

EL MUNDO DE LOS RUMORES¹

INTRODUCCIÓN

“Vivimos tiempos convulsos: crisis, cambios, inestabilidad laboral... El caldo de cultivo ideal para uno de los virus más peligrosos para la confianza en una organización: los rumores. ¿Podemos evitar el contagio?²” Los rumores que circulan por las empresas pueden hacer perder entre 2 y 3 horas de jornada laboral a los empleados. Tanto es así, que en situaciones complicadas, como expedientes de regulación de empleo (ERE) o suspensiones de pagos, la productividad puede verse mermada en un 50%, según revela un estudio de la consultora de Recursos Humanos Ábaco Siglo XXI³. El grado de satisfacción comunicativa en una organización se puede medir atendiendo a que a más rumores, peor satisfacción.

Antes de analizar la importancia de la comunicación informal en la empresa, es conveniente definir qué se entiende por redes y canales de comunicación, así como por comunicación formal e informal.

Una red de comunicación formal es aquella que entrelaza a los miembros de una organización siguiendo una estructura jerárquica o predeterminada. El mejor ejemplo de red formal se plasma en el organigrama de cualquier empresa. Por el contrario, una red informal vincula a sus integrantes obedeciendo sólo a la empatía natural que entre ellos se genere. En una red informal cuenta poco el organigrama e incluso, de modo solapado, emerge una especie de jerarquía “paralela”. Y si bien es cierto que no todas las organizaciones favorecen de igual modo su aparición (pensemos, por ejemplo, en una organización de tipo militar donde el peso de lo formal es fuerte), las redes informales siempre terminan por aparecer, ya que la interacción humana necesariamente desborda lo orgánicamente preestablecido.

Las redes formales e informales que acabamos de describir operan sobre dos tipos de canales de comunicación:

¹ Nota técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el Profesor Ricardo Velilla Barquero.

Copyright © Diciembre 2005. Instituto Internacional San Telmo, España
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.
Rev. Septiembre 2012

² RAMÓN-CORTÉS, F.: *Virus. Un relato sobre el peligro de los rumores en las organizaciones*. Barcelona: RBA-Nueva empresa. 2007.

³ Consulta en: <http://www.baquia.com/posts/los-rumores-causan-hasta-un-50-de-perdida-de-productividad> (5 de septiembre 2012).

1. Canales de comunicación formales.
2. Canales de comunicación informales.

Los canales de comunicación formales actúan dentro de la red formal siguiendo tres trayectorias principales (ascendente, descendente y horizontal) a las que ya hemos aludido en otro documento⁴. Cada uno de estos recorridos favorece el contacto entre distintos niveles, áreas y departamentos de la organización, al tiempo que persigue la consecución de objetivos particulares: construcción de la identidad corporativa, consenso, participación, *feedback*, cohesión y trabajo en equipo, etc. Es importante tener en cuenta que la obtención de cualquiera de estos objetivos es posible gracias a que los canales de comunicación formales son diseñados y administrados por la empresa, pudiendo ejercer, de este modo, un control significativo sobre la información que circula por ellos.

En contraste, los canales de comunicación informales responden a una red informal, generalmente oral y espontánea. Su naturaleza compleja radica en que, por un lado, las redes informales no son ajenas por completo a la comunicación formal, pero al mismo tiempo desbordan la estructura de la organización y abren canales alternativos por donde circula su propia información. Por lo tanto, no sólo reinterpretan lo que se dice “oficialmente”, sino que incluso generan y difunden sus propios mensajes.

El que la información que se produce “en” y “sobre” la empresa no circule en exclusiva por canales de comunicación formales es una de las realidades que más suele preocupar a los directivos de cualquier organización⁵. Pero lo cierto es que muchas veces los equipos directivos han caído en el error de querer condicionar la comunicación a un organigrama de jerarquías en el que sólo el nivel superior siempre es quien comunica. Este monólogo unidireccional impide no sólo aprovechar en su totalidad el potencial y las ideas que puede aportar el resto de los componentes de la organización, ya que la comunicación termina por centrarse fatalmente en los canales convencionales (léase: formales y descendentes), sino que, al eliminar el *feedback* y otros recorridos alternativos (comunicación ascendente), incide en la propia “esencia” de la comunicación entendida como un complejo proceso que, para ser auténtico, debe tener al menos dos direcciones: emisor-receptor y receptor-emisor.

Comunicación formal frente a comunicación informal

El primer “axioma” que hay que enunciar es que las redes y los canales formales e informales son complementarios y se necesitan mutuamente. Sin embargo, esta declaración de buena voluntad no significa que la convivencia entre ambos sea fácil y pacífica. Por ejemplo, pensemos qué sucede cuando el personal de una empresa se entera sistemáticamente de las noticias -principalmente de las negativas- a través de

⁴ Véase la Nota Técnica CPNNI-1 “*La comunicación humana y las organizaciones*”.

⁵ Se afirma, no sin razón, que la cantidad de información transmitida por los rumores de forma transversal es, en la actualidad, equivalente a la que se facilita por las organizaciones a través de sus cauces establecidos.

rumores o por canales externos (medios de comunicación, por ejemplo). Claramente se deduce que muchos inconvenientes surgen cuando la información que circula a través de los canales informales de comunicación “supera” o contradice a aquella que se emite de forma “oficial” por canales formales.

Lo cierto es que las redes y los canales no son ni buenos ni malos; éste sería el segundo “axioma”. Es esencial derribar los prejuicios de que las redes informales son algo siempre negativo por sí mismo. Tan sólo si lo informal adquiere un papel predominante podemos hablar de problemas serios en la organización y, sobre todo, de graves problemas de comunicación. Por lo tanto, hay que trabajar desde la prevención y analizar el estado, la magnitud y el funcionamiento de las redes formales e informales para elaborar adecuadas políticas de comunicación. El objetivo no es, pues, eliminar la comunicación informal sino prestarle la atención que se merece. Todo directivo ha de ser consciente de que sus decisiones, tarde o temprano, van a ser divulgadas (por más confidenciales que parezcan⁶).

Los rumores como sistema de comunicación informal interna

K. Davis⁷ definió los rumores como una “red de relaciones sociales que brota espontáneamente cuando las personas se unen. Son una expresión de la conducta natural de las personas por comunicarse”. Otros conocidos investigadores de rumores determinan que un “rumor es una proposición específica que da información, que pasa de persona a persona, por lo general oralmente, sin medios probatorios seguros para demostrarla.” (Allport y Postman⁸). Los rumores son un potente sistema de comunicación informal, puesto que son muy persuasivos; conforman un sistema de comunicación natural que coexiste con los demás sistemas de comunicación de la organización formal, que no se pueden evitar, pero que tampoco se deben ignorar⁹.

Los rumores, para cualquier miembro de una organización, pueden ser un instrumento valioso al llevar informaciones que de otra forma no serían accesibles o tardarían en llegar. Solo aquellas personas desinteresadas de su trabajo no participan de esta clase de comunicación. Observemos casos bien conocidos: los estudiantes, ya desde los primeros días de curso, acceden a informaciones valiosas de sus profesores gracias a los rumores. Aunque no se publiquen los nombres de los mejores profesores o los recursos prácticos para preparar exámenes o la actitud sobre la asistencia y la entrega de trabajos, todo esto y más se sabe a través de los rumores. En las empresas es muy frecuente que noticias acerca de promociones, cambios de personal, ajustes de sueldo,

⁶ Un alto directivo y antiguo alumno me dijo al respecto: “La experiencia de años me confirma que cuando hablo con una persona es como si hablara con doscientas. Cada ser humano es un *periodista*.”

⁷ “Management Communications and the Grapevine”. *Harvard Business Review*, sept.-oct. 1953.

⁸ *Psicología del rumor*. Buenos Aires: Siglo XXI. 1978.

⁹ Frecuentemente, al hacer la referencia a un rumor se lo describe de forma negativa como una información falsa o tendenciosa, aparentemente inocente, pero hábilmente manipulada, que intoxica y entorpece la comunicación entre la gente, destruyendo la confianza y enrareciendo el ambiente. Un potente *virus* que es capaz de provocar una verdadera epidemia que desestabilice una organización. Pero no siempre es así.