivas psicológicas. Ed. Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona 1990. Pp. 443.
- Ramón-Cortes, Ferran. Virus: un relato sobre el peligro de los rumores en las organizaciones. Ed. RBA LIBOS. España 2007. Pp. 144.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. Octava edición. Pearson Educación, México. 2005. 640 pp.

- Rodríguez Mancilla, Darío. Comunicación de las Organizaciones. Alfaomega. México.2009. 661 pp.
- Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. Plaza y Valdés. 286 pp.
- Rouquette, Michel Louis. Los rumores. Ed. El ateneo. Buenos Aires. 1977. 124pp.
- Salaman, Greame y Kenneth Thompson. Control e ideología en las organizaciones. Fondo de Cultura Económica. México. 1984. 366pp.
- Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índice de gestión. 3R Editores. Colombia. 2003. 413pp.
- Vidal Arizabaleta, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional. Ediciones Pyxis. Bogotá 2000. 100 pp.
- Zires Roldán, Margarita. Del Rumor al tejido cultural y saber político. Universidad Autónoma Metropolitana. México D.F. 2005. 320 Pp.
- Saavedra, Marcela. “El rumor daña el clima laboral” en Imagen y Comunicación. Comunicación Integral. Ed. 23. Noviembre 2011. Pags 22-27.
- www.hospitaldelamujerrg.com.mx