



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: El rumor como fenómeno de comunicación interna en un proceso de reestructuración organizacional: el caso de Logicalis Argentina

Autores (en el caso de tesis y directores):

María Florencia Bocalandro

María Victoria Muñoz

Ariel Gurmandi, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2016

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR





Universidad de Buenos
Aires Facultad de Ciencias
Sociales

2015

TESINA DE LICENCIATURA
EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

El rumor como fenómeno de comunicación interna en un proceso de reestructuración organizacional

El caso de Logicalis Argentina

Alumnas: María Florencia Bocalandro (26.818.895)

fbocalandro@gmail.com

María Victoria Muñoz (29.381.883)

victoriamsequeira@gmail.com

Tutor: Ariel Gurmandi

Índice

1. Introducción	3
2. Metodología	6
3. Estado del Arte	8
3.1. Antecedentes del estudio del rumor.....	8
3.1.1. Primeras investigaciones: Los rumores de guerra.....	8
3.1.2. El rumor como fenómeno social (años 60 - 70).....	11
3.1.3. El rumor en las organizaciones (años 80 - 90).....	13
3.2. Disciplinas que abordan el rumor.....	15
3.2.1 La Psicología del Rumor.....	15
Perspectiva Gestáltica	15
Perspectiva Psicoanalítica.....	16
Perspectiva Psicología Social.....	17
3.2.2. La Sociología del Rumor.....	18
3.3. Puntos de encuentro.....	19
3.4. Nuevas tendencias.....	25
3.5. Caso P&G y Mc. Donald´s.....	27
3.6. Recientes investigaciones.....	29
4. Marco Teórico	32
4.1. Comunicación y Cultura corporativa.....	32
4.2 El rumor, postura, su rol en las organizaciones y como discurso social.....	34
4.3 Poder en las organizaciones.....	40
4.4 Teorías del Management.....	43
4.5 Los despidos.....	51
5. Acerca de Logicalis	53
6. Contexto Económico	56
7. El Rumor en Logicalis Argentina	59
7.1. La Cultura de la organización.....	59
7.1.1. Canales formales de Comunicación Interna.....	59
7.1.2. Organigrama multinacional, un sociograma familiar.....	63
7.2. Inicio y fin del Rumor: cómo se construyen los hitos de la organización.....	68
7.3. La verosimilitud.....	73
7.4. El proceso de transmisión.....	76

7.5 Los roles en la cadena del rumor	80
7.6. Relaciones de poder en la transmisión del rumor.....	82
7.7 Mutación del rumor.....	83
7.8 ¿Ausencia de estrategia o estrategia implícita?.....	85
8 Conclusiones finales.....	89
9 Bibliografía.....	95
10 Anexo.....	99
10.1 Acerca Logicalis.....	99
10.2 Canales formales. Comunicación Interna.....	102
10.3 Estudios Citados.....	108
10.4 Entrevistas.....	115

1. Introducción

“Si no le decimos a la organización lo que está sucediendo, otros lo harán y seguro no nos gustará lo que dicen”
Peter Drucker

Difíciles de apagar y fáciles de propagarse, intangibles, omnipresentes, dejan marcas en la realidad. Su vida es efímera, luchan para reinventarse y actualizarse, se esparcen rápidamente, no se puede medir sus consecuencias, aseguran la cohesión social, son un límite hacia el poder, calman la angustia del sujeto y asignan sentido a lo desconocido. Las situaciones de crisis son el “caldo de cultivo” para su nacimiento y, generalmente, llenan los “vacíos de comunicación”.

La Real Academia Española los define como “voz que corre entre el público”, “ruido confuso de voces” y “ruido sordo vago y continuado”¹.

Se trata de los **rumores**, una de las formas de comunicación más antigua sobre la cual, hasta el momento, muy poco se ha reflexionado en el campo teórico. Y es en este sentido que Michael Ritter plantea que “hablar de rumores significa por lo tanto más que nada hablar de comunicación, es decir, de interacción entre las personas”. (2000a, p. 2).

Casos como los de Mc Donalds y P&G pusieron en evidencia cómo el rumor puede afectar negativamente a las organizaciones, aún cuando este se genera y circula por fuera de la organización². Aunque por el momento, continúa siendo un campo poco explorado.

Por este motivo, consideramos que resulta de gran interés su estudio en tanto las organizaciones no son ajenas a este fenómeno, sino que, por el contrario, muchas veces son un escenario que resulta idea para la generación de rumores. “El lugar de trabajo no

¹ Definición de la Real Academia. Recuperado el 25/11/15 de: <http://dle.rae.es/?id=WpuhTPI>

² Véase: Caso P&G y Mc.Donald’s, p. 26

es únicamente dominio de frustraciones reprimidas, sino también un espacio colmado de ansiedad. El riesgo de la desocupación flota de manera desigual sobre sectores enteros de la economía, colocados bajo la espada de Damocles”. (Kapferer, 1989 en AAdeCI, 2011, p.4)

Partiendo de la idea que la comunicación es una actividad transversal presente en cualquier organización, entender cómo funciona el rumor en ellas resulta de gran valor para comprender y analizarlo como parte de la comunicación interna informal de este tipo de estructuras, en tanto ocupa un lugar destacado dentro de la misma.

Asimismo, consideramos que el rumor excede las barreras geográficas de la empresa y la vida laboral: los *after office*, almuerzos informales, entre otros, son importantes situaciones de generación, transmisión y propagación del rumor. Además, las nuevas tecnologías traen consigo nuevas formas de comunicación. Estos espacios, y siguiendo a Kreps (en Morales Serrano, 2012), integran el canal de comunicación interna informal.

Ritter define al rumor organizacional como “todo tipo de comunicación de alto nivel de interés de los empleados, que no está sujeta a reglas establecidas y/o reglamentadas y que de su veracidad nadie se hace cargo” (2000a, p. 39).

El objetivo de la presente tesina es brindar un diagnóstico de la generación y circulación del rumor, durante el período previo a un proceso de reestructuración en la empresa Logicalis Argentina.

En marzo de 2014 la compañía desvinculó poco más del 30% de su personal (superó las 70 personas en un total de 240), redefiniendo su manera de operar en nuestro país debido al impacto que sufrió ante la restricción de las importaciones, cuyos efectos ya habían comenzado a repercutir en la organización desde 2013.³

Durante los meses previos, se dieron las condiciones propicias para la generación

³ Véase Contexto económico, p. 55

y circulación de rumores dentro de la organización, por lo cual el período seleccionado que recorrerá el presente trabajo es desde noviembre 2013 hasta marzo 2014.

A lo largo de esta tesina se intentará responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál era la cultura corporativa antes de la reestructuración?
- ¿De qué modo se configuran los canales formales e informales de comunicación interna?
- ¿Cómo se estructuran los vínculos laborales y personales dentro de la trama corporativa?
- ¿Qué elementos se configuraron para propiciar la aparición del rumor?
- ¿Cuáles eran las características tenía dicho rumor?
- ¿De qué manera afectó la cultura de la empresa en este proceso?
- ¿Por dónde circulaba el rumor y que roles se pueden identificar entre sus colaboradores?
- ¿De qué modo circulaba el rumor?
- ¿Cómo se generaron, apropiaron y reformularon dichos rumores?
- ¿Cómo funcionaba la comunicación interna de la compañía en este periodo?
- ¿Cómo funcionaban las relaciones de poder?

2. Metodología

“Quizá la maldición de las ciencias del hombre sea la de ocuparse de un objeto que habla”
Bourdieu, Chamboredon y Passeron

Bourdieu, Chamboredon y Passeron plantean que “la familiaridad con el universo social constituye el obstáculo epistemológico por excelencia” (1973, p. 27). En este sentido, y siguiendo a los autores, consideramos que la vigilancia epistemológica resulta central en el presente trabajo, en tanto nos permitirá romper con el sentido común y los saberes pre-existentes.

Asimismo, para el cientista social es fundamental seguir reglas en la investigación, por lo que la práctica no debe estar separada del método empleado.

Para el presente trabajo de investigación se eligieron técnicas cualitativas, tales como entrevistas en profundidad y observación participante.

Taylor y Borgdan definen a la entrevista en profundidad como “reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes respecto de sus vidas, experiencias y situaciones” (1987, p. 100). Esta técnica resultó pertinente al trabajo ya que, y tal como afirman Taylor y Bogdan (1987), este tipo de abordaje se utiliza cuando se quiere estudiar acontecimientos del pasado, logrando además ahondar en ciertos ítems propuestos al entrevistado.

Los autores proponen iniciar las entrevistas con algún tema que resulte de interés para el informante, con preguntas descriptivas, para desentrañar sus perspectivas y cosmovisión, es decir el sentido otorgado a sus prácticas, sin intentar buscar una verdad absoluta.

Las entrevistas en profundidad serán realizadas a 23 colaboradores de la organización, pertenecientes a distintos niveles jerárquicos.

Para realizar el abordaje en el campo, utilizaremos la observación participante, técnica propuesta y utilizada en sus propios desarrollos teóricos por Bronisław Malinowski, principal exponente de la antropología. Finalmente, para clasificar la información obtenida también tomaremos el método de documentación estadística “considerado como la “forma objetivada” del plan mental que tenía el etnógrafo.” (Bolvin, Rosato, Arribas, 2004, p. 144)

3. Estado del Arte

“La historia es una destilación del rumor”
Thomas Carlyle

3.1. Antecedentes del estudio del rumor: Estudio de encuentros y tensiones

Las investigaciones sobre el rumor resultan muy escasas para abordar un fenómeno que recorre la sociedad de manera tan extensa. Al respecto, Michael Ritter (2000) –quien realiza un exhaustivo recorrido epistemológico del término, citando a varios autores que se ocuparon del tema en diferentes épocas y con sus respectivos enfoques- explica que:

Es difícil de explicar por qué esto es así. Tal vez el carácter evasivo y efímero de los rumores y el hecho de que la mayoría de ellos no son recordados, haya sido la razón por la que los investigadores han orientado sus objetos de estudio hacia otros polos de atracción (p. 2).

A continuación, presentamos un breve recorrido histórico acerca de los más importantes autores que se ocuparon de este fenómeno.

3.1.1 Primeras investigaciones: Los rumores de guerra

Las primeras investigaciones sobre el fenómeno se basaron “los rumores de guerra”. En 1942 por Robert Knapp (1944 citado en Ritter, 2000), coleccionó y clasificó 1089 rumores, los cuales fueron registrados por *Massachussets Committee on Public Safety* (Comisión de Seguridad Pública de Massachusetts).

El autor describe al rumor como una noticia no controlada, propagada de manera oral, entre diversas personas, acerca de algo sucedido o no. Su principal aporte fue la **clasificación** de éstos en tres amplias categorías, a partir del criterio de satisfacción de necesidades: existen rumores que son expresión de un deseo; otros que reflejan temor y ansiedad; y, finalmente, aquellos de contenido agresivo.

Respecto a las causas del rumor, Knapp (1944, en Rouquette, 1977) describe cuatro climas favorables para su circulación:

- 1) Cuanto más habituales son las comunicaciones interpersonales, mayores son las posibilidades de transmisión de un rumor, el cual se constituye como un medio de lograr equilibrio en el grupo
- 2) La homogeneidad de sentimientos en el grupo propicia la aparición de rumores
- 3) La aparición de rumores también depende del grado de satisfacción de la necesidad de información
- 4) La falta de actividad en un grupo

Por su parte, la figura del emisor, rol esencial en la transmisión (Knapp, 1944) en la cual pueden encontrarse estos comportamientos:

- 1) **Exhibicionismo:** el rumor permite que una persona débil se posicione, actúa como una “compensación”
- 2) **Solicitud:** la transmisión de un rumor se origina por un deseo de informar
- 3) **Esperanza de ser confortado:** las personas se confortan mutuamente para así minimizar aquello a lo que temen
- 4) **Agresión:** Serían los rumores políticos, rumores de guerra respecto al enemigo, entre otros.

Asimismo, resalta la importancia de la ansiedad individual en los rumores en tiempos de guerra, en tanto éstos brindaban un sentimiento de seguridad.

Por otro lado, Gordon Allport y Leo Postman (1967), en su clásica obra *The Psychology of Rumor*, también efectuaron investigaciones, trabajando en el proyecto denominado “clínico del rumor”, destinado a estudiar la opinión pública y contrarrestar los probables perjuicios que podrían causar los rumores acerca del estado de las tropas, el número de bajas, y otras contingencias del enfrentamiento bélico. Los autores definieron al rumor como una proposición específica a ser creída, originada en las necesidades, los impulsos e intereses del individuo.

Lo más característico de su estudio es la consideración del rumor como un “serio problema nacional” (Allport y Postman, 1967, p. 18), que amenazaba la moral y seguridad, llegando incluso a caracterizarlos como “veneno” (p. 18). Este sentimiento peyorativo sobre el fenómeno forma parte esencial de la investigación y, por tanto, de los resultados de sus numerosos estudios experimentales.

Al analizar por qué circulan, los autores norteamericanos plantean que se deben producir dos condiciones: primero, que el asunto central del rumor deberá revestir cierta importancia para el que lo transmite y lo escucha; y segundo, que los hechos a los que hace referencia deberán estar revestidos de cierta ambigüedad.

A partir de estos dos aspectos, Allport y Postman (1967) proponen la, ya conocida, fórmula para medir la intensidad del rumor:

$$\mathbf{R \text{ (rumor)} = i \text{ (importancia)} \times a \text{ (ambigüedad)}}$$

De acuerdo a esta expresión, la cantidad del rumor circulante variará según la importancia del asunto para los individuos implicados, multiplicada por la ambigüedad de la prueba o testimonio de dicho asunto. Así, la relación entre importancia y ambigüedad es multiplicativa, en tanto con importancia o ambigüedad igual a cero no hay rumor.

Warren Peterson y Noel P. Gist (1951) estudiaron el fenómeno del rumor fuera del laboratorio, en un intento de probar la validez del modelo tripartito de Allport y Postman. Concluyeron que no es posible generalizar en este ámbito los resultados de los investigadores norteamericanos, ya que cada contexto real posee características y atributos propios. Como aporte, le dieron forma a un diagrama del proceso de creación y propagación de rumores de cuatro fases (Peterson y Gist 1951 en Rouquette, 1977) y, su contribución más destacada fue establecer que este fenómeno forma parte de la dinámica social y que, al mismo tiempo, la determina y es determinada por él.

Tanto Knapp como Allport y Postman coinciden en que la generación y circulación

de rumores se produce como un mecanismo de defensa, ante situaciones de crisis, en tanto alivianan la ansiedad.

Posteriormente, ambas investigaciones serían cuestionadas por la metodología, al utilizar procedimientos artificiales de laboratorio, en oposición al proceso natural del rumor que se da en el tejido social. Estos investigadores, al provenir de la psicología, centraron el rumor en el **individuo**, y no en lo colectivo.

3.1.2 El rumor como fenómeno social: Años 60-70

Tras finalizar la Guerra, se frenó el impulso y el interés por estudiar el rumor. Entre los años 60 y 70, el foco pasó a estar en el *contexto social*.

En 1966, en su obra *Improvised News, A sociological Study of Rumors*, Tamotsu Shibutani (1966) analiza 60 situaciones en las que se desarrollaron 471 rumores. Para el autor resultaba fundamental que existiera un hecho, generalmente dramático, cargado de ambigüedad para que se genere el rumor. Así, lo define como: “noticias improvisadas que surgen como resultado de un proceso de discusión” (Shibutani, 1966, p. 19).

Constituido así, es un proceso de dispersión de la información, de interpretación y comentarios: se trata de una acción colectiva que intenta dar sentido a hechos no explicados, los cuales están cargados de ambigüedad.

Esta investigación fue criticada por Ann Knopf (1975 en Ritter, 2000) por la falta de estandarización de los casos analizados por el autor, en tanto estos son incidentes aislados, de épocas y lugares diferentes. Knopf, a partir de un marco conceptual diferente, lo ubicó en el mundo real para poder sistematizarlo. Destacó el importante papel que desempeñaron los rumores, que resultaron ser infundados, difundidos en los medios informativos estadounidenses cuando se producían disturbios raciales. Por otro lado, se manifestó respecto al contenido, afirmando que aunque pueda ser muy variable, ciertos temas tienden a repetirse: por ejemplo, los rumores de “envenenamiento” de las

masas en tiempos de guerra.

En Francia, en la década del 70, Michel Louis Rouquette realiza un análisis crítico, con aportes y distancias de las primeras investigaciones, especialmente la de Allport y Postman.

En primer lugar, el autor plantea que “el rumor no es una aberración patológica o excepción temporaria -no se entiende suficientemente este concepto a causa de esta traducción-, sino un modo de expresión privilegiado del pensamiento social” (Rouquette, 1977, p.23).

Así como para los investigadores norteamericanos, la verdad y verificación del rumor se sitúan en un punto central de sus estudios, para Rouquette (1977) este aspecto no era determinante, ya que consideraba irrelevante la verdad o falsedad en una manifestación que es reflejo del estado social. Concibió una definición de tres patas, compuestas por:

- 1) **La situación en la que aparece:** situaciones de crisis (guerra, escándalo, etc.), en las que el grupo perdió seguridad y homogeneidad.
- 2) **Proceso de transmisión:** se transmite oralmente de persona a persona e implica una proximidad física de emisor y receptor.
- 3) **Contenido que refiere:** sufre diversas distorsiones durante el proceso de transmisión; traduce el sentimiento de la población y es de actualidad.

Por otro lado, y diferenciándose del esquema lineal propuesto por Allport y Postman⁴, Rouquette diagramó una red de intercambios **plurilineal** ya que un eslabón de la cadena del rumor se comunica con muchos otros, y no con uno solo. Así, propone dos modelos de comunicación en una red: **de lazo**, donde distingue los retroactivos (un eslabón se comunica con otro de menor rango) y los proactivos (un eslabón se comunica con otro de mayor rango); y las **expansiones**: abiertas y cerradas.

⁴ El esquema lineal supone que la transmisión del rumor, como mensaje, es lineal de un individuo a otro, donde todos los eslabones son iguales entre sí.

En este modelo (Roquette, 1977), los eslabones se diferencian según sus representaciones, con lo cual aparece en sus estudios el rol del **líder de opinión** en la formación, transmisión y retransmisión de información, figura que influye de tal manera que llega a determinar el flujo de comunicación en el grupo, respecto de los rumores.

3.1.3 El rumor en las organizaciones: Años 80 - 90

Jean-Noël Kapferer estudió durante más de 20 años el fenómeno del rumor, centrándose en las empresas. Su obra "*Rumores: el medio de difusión más antiguo del Mundo*" (1989) se ha convertido en un clásico, donde sostiene como premisa fundamental que la empresa es un ámbito propicio para la generación de rumores: "es un lugar privilegiado para el secreto, es un espacio social de tensiones, dado que el conflicto de interés es permanente" (Kapferer, 1989 en AAdeCI, 2011, p.4).

De manera que considera que toda organización social lleva consigo conflictos producto de la estructura interna y de las relaciones de poder, por lo que la aparición de rumores se hace inevitable. Su número y su contenido servirán como barómetro del ambiente de esa organización.

Asimismo, los rumores corren porque existe una necesidad urgente de hablar, aunque no se sepa bien sobre qué. En este sentido, el autor distingue cinco motivos secundarios: hablar para saber, hablar para convencer, hablar para liberarse, hablar para agradar y hablar por hablar.

En definitiva, sostiene que el rumor no convence ni persuade, sino que seduce. Todo sucede como si los sujetos se apoderaran de él, impulsados por una especie de revelación que se compartirá con el grupo. Según el autor, el rumor expresa y justifica en voz alta lo que piensa para sí mismos o que no se atreven a esperar. De todos los tipos de mensajes, es el único que goza de una característica singular: avala la opinión pública, a la vez que revela, racionaliza la voz interior, porque hablar es un alivio

(Kapferer,1989).

Uno de sus aportes más valiosos son sus clasificaciones: de los rumores, de los actores que se involucran en la transmisión del rumor y de las fuentes, entre otras.

En lo que refiere a la verdad o falsedad del rumor, Kapferer (1989) brinda una respuesta ambigua:

Si bien la cuestión de lo verdadero y lo falso es siempre de las primeras que se plantean cuando se habla de rumores, en realidad no nos sirve de nada para comprenderlos. (...) A diferencia de la concepción tradicional que identifica el rumor como información falsa, (...) la palabra rumor no se refiere en absoluto a su carácter verídico o falso. (p. 26-27).

Por otro lado, y a diferencia de las posturas que plantean la tendencia a distorsionar las noticias o informaciones -como las investigaciones realizadas desde la perspectiva psicológica-, Keith Davis centró su perspectiva en las organizaciones para plantear que estas distorsiones no se producen en las empresas. Y sostiene que “en situaciones de negocios normales, entre el 75 y el 95 por ciento de la información basada en rumores es correcta”. (Nielander y Richards 1969, en Ritter 2000a, p. 71).

Finalmente, para Jitendra Mishra (1990) en una situación laboral normal, más del 80% de la información que proviene del rumor es precisa. Sin embargo, afirma su estudio, es menos exacto porque cuando es incorrecto resulta más dramático. Y concluye que el rumor lleva verdad, aunque no siempre toda la verdad.

3.2 Disciplinas que abordaron el rumor: “Dime desde dónde miras y te diré cómo eres”

3.2.1 La Psicología del rumor

Diversas investigaciones abordaron el rumor desde la psicología, caracterizándose por poner el foco en el individuo.

Perspectiva Gestáltica

Una de las premisas de la teoría de la Gestalt indica que la percepción es selectiva y tiende a simplificar el mundo que nos rodea.

Por su parte, Allport y Postman (1967) plantean que:

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 informes terminales completos (...) señalan en cada caso cómo las descripciones iniciales, que contenían veinte detalles o más, se han reducido a un laconismo sorprendente, con un promedio de poco más o menos cinco detalles. (p. 80)

Basándose en la teoría gestáltica, investigaron qué sucede en la eliminación de ciertos detalles y en la exageración de otros en el rumor, y así distinguieron, dentro del esquema tripartito de deformación, tres conceptos claves para su estudio como un fenómeno social:

1. **Nivelación:** relacionado a los diferentes informantes que participan en la reproducción del rumor. En este proceso, el “principio de economía” actúa fuertemente, reduciendo la historia a detalles concisos; sin embargo la nivelación nunca avanza hasta eliminar el recuerdo por completo. Los autores determinaron que alrededor del 70% de los detalles quedan eliminados en el curso de 5 o 6 transmisiones de boca en boca y, por ejemplo, los nombres resultan un elemento de fácil olvido.

2. **Acentuación:** suele aferrarse a palabras puntuales, a un rasgo numérico. Mencionan la acentuación temporal, a partir de la cual se describen acontecimientos pasados ocurridos como acontecimientos del presente inmediato. En este proceso existe una marcada tendencia a la conclusión.

3. **Asimilación:** se trata de la influencia de la memoria y los procesos cognitivos. Distinguen varios tipos, como: asimilación relativamente “inemocional”⁵, la asimilación relativamente más emocional y la asimilación cognoscitiva, fusionada con la segunda.

Cabe destacar que el individuo siempre intenta completar lo incompleto en el terreno del estímulo. Así, se tiende a llegar a una conclusión, característica que es denominada por los autores “buena continuación”.

Perspectiva Psicoanalítica

De acuerdo al pensamiento freudiano, el rumor se puede caracterizar como:

La comunicación masiva y difusa, centrada en la información de un hecho de características no explicitadas que va a suceder y que tiene un contenido manifiesto y otro latente, y que puede ser interpretado operativamente como un sueño”. (Pichón-Rivière y Pampliega de Quiroga, 1985, p. 47).

De acuerdo con este pensamiento, el primer proceso que rige la elaboración del rumor es la racionalización, a partir de la cual en un proceso doble: el sujeto deconstruye las piezas de la información con el propósito de negar los peligros que contiene el rumor.

Por otro lado, Carl Jung (1916) continúa el razonamiento de Freud, al plantear que el rumor debe satisfacer necesidades individuales: expresan ansiedades y hostilidades, que pueden ser una fuente de temores. Afirma que sólo mediante la indagación de la personalidad y de la vida mental de los individuos puede llegarse a medirse el significado

⁵ Por su parte, en la asimilación relativamente inemocional se distinguen, a la vez, 5 tipos: asimilación al tema principal, la de condensación, expectación y la relacionada a hábitos lingüísticos.

funcional del rumor.

Desde el psicoanálisis, la acción de difundir rumores es un **mecanismo de defensa**. A través del proceso de proyección, alivia el ego al liberar las presiones de exceso de ansiedad. De este modo, las ansiedades se transforman en amenazas menores al proyectar deseos o sentimientos propios frente a factores externos. Así, Knapp (1944) explica el surgimiento de los rumores explicando que éstos contribuían a establecer un sentimiento de seguridad en la población asustada. También Allport y Postman definen la formación y circulación de rumores como un mecanismo de defensa.

El rumor y la disonancia cognitiva de Festinger

Leon Festinger (1957), a partir de su teoría de la disonancia, continúa por la línea de la función ego-defensiva del rumor. Esta teoría plantea una disonancia entre dos ideas discrepantes, es decir, cuando el opuesto de una sigue a la otra. El autor la elaboró en un intento de reconciliar una discrepancia intrigante que detectó en el comportamiento de los habitantes de India, luego de un terremoto. En su estudio pudo concluir que los rumores se generaban desde el esfuerzo por reconciliar la mente. Aunque, al no contar con una base concreta, se creaban motivos para reducir la incomodidad psicológica, generando así dos ideas opuestas.

La perspectiva de la psicología social

Desde la psicología social, Pichón-Rivière (1985) plantea que el rumor tiene como punto de partida un hecho real pero distorsionado. Las situaciones de tensión y climas de expectativas llevan a la modificación de la percepción de un hecho y a su deformación.

Por su condición de emergente situacional y operacional, la psicología social afirma que ningún rumor es inocente ya que siempre lleva una carga de intensidad y de sentido. Así, a través del mecanismo de racionalización se reconstruye la información de acuerdo al estilo personal, con fantasías y deseos, entre otros.

3.2.2 La Sociología del rumor

La introducción del factor social pone en evidencia ciertas debilidades y deficiencias del modelo psicológico de rumor ya que, si bien identifica su rol en situaciones sociales, no considera la situación social misma en la cual se genera, y teniendo en cuenta solamente la naturaleza del individuo como factor para su generación.

Ann Knopf (1975), teórica especialista en el estudio de los disturbios sociales, concluye que el rumor es esencialmente un **fenómeno social**, dado que refleja temas y preocupaciones de la comunidad.

Para el modelo sociológico parte del rumor cumple con una *función social*.

Tamotsu Shibutani (1966) delineó metodológicamente este modelo por primera vez planteando que el factor social puede darse desde dos perspectivas:

- La primera los concibe como una empresa colectiva, en tanto son historias que se crean de manera conjunta. Así, las personas se reúnen para discutir temas que son de interés, en este contexto las ideas son promovidas y retroalimentadas, existiendo también una **división del trabajo**, a partir de la cual los participantes realizan contribuciones.
- La segunda focaliza en las **condiciones** y las **circunstancias** en que se produce y propaga el rumor: nacen en la situación del grupo, que suele ser un evento irregular, inesperado, no familiar y con una alta dosis de ambigüedad. Se trata de eventos con alto grado de dramatismo que funcionan como caldo de cultivo para el surgimiento del rumor.

Para el autor se caracteriza como una noticia que no se desarrolla mediante los canales institucionalizados, y señala que la condición fundamental para su construcción es la discrepancia entre “la información que se necesita para poder manejar un entorno cambiante y lo que suministran los canales formales de noticias”. (Shibutani, 1966, p. 62)

3.3 Puntos de encuentro

A pesar de las diversas diferencias, puntos de tensión y del *mar de incertidumbre* que supone el estudio del fenómeno, también existen ciertas certezas y puntos de encuentro de los autores anteriormente expuestos. Estas similitudes nos servirán como punto de partida para nuestra propia conceptualización del rumor.

Tendencia hacia lo “oscuro”: el envoltorio negro

La inclinación por lo oscuro y lo negativo que implica el rumor fue planteada por diversos autores. Así, Knapp (1944) afirmó esta tendencia como una “necesidad” del fenómeno durante el trabajo de campo acerca de los rumores de la Segunda Guerra Mundial. Para Kapferer (1989), esta oscuridad resulta gratificante y útil para el grupo en el cual circula, en tanto lo negro resulta catártico.

Por su lado, Rouquette (1977) plantea que el contenido de todo rumor combina un elemento sujeto y un elemento predicado, los cuales son valorados según una escala de positividad - negatividad, dando lugar a dos casos de equilibrio y dos de desequilibrio.

Casos de equilibrio	Casos de desequilibrio
Un buen sujeto comprometido en una buena acción (+ +)	Un buen sujeto comprometido en una mala acción (+ -)
Un mal sujeto comprometido en una mala acción (- -)	Un mal sujeto comprometido en una buena acción (- +)

Fuente: Producción propia

El autor concluye que la inclinación por lo **negativo** (propia de la transmisión de rumores) se debe a un efecto del principio general de equilibrio. Y se constituye como una manera de suprimir la tensión provocada por el desequilibrio de una situación, para mantener una imagen positiva del mismo.

✚ Transformación de los rumores

Muchos autores coinciden en que los rumores se suelen exagerar, que son adornados y modificados durante la transmisión de boca en boca.

Allport y Postman (1967) descubrieron que existe una tendencia a la exageración más que a la acentuación. El efecto “bola de nieve” muestra cómo los términos y conceptos evolucionan como una hipérbole. La información se va nutriendo de elementos extra y mencionan tres tipos de exageración:

- **Magnificación:** sucede con las cantidades.
- **Multiplicación:** los detalles tienden a multiplicarse
- **Exageración fortuita:** El tema se modifica radicalmente a partir de exageración casual de datos.

Además, para explicar la deformación, los autores propusieron un esquema tripartito, del que dimos cuenta en el apartado anterior.

Por su parte, Shibutani (1966) llegó a la conclusión de que el rumor puede evolucionar de diversas formas, como un mecanismo colectivo que le irá dando forma a una historia, mutación que tendrá que ver con las características del grupo en el que circula.

Para Rouquette (1967), el contenido del rumor adquiere estabilidad al término de un proceso en el que se producen transformaciones en el mensaje y se le aplican mecanismos cognitivos, según el estado social de los eslabones. En este sentido, la transformación del contenido se profundiza en una primera fase y tiende al equilibrio en la segunda.

Según Kapferer (1989) el rumor evoluciona a partir de ciertas características: simplificación, amplificación, adición de detalles, atribución de una fuente fidedigna, actualización y condensación del tiempo pasado.

Tipos de Rumores

Si bien las clasificaciones de los rumores deben ser contextualizadas en el entorno al cual refieren, existen coincidencias en las clasificaciones del fenómeno que han elaborado algunos autores. A continuación exponemos una breve síntesis:

- Rouquette (1967) plantea que pueden existir tantas clasificaciones de rumores como de superficies en las que se plantea.
- Allport y Postman (1967) suponen que no existe una exclusiva clasificación. Sin embargo, de acuerdo al criterio temporal, los autores distinguen tres tipos de rumores: el rumor sigiloso, el impetuoso y el sumergible.
- A partir del todo el material recolectado, en el estudio de campo de los rumores de la Segunda Guerra Mundial, Knapp (1944) identifica cuatro tipos de rumores: los cizañeros, los de miedo, los de sueños dorados y los diversos.
- Kapferer (1989) propone una clasificación donde en la que el objeto -y no el contenido- es el protagonista. Así, clasifica los rumores según su génesis y fuente/origen en seis tipos:

Fuente origen	Parte de un hecho	Parte de un detalle	Es pura fantasía
Génesis			
Generación espontánea	1-Rumores que se originan en un hecho que preocupa a la sociedad	3-El rumor se genera espontáneamente a partir de un detalle	5-No tiene un origen definido y es pura fantasía. Estos “sueños colectivos” son las leyendas urbanas
Generación Provocada	2-Provocada por sujetos que quieren sacar provecho	4-Se genera un rumor a partir de un detalle de manera provocada	6- Son rumores a partir de una fantasía y se producen intencionalmente.

Fuente: Michael Ritter, “El rumor: un análisis epistemológico”, 2000, p. 30

Características y elementos del fenómeno

La fuente

La fuente del rumor no siempre es “quien habla”, sino que es atribuida.

Según Kapferer (1989) el rumor se presenta generalmente como una producción social espontánea, sin planificación ni estrategia. Y explica que el mito de la fuente oculta y estratégica perdura porque resulta agradable y útil.

Peterson y Gist (1951, en Kapferer, 1989) plantean que la divulgación de información interna le proporciona al sujeto que la pone en circulación, cierta relevancia momentánea: cuanto más creíble la historia, más seguro es el prestigio de quien la emite.

La mayoría de los autores se alinean afirmando que la confianza, el crédito, la objetividad son requisitos deseables para que la fuente sea considerada digna.

A la hora de analizar los roles en la circulación del rumor, el “verificador” es poco frecuente, ya que en los rumores siempre se trata de creer y no de comprobar.

La verosimilitud

La cuestión acerca de lo verdadero y falso del rumor resulta un punto muy discutido entre los autores que estudiaron el fenómeno, tanto, que para algunos se trata de un “callejón sin salida” (Kapferer, 1989).

No obstante, es posible hablar de la **verosimilitud** del rumor, cuyo contenido oscila entre lo creíble y lo increíble, y aun así, esa falta de exactitud no resulta tan cuestionada a la hora de reproducirlo o propagarlo. Aquello que torna creíble al rumor es central para su existencia y para su desarrollo, en tanto tiene que volverse algo posible de ser o de suceder.

Eliseo Verón plantea que la credibilidad está vinculada al anonimato de la fuente:

Es la voz que habla sin responsabilidad, porque no hay pruebas. Su tono condicional, anónimo, que nadie enuncia en su propio nombre, circula como palabra colectiva. Cuando involucra a alguien exige la corrección. Existe un juego entre anonimato y verdad. El enunciante, cuando transmite un rumor, no se hace cargo. (Verón, “Página 30” citado por Ritter, 2000).

Así, las relaciones entre lo cierto y lo creíble deben hacer equilibrio: para que prospere su argumento, debe parecer verosímil y la fuente debe ser digna de crédito.

Para Kapferer (1989) la comunicación cara a cara le brinda al rumor su credibilidad. La veracidad de su contenido puede ser probable pero no es segura y logra tornarse verosímil cuando el que lo escucha, lo cree. Aunque –afirma- como los sujetos obtienen beneficios psicológicos, por parte del rumor, no son tan rigurosos acerca de su verosimilitud.

Cualquier definición del rumor establecida sobre la base de lo verdadero y lo falso conduce a un callejón sin salida y vuelve inexplicable la dinámica de los rumores (...) En general, la gente no está en condiciones de distinguir lo real y lo inexistente cuando una noticia llega a sus oídos por la transmisión de boca a boca. (Kapferer, 1989, p. 26).

Lo que resulta verdaderamente interesante es, que a pesar de su contenido vago, difuso, informal y sin provenir de una fuente aparente, hay agentes que lo comunican y se convierte en un fenómeno difícil de controlar.

Según Ritter (2000b) encuentra su lugar “cuando la pregunta existe y la respuesta es diferida” ya que, de no haber pregunta, el rumor no podría prosperar.

Por su parte, Beatriz Sarlo (1997 en Ritter 2000) plantea que es una “verdad ficcional” porque se trata de una hipótesis y no de hechos establecidos. A su vez, se trata de una **ficción verdadera**, porque contiene rasgos de verosimilitud, los cuales le permiten seguir existiendo (Sarlo, 1997) dado que algo completamente fantasioso no llega a convertirse en rumor y desaparece antes de su circuito de reproducción oral. No obstante, no es completamente verosímil porque el rumor de por sí “siempre incorpora algo exagerado, inaudito, indecible, peligroso, necesariamente oculto, difícilmente comprobable. Así como no cualquier relato es mítico, no cualquier dicho puede convertirse en un rumor” (Sarlo, 1997 en Ritter, 2000b).

Por otro lado, autores como Allport y Postman (1967), y Knapp (1944) relacionaron dicho fenómeno con la distorsión de la verdad y lo concibieron en oposición a la objetividad. Los primeros lo definieron como una proposición relacionada con los acontecimientos cotidianos, transmitidos de persona a persona, para que todos crean en él, sin que existan datos concretos que permitan verificar su exactitud. En términos generales, sus estudios intentaban demostrar que lo que caracteriza al rumor es la falsedad y que, en consecuencia, conduce al error.

3.4 Nuevas tendencias

El exhaustivo análisis de generación (condiciones que lo inician), difusión (red de interacción interpersonal) y de difusores o detractores (individuos provistos con un sistema de creencias que los hace tomar diferentes decisiones) del rumor que Michael Ritter (2000 b) propone en su Tesis de Doctorado es, sin lugar a dudas y de acuerdo a lo leído hasta el momento, una de las teorizaciones que abordan este fenómeno de manera más completa, detallada y amplia.

En primer lugar, el autor recurre a la “Teoría de la Complejidad y el Caos” y lo analiza como un sistema de comunicación social complejo que se comporta y evoluciona, considerándolo en sí mismo un sistema dinámico no lineal. Y desde este lugar, su trabajo se presenta como una alternativa respecto del discurso científico dominante que se centra en fenómenos basados en relaciones lineales que –con el afán del hallazgo de certezas- intentaban delimitar el comportamiento humano.

Analíticamente, Ritter (2000) inscribe al rumor como un sistema de comunicación complejo y caótico, en términos de que se trata de un fenómeno (no se conoce su origen real), es impredecible y que no es posible pronosticar cuál será su recorrido, su continuidad o su final. Esta teoría le sirve de estructura, ya que sostiene:

Un fenómeno caótico es impredecible, y no es posible obtener información precisa sobre su desarrollo o estado final futuro. No obstante, el caos no depende de la casualidad. Es determinista porque se desarrolla dentro de una trayectoria caótica singular (...) que posee límites determinados. De ahí que la teoría del caos brinde una concepción dinámica de una realidad que comprende el comportamiento de los fenómenos como complejos e impredecibles, aunque aún obedecen la ley. (p. 204)

Es decir, se vale de una teoría no determinista, aunque con los parámetros necesarios para analizar el fenómeno e intentar describir su origen, las condiciones que lo hacen posible, su manera de circular y aquellos factores que pueden hacerlo desaparecer, extinguirse.

Para poder determinar variables que le permitan llevar a cabo el análisis, en primer lugar, rechaza aquellos intentos por analizarlo cuantitativamente por la volatilidad del

fenómeno, “su característica más particular”. Y propone analizarlo desde “la aplicación de la teoría de la complejidad y el caos en términos de metáforas” (p. 291) que conducirán a **nuevas percepciones de la realidad**. “Es imposible describir y teorizar cosas nuevas sin referirse a cosas conocidas. Sólo podemos comprender o ubicar algo si es o parece ser algo que ya conocemos” (Ritter, 2000, p. 202).

En tanto sistema dinámico, Ritter (2000) opina que el todo estudio que analice al rumor debe centrarse indefectiblemente en el proceso de difusión, en el análisis relativo a su discurso y en las características psicosociales de los actores involucrados.

Pero ¿cómo nace un rumor, es posible determinar aquello que lo genera? Ante un hecho que genere interés público, la falta de información inmediata y certera juega un rol fundamental en las condiciones de generación y circulación de un rumor: el individuo se encuentra ávido por saber más de lo que sucedió, consume todo lo que está a su alcance en los medios para calmar su ansiedad y salir de la incertidumbre que esta situación le genera. Es en este punto donde Ritter (2000) describe los “**atractores del rumor**”, donde la personalidad de los individuos y su estado mental influyen enormemente en la decisión de aceptar, difundir o rechazar un rumor.

Haciendo hincapié en la manera en que se propaga el rumor -y no tanto en el contenido del mismo-, el autor se refiere a la interacción interpersonal directa como a la manera de transmisión más usual, con lo cual el énfasis para su análisis debe ponerse en las características psicosociales de quien lo relata. En esta red de transmisión, afirma:

Es posible que sea escuchado más de una vez en una misma red y sea transmitido a una misma persona también más de una vez (retroalimentación) con lo cual se incrementa la posibilidad de que el mismo mensaje sea aumentado y exagerado (...) Cuantas más veces el individuo interactúe transmitiendo el rumor, mayor será la producción de un rumor falso, distorsionado y grotesco, y en esta situación el rumor tendrá el efecto de bola de nieve, es decir de transmisión caótica. (p. 303).

3.5 Casos P&G y McDonald's: cómo el rumor puede afectar a una empresa

El caso de **Procter & Gamble** (P & G) es uno de los más emblemáticos de los Estados Unidos, en lo que refiere a las condiciones de surgimiento y propagación de un rumor, así como por los costos y efectos que generó a la compañía. Esta compañía es una de las más grandes corporaciones de aquel país (y a nivel internacional), dedicada a los productos de consumo masivo (artículos de limpieza para el hogar y cuidado personal)

En 1980 se inició un rumor en el sur de los EE. UU., región conocida como “el cinturón bíblico”, cuyo origen se atribuye a los pastores de comunidades religiosas cristianas fundamentalistas, que lo difundieron durante sus sermones. El rumor relacionó a P & G con el satanismo y sostuvo que el presidente de la corporación había hablado sobre esto durante un conocido programa televisivo. También asoció el logotipo de la empresa (una media luna con cara de hombre barbado y 13 estrellas que representaban las colonias inglesas) con símbolos satánicos, afirmando que tanto las estrellas como los rulos de la barba de la luna formaban tres números 6, “símbolo de la bestia”. Por otra parte, el rumor conectó el vocablo luna (en inglés, *moon*) con la secta Moon y su fundador, a quien señalaban como “el anticristo personificado”.

Además de desmentir categóricamente estas versiones, la empresa logró una condena pública del rumor por parte de los grandes líderes y organizaciones religiosas, incluidos los predicadores cibernéticos. También envió cartas a las iglesias, publicó boletines, concedió entrevistas y utilizó todo medio a su alcance para desmentir que invocaba al diablo.

Hasta 1995, P & G contestó cerca de 200.000 llamados telefónicos y cartas relativos a los rumores. Los picos en la difusión de estos rumores se produjeron durante 1980, 1982, 1985, 1990 y 1995. En mayo de 1995 se recibieron a razón de 200 llamados diarios. (Ritter, 2000, p. 100).

Finalmente modificó el logotipo, eliminando la barba de la luna, y reemplazó a éste de sus envases y empaques por otro que simplemente contiene las iniciales “P & G”.

Aunque el rumor no afectó a sus accionistas (según publicó en su momento *The Detroit News*) las ventas se vieron fuertemente afectadas. Según una investigación:

83% de los norteamericanos residentes de Nueva Orleans que conocían los rumores sobre P & G y no los creían, habían visto, oído o leído los desmentidos de la empresa. En cambio sólo el 54% de aquellos que sí creían en los rumores, recordaban haberlos recibido, pese a que puede afirmarse que era virtualmente imposible no haberse enterado de ellos durante los días que duró la intensa campaña de desmentidos. (Ritter, 2000, p. 100).

Este hecho demuestra lo que sostiene Michael Ritter (siguiendo a Kapferer) que “para que un rumor sea creído también deber haber voluntad de creerlo y que los desmentidos tienen un escaso efecto” (Ritter, 2000, p. 100), cuando intentan desmentir la información, y esto no encuentra asidero entre los individuos.

Otro caso emblemático es el de la empresa de comidas rápidas: **Mc Donald's** se vio afectada por un rumor que afirmaba que sus hamburguesas eran producidas con gusanos (lombrices, específicamente), lo cual se instaló y propagó como un “virus” en el mundo. Esto provocó pérdidas de alrededor de 30% en las ventas de la compañía, según la profesora de Marketing de Long Island University (LIU), Sutapa Aditya, en un *paper* que versa sobre los rumores y las empresas más famosas⁶. Tras diversas campañas por intentar desmentir los dichos, casi sin ningún efecto sobre la opinión pública, encontraron la manera de enfrentar el rumor y, finalmente desestimarlo: mediante una campaña que explicaba de qué manera usar gusanos sería más caro que utilizar carne para sus hamburguesas. La clave con la que pusieron fin al “conflicto informativo” tenía que ver con girar totalmente el ángulo de la información, en lugar de responder los dichos con la información contraria, con las desmentidas que poco efecto tenían en la opinión pública. De esta manera, la empresa consiguió que la Secretaría de Agricultura de los Estados Unidos certificara la calidad de sus productos y lanzó su campaña "100% pura carne" con la que atacó de lleno al rumor. En este punto y en coincidencia con las conclusiones del estudio del caso anterior, es posible afirmar que no es suficiente con desmentir un rumor para desestimarlo.

⁶ Jueguen, Francisco (18/05/2015): “Rumores: de gusanos a yogures vencidos. Qué tienen que hacer las empresas para combatir al enemigo menos pensado”. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1793350-rumores-de-gusanos-a-yogures-vencidos-que-tienen-que-hacer-las-empresas-para-combatir-al-enemigo-menos-pensado>

3.6 Recientes investigaciones

A continuación daremos cuenta de otros trabajos que analizaron el rumor para poner en perspectiva nuestro propio enfoque:

En el conjunto de ensayos de Emilio De Ípola (1982) publicados como: “La bamba. Acerca del rumor carcelario” el autor reflexiona sobre el estatus específico de lo discursivo en el universo social contemporáneo a dictadura militar iniciada en Argentina en 1976. Realiza una profunda reflexión acerca del modo de funcionamiento del rumor en la cárcel y de cómo ese discurso precario y fragmentario –llamados bamba⁷- responde a la indefinición de las condiciones de comunicación que se establecía entre los presos políticos. Para ello, se centra en el conjunto de técnicas expresivas y lingüísticas gracias a las cuales las bombas logran evitar las convenciones sociales del decir, posibles en ese espacio-histórico determinado. El autor asume que los rumores corresponden a un proceso de intercambio social de una noticia no verificada y los enmarca en las relaciones sociales que caracterizan este intercambio. Para tomar o rechazar un bamba, el preso debe manejar ciertos saberes propios de su condición, la cual depende de su experiencia y de su grado de politización dado que implica un poder “racional” para descifrar un mensaje oculto.

En “El rumor y su influencia en la cultura de las organizaciones” (Mazo Salmerón, 1996) la autora realiza un profuso recorrido por los teóricos que han estudiado el fenómeno desde diferentes disciplinas. Además de abordar a los autores que se consideran “clásicos” (destacando a Allport y Postman, Kapferer y Rouquette, para culminar en los estudios realizados en España de la mano del Dr. Ricardo Gutiérrez Ballarín), analiza las influencias que el rumor puede desencadenar dentro de una organización. La monografía también repasa en detalle aquellos procesos internos de los individuos (sociológicos, psicológicos, semiológicos, metafóricos) así como también de grupos, que intervienen en la generación, circulación y en el fin del rumor. Hacia el final, propone su trabajo como un punto de partida para futuros estudios del fenómeno.

⁷ Expresión proveniente del cubano que designa popularmente los labios gruesos y prominentes, típicos de las mujeres de ese país.

La tesina de Licenciatura en Comunicación Social “El Rumor como fuente de información en la prensa escrita: su significación a través del análisis de relevancia, frecuencia y valoración” (Centeno, 2003), de Universidad Nacional de San Luis, estudia el funcionamiento y rol del rumor en los medios escritos de comunicación. A partir de la indagación del rol del fenómeno en la prensa se aborda los mecanismos de información y desinformación, el proceso de selección de fuentes de información y de construcción de la noticia, la responsabilidad ética del periodismo, la construcción de las nuevas reglas de juego, entre otros aspectos.

La tesina “La subjetividad y el rumor: el gran pánico de 1789” (Gago, 2007), se centra en analizar la creencia en el rumor y en cómo las mismas se materializaron en prácticas de ciertos grupos sociales que operaban durante los tiempos de cambio de París, en el ámbito de la Revolución Francesa. Más que en la veracidad o falsedad de los dichos que corrían, se da cuenta del papel que los mismos jugaron y las vías por las que pudo generar ciertos efectos en el colectivo social en diferentes vectores, como la propagación del “pánico”, el motor que propulsó la violencia y el favorecimiento al levantamiento ante el orden institucional, todas rupturas que culminaron con la caída del Antiguo Régimen.

Por otro lado, la tesina “Un acercamiento a la problemática del rumor como vector de la desconfianza a la información oficial.” (Vernet/Kohen Kichic, 2010), el punto de análisis son los rumores que los usuarios postearon en dos diarios online a propósito de la Gripe A (H1N1), en respuesta a lo que percibían como una ausencia parcial o total de información oficial. Plantean que la situación crítica supone un aumento significativo de la ansiedad que tiende a ser canalizada mediante la participación espontánea en este tipo de sitios virtuales en lo que se intercambian “conocimientos” que dan sentido o completan el vacío de información que suele percibirse en forma simultánea con la crisis. Y concluyen que mediante el análisis de los rumores que se iban publicando, los mismos aportaban un reflejo de las relaciones sociales del momento, la relación entre la opinión pública con la información oficial.

La tesina doctoral de Sociología, titulada “Un estudio dinámico sobre la difusión de rumores” (Tapia Tejada, 2013), de la Universidad de Barcelona, realiza un estudio dinámico de la difusión de rumores y la acción colectiva. El trabajo concibe la difusión del rumor de una manera integral; es decir, como una pequeña pieza de información (generación del rumor) que puede llegar a provocar resultados colectivos no esperados y, muchas veces, no deseados. En este proceso general existen tres procesos internos: la difusión, la credibilidad y la acción. A partir de esto, elabora un modelo computacional que integre, en un mismo sistema, los mecanismos individuales de credibilidad y acción.

4. Marco Teórico

*“No hay en la empresa ninguna otra actividad
que sea transversal como la comunicación.
Ni ningún proceso que no esté atravesado por ella”*
Joan Costa

4.1 Comunicación y cultura corporativa

Dado que el presente trabajo analiza el fenómeno del rumor en el contexto de una organización, tendremos en cuenta algunos de los conceptos que Joan Costa (2006) plantea como estratégicos para el paradigma empresarial del siglo XXI: la identidad, la cultura, la acción, la comunicación y la imagen.

Toda organización tiene una **cultura** propia que la define como tal y hace que se distinga de otras, como sostiene Sanz de la Tajada: “Debe ser considerada como una parte integral de la organización, como unidad social independiente y claramente definida, y es un producto de la experiencia grupal compartida por los componentes de la empresas”. (1996; p. 12).

A su vez, condiciona y actúa como marco de referencia para los miembros de la organización, ya que les brinda pautas de cómo conducirse dentro de la misma y se va redefiniendo de manera constante con el comportamiento y la interacción de los individuos quienes a su vez la construyen y modifican cotidianamente. Por ello, “la cultura corporativa es algo que se autoafirma por medio del cumplimiento de las normas autoestablecidas” (Capriotti, 2003, p. 146).

Por otro lado, “la cultura de la empresa se relaciona estrechamente con su misión” (Sanz de la Tajada, 1996, p. 12), comprendiendo aspectos como: el clima organizacional, las normas de trabajo (que condicionan y controlan el comportamiento), los lenguajes y rituales (que se construyen a través de las relaciones de los actores), y los valores dominantes de la institución.

La cultura corporativa también es “suprapersonal” (Capriotti, 2003, p. 145) ya que está por encima de las personas que integra la organización; las cuales deben asumir sus pautas para no correr el riesgo de ser marginados. De esta manera, se convierte en un factor de integración -en tanto todos los miembros deben aceptar y asumir las pautas culturales en la organización- y en un instrumento de socialización.

Por su parte, Michael Ritter (2008) plantea que dentro de la cultura de una empresa existen **subculturas** por debajo de una cultura dominante, las cuales “tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de los integrantes y suelen definirse por el nombre de los departamentos o por su ubicación geográfica”. (p. 61).

Para hablar de **comunicación**, seguiremos a Washington Uranga (2014), quien la sitúa en el centro de la escena social, como artífice de las relaciones sociales que van tejiendo los hombres y mujeres en su vida cotidiana, constituidos en sujetos sociales. “Allí, en tanto y en cuanto espacio donde se configura la trama de relaciones comunicacionales, se conforma la densidad de la cultura entendida como ámbito donde se articulan y procesan conflictos” (Uranga, p. 2). En este sentido, nos alineamos con una noción de comunicación superadora de aquella que la entiende como un mero intercambio de información entre un emisor y un receptor, o reducida a un medio o a un soporte tecnológico de transmisión de datos. Asimismo, tendremos en cuenta que “en el intercambio comunicativo se genera nuevo conocimiento y se disputan perspectivas respecto del imaginario social y de los cambios que se pretenden en la historia desde la vida cotidiana” (Uranga, p. 2). Complementariamente, también son prácticas sociales los no dichos, las resistencias y las estrategias de silencio⁸.

⁸ Estas consideraciones de Uranga en cuanto a las prácticas sociales pueden vincularse con las diferentes maneras en que los individuos pueden comportarse frente a un rumor, actuando en consecuencia e incidiendo directamente en el modo de circulación del mismo. Más allá de cuál sea la postura adoptada, se inscribe como una práctica social que está comunicando algo y, por ende, construyendo una realidad.

Comunicación Interna

Luis Sanz de la Tajada (1996) define a la **comunicación interna** como:

Un conjunto de acciones de comunicación dirigidas a los públicos internos de la empresa, con la intencionalidad de mejorar la cultura corporativa, mediante la implicación de los empleados en el Proyecto de la Empresa. (p. 48).

Si bien esta definición se realiza desde una perspectiva tradicional del Management, resulta pertinente aclarar que nos distanciaremos de la noción de “público interno” de la empresa para así alinearnos con la noción de “prosumidor”, propuesta por Alejandro Formanchuck (2010), que significa que los miembros de una organización pueden ser productores y consumidores de información. En este sentido, el autor plantea:

En esta era de “prosumidores”, llamar “público” a un empleado es un sinsentido. Además es una falta de respeto. Una persona que trabaja más de 8 horas por día en una empresa es todo menos público, es todo menos un espectador. Es el actor principal. El inconveniente de llamar “cliente” o “público” a los empleados (que yo denomino actores extremos) no es semántico: es práctico porque conlleva una visión implícita que impone un determinado modo de relacionamiento y por ende de comunicación con la gente. (p. 15).

Siguiendo a Paul Capriotti (1998), entendemos que la participación resulta clave para comprender a la comunicación interna. Así, el autor la define como “el intercambio de información entre todos los niveles de una organización” (Capriotti, 1998, p. 2).

4.2 El Rumor: postura, su rol en la organización y definición como discurso social

La noción de **rumor** con la que trabajaremos en el presente análisis, tiene que ver con la postura de Michael Ritter (2000), quien lo contextualiza en la *Teoría de la Complejidad y el Caos*, para posicionarlo como un sistema de comunicación. Centrándose en las condiciones propias para su generación y difusión -más que del mensaje que transmite- el autor logra ubicarlo en una red de complejidad. Se refiere a

que lleva consigo la posibilidad de tornarse caótico gracias a la inexactitud de información que se produce en el momento inicial (cuando nace el rumor) y lo que esto genera: ante un hecho de fuerte impacto, el individuo se muestra ávido de información y la que pueda recibir le parece escasa o insuficiente, y la incertidumbre que le provoca (esta falta de información) es el “motor” que lo lleva al sujeto a “rellenar” lo que ya “sabe” con información extra, a darle un sentido de totalidad a la información y a seguirlo transformando y difundiendo. Lo define como:

Un emergente social que se manifiesta súbitamente, de carácter novedoso y que se desarrolla con un comportamiento futuro impredecible. Como sistema de comunicación es complejo, no-lineal (retro-alimentado), disipativo (que se transmite por una cadena cada vez más compleja de conexiones), entrópico (a medida que fluye, aumenta la incertidumbre) y auto-organizado (el discurso se regenera en nuevas formas diferentes del original). Puede ser en algunos casos específicos caótico (cuando, producto de sucesivas bifurcaciones, los grados de libertad del sistema terminan siendo tantos que su resultado es absolutamente impredecible) y de estructura fractal (cuando desarrolla una igual morfología de transmisión a diferentes escalas poblacionales). (Ritter, 2000, p 305).

En su desarrollo teórico, el autor también se centra en el sistema de creencias que poseen los individuos, y es lo que los hará más o menos propensos a difundir el rumor, a mantenerse al margen del mismo o, bien, a hacerlo desaparecer.

El rumor como discurso social

En este punto, retomaremos a Eliseo Verón, porque consideramos que el rumor - en tanto información- forma parte de un entramado de discursos sociales, una producción de sentido que da cuenta de un contexto y de una historia en particular. Para el autor todo discurso social es una “configuración espacio- temporal de sentido” (Verón, 1996, p. 127). De modo tal, vamos a estudiarlo como un fenómeno que produce sentido, en un horizonte social determinado, dentro de una época y en el contexto de un grupo en “situación de crisis”.

Para el análisis se tendrá en cuenta la doble hipótesis que el autor esboza en la Teoría de los Discursos Sociales, donde:

- 1) Toda producción de sentido es social: no se puede describir ni explicar satisfactoriamente

un proceso significativo, sin explicitar sus condiciones sociales de producción. 2) Todo fenómeno social es, en una de sus dimensiones constitutivas, un proceso de producción de sentido, cualquiera fuere el nivel de análisis. (p. 125).

Sosteniéndose en este doble anclaje – del sentido en lo social y de lo social en el sentido –, Verón afirma:

Si los objetos significantes analizados son verdaderamente tratados como significantes internos, ningún análisis puede ser, en rigor, puramente ‘externo’. Los únicos análisis de los que se podría decir eso son aquellos que consideran los productos de la semiosis como objetos inertes, buscando, por ejemplo, cómo los discursos reflejan tal o cual realidad social, económica, política, biográfica o psíquica. Los análisis externos son consecuentemente inseparables de una concepción mecánica de las relaciones entre los discursos y su contexto; tratan a los objetos significantes como si no lo fueran. (p. 128).

En tanto concebimos al **rumor como un discurso social**, es decir un fragmento que integra la red infinita de la semiosis social⁹, donde se “construye la realidad de lo social”. (p. 126)

Esta red se presenta bajo la forma de encastramiento, al igual que el rumor circula/ se reproduce en el modelo plurilineal propuesto por Rouquette (1967), a diferencia del modelo lineal.

Así, y siguiendo el modelo plurilineal planteado por Rouquette (1967), los eslabones del rumor se relacionan de manera circular, y no lineal¹⁰.

El autor plantea que “toda producción de sentido tiene una manifestación material” (Verón, 1996, p. 126). Así, el punto de partida de todo estudio son productos, es decir configuraciones de sentido producido sobre un soporte material.

Por su parte, los discursos circulan entre las condiciones de producción y las condiciones de reconocimiento, que nunca son las mismas. Es decir que la circulación es el desfase entre ambas condiciones. Así, se debe tener cuenta las reglas de generación (gramáticas de producción) y reglas de lectura (gramáticas de reconocimiento), las cuales operan sobre el discurso, haciéndolo posible.

⁹ Verón define a la semiosis social como “la dimensión significativa de los fenómenos sociales”, p. 125.

¹⁰ Para más acerca del “Modelo plurilineal”, véase Estado del Arte, p. 12.

En consecuencia, entender el rumor como un discurso social nos permite inscribirlo como una producción de sentido de una época dada, que a su vez forma parte de una red infinita de semiosis social, en la que un discurso funciona como condición de producción de otro¹¹.

Asimismo, el análisis de éstos, en tanto producciones de sentido ya producidas, nos permite conocer el proceso¹².

Rumor: su lugar en la organización

Michael Ritter (2008) plantea que los rumores constituyen una parte natural del sistema de comunicación de toda empresa. Al realizar la distinción entre la comunicación formal e informal de las organizaciones, el autor explica que los rumores forman parte de la comunicación informal y es el canal informal por donde circulan.

	Formal	Informal
Canal	Correo electrónico Memorando Comunicado Reunión Revistas y boletines Entrevista con el jefe Cartelera Intranet	Correo electrónico Sobremesa del almuerzo laboral Cena en casa del jefe Reunión <i>after office</i> Partido de golf Vía pública
Comunicación	Norma de trabajo Información de prensa Orden superior Entrevista de evaluación Informe de resultados	Charla con el colega Mensaje por correo electrónico <i>Off the record</i> al periodista Comentario telefónico Rumor

Fuente: Michael Ritter, "Cultura Organizacional", 2008, p. 22

¹¹ En La teoría de los discursos sociales, autor explica que "toda gramática de producción puede examinarse como resultado de determinadas condiciones de reconocimiento; y una gramática de reconocimiento" (p. 130)

¹² Verón plantea que "analizando productos, apuntamos a procesos" (p. 126).

Si bien la comunicación formal e informal se complementan entre sí y están relacionadas, el autor explica que “por ser totalmente informal y ágil, el rumor es siempre más eficiente que los canales formales, que dependen de una cadena jerárquica y de toda una serie de procedimientos burocráticos” (Ritter, 2008, p. 26).

Por su parte, Kreps define y diferencia estos dos tipos de canales y afirma que las organizaciones empresariales pueden ser consideradas como fruto de una realidad formal y otra informal en su funcionamiento cotidiano, generando en la comunicación interna los canales formales e informales, los cuales son “complementarios y sustituibles” (Kreps, 1990, en Morales Serrano, 2012 p. 4) referirse a la **comunicación formal**, el autor sostiene que transmite los mensajes oficiales de la organización, y realiza una distinción en cuanto a la dirección que puede tener:

- **La comunicación descendente:** surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores, para transmitir instrucciones y órdenes en base a las actividades que se deben realizar y objetivos que se deben seguir
- **La comunicación ascendente:** nace de la base de los colaboradores y se dirige a diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección.
- **La comunicación horizontal:** se produce entre personas del mismo nivel jerárquico, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales.

En cuanto a los canales de **comunicación informal** (Kreps 1990 en Morales Serrano 2012) estos surgen de los vínculos sociales entre los miembros de la organización, constituyendo una parte importante en la comunicación. Establece que el rumor es el principal modo de comunicarse en este canal, con una visión peyorativa (en tanto información vaga o confusa) y pone el peso en la claridad de la transmisión de los canales formales:

Es fundamental que la comunicación formal transmita la máxima información que pueda ser relevante para los distintos grupos que configuran el activo humano de las compañías, ya que de estos depende la existencia en mayor o menos medida de los rumores como medios complementarios de información informal (p. 4-5).

Por su parte, Annie Bartoli (1992), sostiene que la comunicación formal y la informal deben complementarse útilmente en aras de la eficacia y de la “salud” interna de la organización. La autora considera que la comunicación posee, en primer lugar, un atributo “utilitario”, aludiendo al contacto entre dos integrantes de la organización que se transmiten información de manera informal en pos de facilitar tareas que sí tienen que ver con la formalidad de la organización, por lo cual alienta el hecho de favorecerla en pos de alcanzar

La flexibilidad tan buscada por las organizaciones enfrentadas a los actuales desafíos de la evolución (...) Su existencia puede permitir informaciones sobre el clima social y favorecer de este modo la escucha por parte de la “cima” de la jerarquía acerca de la realidad de las prácticas y concepciones marco de servicio. (p. 112).

En segundo lugar, la comunicación informal cuenta con un atributo “terapéutico” (Bartoli, 1992, p.113) y se vincula con “la capacidad de expresión libre de individuos y grupos: estimularla puede servir como escape de quejas interpersonales o reveses de la institución”, y ve la posibilidad de que esta puesta en común de ciertas problemáticas lleve a los integrantes de la organización a una gestión colectiva y mejora de su desempeño frente a determinadas cuestiones (aunque no necesariamente ocurra siempre).

La autora sostiene que el rumor no es un “avatar” de la comunicación formal, sino que es un sistema de comunicación independiente, con un papel que puede favorecer el desarrollo “de lo imaginario y la liberación de malestares” (Bartoli, 1992, p. 113), aunque aclara que siempre hay que evaluar los casos en particular y nunca dar por sentado los efectos adversos que pueda acarrear el fenómeno:

Todos conocemos el fenómeno iterativo de los rumores negativos, las habladurías y quejas. Aquí es donde interviene claramente la complementación entre lo formal y lo informal: cuanto más claras sean las “reglas del juego” para los distintos actores, más la tendencia a las “habladurías” estériles deja su lugar a la crítica constructiva y responsable en el marco de grados de autonomía definidos.

Para Bartoli la comunicación informal es una herramienta para comprender la cultura de la organización y su vinculación con lo formal, destacando la complementariedad de estos dos aspectos que, en la práctica, cuentan con una vaga separación entre sí. Y sostiene que la “clave del éxito” (p. 113) reside en la capacidad que pueda tener el ámbito formal de gestionar lo imprevisto “en una época en la que la empresa sufre una serie de evoluciones complejas y se encuentra incapacitada para anticipar a medio y largo plazo”. Ya que:

Es en lo informal donde lo formal encuentra su fuente de innovación. Esto es lo que ocurre con la comunicación verbal. (...) Lo informal sin lo formal no sería más que desorden, desorganización y gestión para el corto plazo. Ahora bien, lo no organizado sólo obedece a un margen de maniobra y los empleados pueden ser los primeros en sufrir la falta de lo esencial: el marco formal, en especial en el ámbito de la comunicación. (p. 113).

4.3 El poder en las organizaciones

La noción de poder resulta central para analizar las relaciones entre individuos y grupos en cualquier contexto. Así, partiremos de la noción planteada por Foucault, tomando distancia de las concepciones tradicionales que lo ubican como una representación en un único centro. Para Foucault, (1992a) el poder es algo que circula, que funciona en cadena, que tampoco se posee sino que se ejerce.

Hay que analizar la manera cómo los fenómenos, las técnicas, los procedimientos de poder funcionan en los niveles más bajos, mostrar cómo estos procedimientos se desplazan, se extienden, se modifican, pero sobre todo cómo son investidos y anexionados por fenómenos más globales y cómo poderes más generales o beneficios económicos pueden insertarse en el juego de estas tecnologías al mismo tiempo relativamente autónomas e infinitesimales del poder. (p. 145).

En una organización, no está necesariamente encarnado en una persona o área específica, sino que se constituye en los vínculos entre los individuos, y los atraviesa en forma de red, está diseminado a lo largo del cuerpo social. Dichos vínculos son las condiciones de posibilidad del funcionamiento del poder; un concepto relacional que implica comprender que permanentemente existen tensiones, continuidades y discontinuidades que generan cambios.

Para Annie Bartoli (1992) el poder en una organización puede ejercerse de manera formal o informal. En este sentido, “el organigrama es una representación formal de la distribución de poderes y responsabilidades en la empresa” (p. 147). La autora define como “centrales” a los fenómenos de poder en la problemática de la organización y de la comunicación.

De manera informal, el poder (Bartoli, 1992) puede funcionar en prácticas espontáneas, en el manejo de la información, en el acceso a ciertas herramientas, en el carisma natural de algunos actores, en el control de determinadas actividades o en la experiencia en ciertas temáticas.

Y es en este aspecto informal de los vínculos que establecen los integrantes de una organización, donde se refiere a lo que denomina **sociograma**:

Si el organigrama es la representación de la distribución de los poderes formales de la organización, diremos que la distribución de sus poderes informales se representa en el sociograma”. (Bartoli, 1991, p. 147).

Este concepto corresponde a lo que algunos teóricos denominan “organigrama real”, haciendo una referencia gráfica al funcionamiento de los vínculos –que en muchos casos soslayan parcialmente la formalidad del organigrama- de los integrantes de la organización. Su modo de funcionamiento tiene que ver con ajustes de funciones y puestos entre sí, influencia de las personalidades, hábitos de comportamiento, preponderancia de las afinidades o de las incompatibilidades entre las personas, etc.

Bartoli (1991) plantea que se constata en las organizaciones que su realidad de funcionamiento es muy distinta a lo que podría imaginarse de acuerdo con el organigrama y que analizar el sociograma es comparable a obtener una “fotografía instantánea” del funcionamiento de la organización en un momento dado, “lo cual se debe al carácter coyuntural y móvil que reviste la realidad de las relaciones informales. La misma puede dar cuenta de desviaciones, muchas veces importantes, entre organigrama y sociograma”. (p. 150).

Asimismo, para analizar las relaciones de poder que se dan en torno al rumor, en

tanto discurso, es menester ahondar en la noción planteada por Foucault (1992b).

En la dimensión simbólica de la vida social, el autor plantea que las relaciones de poder se dan en la lucha en el discurso y por el discurso. Foucault lo define como aquella realidad material con existencia con transitoria, que entraña poderes y peligros, y supone luchas y dominaciones.

Para debilitar estas características, su producción y circulación es controlada por tres procedimientos: los de exclusión, los internos al mismo discurso y los de utilización. Los procedimientos de exclusión refieren a que no todas las personas pueden pronunciar discursos en cualquier contexto y que no todos los discursos son valorados, legitimados como tales. En segundo lugar, los discursos responden a principios de clasificación y de ordenación que intentan oprimir la espontaneidad de su surgimiento. Finalmente, los discursos son regulados por normas que permiten su utilización solo a las personas calificadas. Foucault concluye que el discurso es “aquello por lo que, y por medio de lo cual se lucha, aquel poder del que quiere uno adueñarse” (Foucault, 1992b, p. 6), y que, por lo tanto, las relaciones de poder no pueden circular por fuera de su funcionamiento.

Por otro lado, y para analizar las relaciones de poder, Michael De Certeau (1996) plantea a las prácticas cotidianas (tácticas) como respuestas al orden social impuesto por la disciplina (estrategias).

Así, la estrategia es la capacidad de un sujeto de poder, el cual a través de un cálculo racional establece un lugar como propio e impone las reglas o leyes a que deberán someterse los sectores sociales “a disciplinar”. Consiste en establecer un espacio a través de un discurso propio. En cambio, la táctica es fugaz, es un desvío del poder dominante; y no tiene discurso propio ya que siempre dependerá o estará sometida a las reglas del otro. Así, “la táctica es un arte del débil” (p. 43) y “se encuentra determinada por la ausencia de poder” (p. 44).

Esta perspectiva nos permite pensar al rumor como una táctica, en tanto desvío

del poder dominante. En este sentido, Ritter (2000a) plantea que al intentar entender los mecanismos de los rumores se penetra en lo íntimo de las organizaciones: “en uno de los refugios que aún poseen los individuos para protegerse de la alienación, de la opresión y de la dominación causadas por la organización social del trabajo capitalista”. (p. 50).

Concebir a los rumores como tácticas nos permite retomar la lucha de poder dentro de las prácticas cotidianas. Es decir, pensar al rumor como una táctica de quienes no poseen el poder, para poder “escamotear” un espacio de veracidad, permite ver características de no oficialidad, entramado social lucha de poder.

Esta concepción del rumor nos permite vincularlo con la noción de discurso de Foucault. El autor plantea que “el discurso no es simplemente aquello que traduce las luchas o los sistemas de dominación sino aquello por lo que y por medio de lo cual se lucha, aquel poder del que quiere uno adueñarse”(1973, p. 6).

4.4 Teorías del Management

Desde esta perspectiva, se incluyen los principales exponentes de las teorías de las organizaciones. Resultará interesante dilucidar de qué manera se concebían las organizaciones y cómo se pensaban los vínculos entre sus diferentes elementos en diferentes épocas, y analizar el rol que jugaba lo comunicacional en cada una. De este modo, poder analizar qué vínculos existen en la compañía que forma parte de nuestro análisis. Annie Bartoli, en “*Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*”, divide los enfoques en dos grandes grupos: los enfoques antiguos y los recientes. Los primeros refieren a la corriente racionalista clásica de principios de siglo y la escuela Behaviorista de los años 30. Por otro lado, los enfoques recientes, con origen en los años 50, comprenden el movimiento sociológico y la escuela gerencial y estratégica.

Enfoques antiguos

Dentro de la corriente racionalista se destacan las corrientes más clásicas tales como las de F. Taylor y H. Fayol, quienes aplicaban el principio de la división de trabajo a todos los aspectos de la actividad de la empresa, donde la especialización de tareas y funciones se basa en el desarrollo de reglas y procedimientos escritos. Asimismo, “en aquella época, la comunicación de la empresa sólo era concebida como información operativa y formal” (Bartoli, 1992, p. 30). Bajo esta misma concepción, Max Weber (1922 en Bartoli, 1992) destacaba los méritos de la burocracia, la cual se fundamentaba en el control jerárquico.

En cuanto al **enfoque behaviorista**, la autora va a citar la “experiencia Hawthorne”: así se llamaba un taller en donde aparecieron las más fuertes resistencias al *taylorismo*. Psicólogos investigaron las relaciones entre condiciones de trabajo (iluminación, remuneración, horarios, etc.) y la productividad de los obreros, arrojando como resultado que no existía una relación directa e indiscutible entre cada factor de las relaciones de trabajo. Donde sí observaron cambios fue, por ejemplo, en ámbitos donde los obreros recibían consideraciones; cuando se introdujeron cambios para romper la rutina, se observaron fenómenos de liderazgo en los grupos de trabajo, entre otros. Luego apareció H. Dubreuil (1935 en Bartoli 1992), quien propuso hacer del obrero un “pequeño patrón”, constituyendo grupos autónomos, suponiendo que tendría como consecuencia la supresión del asalariado mediante un sistema de participación en los beneficios. Estas consideraciones no tuvieron, a posteriori, demasiadas aplicaciones prácticas e incluso, se observó que no llegó a cumplir fehacientemente la autonomía que pretendía.

Por su parte, Maslow (1943, en Bartoli 1992) sostenía que la conducta humana se basaba en un sistema escalonado de necesidades, donde las más esenciales se encuentran en la base de la pirámide y, de manera ascendente, las mismas se van haciendo más superfluas. En esta tipología de 5 “familias” de necesidades, el aporte que se le reconoce es el factor “psicológico” al análisis de la organización de las tareas.

Varios teóricos se enfocaron en los **factores de satisfacción en el trabajo**: en el marco de la escuela behaviorista, Liekert (1974 en Bartoli 1992, p. 37) pudo demostrar que la productividad estaba en función de la satisfacción; Herzberg (1971 en Bartoli 1992, p. 37) marcó el fin de esta tendencia al demostrar que la motivación del hombre depende de factores intrínsecos al trabajo y de factores extrínsecos que si no son tratados, acarrearán descontento. Se trata de nuevas formas de procesos de organización que suponen el desarrollo de información descendente y de la comunicación en el seno de equipos de trabajo, poniendo en tela de juicio las formas tradicionales de ejercicio de la autoridad.

Por otro lado, varios autores distinguieron diferentes **estilos de autoridad**: Mary Parker Follett (1942 en Bartoli 1992), en sus estudios sobre el poder y la autoridad, señaló un vínculo entre estos y los modos de organización y coordinación. Posteriormente, McGregor (1971 en Bartoli 1992) insistió en la existencia de varias concepciones posibles de la naturaleza humana, sosteniendo que el estilo de autoridad de cada miembro depende de su propia concepción de la misma, considerando que el hombre se comporta de acuerdo al medio en el que se encuentra.

ESCUELA BEHAVIORISTA		
Temas	Autores	Nociones
Experiencia de Hawthorne	Mayo	Impactos en la eficacia producidos por el cambio, la consideración y el grupo
Idea de grupos autónomos	Dubreuil	El obrero, “pequeño patrón”
Estudio de las necesidades del hombre	Maslow	Cinco niveles jerarquizados de necesidades: desde niveles de subsistencia hasta niveles de evolución personal

Factores de satisfacción en el trabajo	Likert Herzberg	Por una dirección participativa Factores intrínsecos (contenido) y extrínsecos (condiciones de trabajo)
Estilos de autoridad	Follet Mc. Gregor	Poder, autoridad, coordinación Concepciones de la naturaleza humana y su influencia en el estilo de encuadre

Fuente: Annie Bartolie, “Comunicación y organización”, 1992, p. 38

Enfoques recientes

Dentro del **enfoque sociológico**, Bartoli (1992) se refiere, en primer lugar, al movimiento sociotécnico, que incorporaba al medio tecnológico como variable de los estudios, con la consiguiente reestructuración de tareas y la constitución de grupos de trabajo semiautónomos. Los autores dentro de esta vertiente señalaban que los obstáculos técnicos y sociales actúan unos sobre otros; posteriores aportes preconizaban la reestructuración de tareas y la constitución de grupos de trabajo semiautónomos (Emery y Thorsud 1971 en Bartoli 1992). En lo que se conoció como el sistema sociotécnico, Joan Woodward (1965 en Bartoli 1992) sostenía que las diferencias de estructura se explicaban mediante tecnológicas.

Retomando, una vez más, el tema de las burocracias, en este caso, la visión en los años 60 era peyorativa: Gouldner (1954 en Bartoli 1992) puso de manifiesto sus disfunciones y sostuvo que eran “profundamente anticomunicantes” (p. 40). Por su parte, Crozier (1984 en Bartoli 1992) la percibía como un sistema problemático, opuesto al dinamismo, la innovación y la motivación. A mayor formalismo, más se opondrán los

poderes informales de los actores, con lo cual arroja se presenta como preferible aligerar las estructuras, favorecer estrategias de actores constructivas y hacerlos partícipes de decisiones que los conciernen.

ENFOQUE SOCIOLÓGICO (desde los años sesenta hasta la actualidad)		
Temas	Autores	Nociones
Movimiento sociotécnico	Emery y Trist	Interacción de obstáculos técnicos y sociales
	Woodward	A tecnología diferente corresponde estructura diferente
El problema de las burocracias	Gouldner	Disfunción de las burocracias
	Crozier y	Margen irreductible de la libertad en los actores
	Friedberg	Estrategia de los actores

Fuente: Annie Bartoli, “Comunicación y organización”, 1991, p. 41

Acercas de la escuela gerencial, Bartoli señala en primer lugar, los problemas de información y decisión: Simon -teórico que cuestionó fuertemente a Taylor- consideraba “que las estructuras no corresponden solamente a una división técnica (taylorismo) o social (relaciones humanas), sino que deben tenerse en cuenta aspectos concernientes a la información y a la decisión” (Bartoli, 1992, p. 41). Se plantea el límite de la racionalidad humana, donde el hombre, de no disponer de la información perfecta al momento de elegir, se conforma con la primera solución que le parece satisfactoria. Con lo cual, se vuelve un factor vital para la eficacia y se justifica la descentralización. A su

vez, se empieza a pensar en términos de “organización y estrategia”: aparecen nuevas lógicas empresariales, en una época de amplio movimiento con un medio que se vuelve imprevisible: en este contexto, la estrategia comienza a ser valorada. Se marcan orientaciones y políticas, para determinar objetivos y criterios de acción: comienza la administración por objetivos. (Ansoff y McGraw-Hill 1968 en Bartoli 1992).

Peter Drucker fue quien acuñó la **DPO (Dirección por Objetivos)**, llevado a la práctica en los años sesenta y setenta. Y consiste en que el equipo de dirección de la empresa fija los objetivos generales, luego son divididos en sub-objetivos y delegados a los diferentes departamentos, direcciones y demás. Además de que los objetivos son creados de acuerdo a la estrategia de la empresa, esta noción supone que éstos serán traducidos a partir de consignas de trabajo; serán motivantes en tanto inducen al trabajo por sí mismo y permite la concentración de recursos y esfuerzos.

No obstante, esta manera de organización encontró sus limitaciones por suponer que el consenso se logra fácilmente en todos los niveles de la empresa.

Asimismo, algunos autores pensaron en organizaciones adaptadas a situaciones específicas, lo que se denominó “*teoría de la contingencia*” (Lawrence y Lorsch 1973 en Bartoli 1992, p. 44), la cual diferenciaba las organizaciones según cuatro dimensiones:

- La naturaleza de los objetivos de cada división;
- La orientación temporal de cada división;
- Las relaciones interpersonales de cada división;
- La formalización de la estructura de cada división.

Cada característica plantea un problema, sea de diferenciación, de integración o demás, con lo cual se torna esencial cómo es el medio, considerándose más eficaces aquellas que mejor se adapten (al medio en condiciones “normales” y, sobre todo, durante el estado de diferenciación). Esta esta vertiente es criticada por la dependencia, en único sentido, de las estructuras al medio.

Durante los 60 y 80 se complejizaron las relaciones entre organización, estrategia, tecnologías, estilo de administración, cultura interna y fenómenos de poder, con lo cual se tornaron preferibles las *estructuras flexibles*. Gélinier (1984 en Bartoli 1992) sugirió la importancia de la flexibilidad, contingencia y coherencia del conjunto de los procesos de la organización, mientras que Mintzberg (1982 en Bartoli 1992) desarrolla dichos factores como clave del éxito organizativo y determina cinco elementos básicos de la organización: “una cúspide estratégica dirige el centro operativo mediante una línea jerárquica, en tanto que la tecno estructura y la logística proporcionan ayuda estandarizando el trabajo y ofreciendo servicios de búsqueda, pagos, relaciones públicas, etc., respectivamente” (Bartoli, 1992, p. 47). El autor hace hincapié en la “adhocracia”, flexible y portadora de innovación, con un sistema abierto y comunicante.

Finalmente, Bartoli agrupa las vertientes cuyos enfoques que intentan lograr una síntesis de los enfoques psicosociológicos, técnicos y estratégicos con respecto a la organización, presentando interrelaciones entre el medio, la estrategia, la estructura aplicada, la cultura interna y el comportamiento de los actores. Por ejemplo, el modelo de Mac Kinsey (Peter y Waterman 1983 y Pascale y Athos 1981 en Bartoli 1992, p. 49) (donde todas las partes de la organización deben girar en torno de objetivos y valores “superiores”); Mérigot y Labourdette (1980 en Bartoli 1992) destacan la necesaria articulación entre gestión operativa y estrategia; Saias (1981 en Bartoli 1992) insiste en la implementación de variables tecno económicas y de las socio organizativas. Este tipo de teorías, parten del principio según el cual la relación de cada individuo con la organización pasa por una determinada representación, las cuales influyen notablemente en el funcionamiento de la empresa y querer mejorar supondrá actuar sobre las representaciones, mediante la comunicación.

ESCUELA GERENCIAL		
Tema	Autores	Nociones
Información y decisión	Simon	Importancia de la información en las decisiones Racionalidad limitada
Organización y estrategia	Ansoff Drucker	Importancia de la estrategia en un contexto imprevisible Administración por objetivos
Teoría contingente	Lawrence y Lorsch	Elección de la organización en función del grado de incertidumbre del medio Equilibrio de la pareja integración-diferenciación
Flexibilidad organizativa	Gélinier Mintzberg De Woot	Estructuras flexibles y objetivos medibles Relación entre configuración estructural y mecanismo de coordinación Ventajas de la “adhocracia” (estructura ad hoc) Necesidad de un esfuerzo permanente de coordinación e integración para la adaptación
Enfoques globales de la administración estratégica	Pascale Athos Peters Merigot Saias Martinet	Modelo de los “7S” Gestión global Relaciones estructura/representaciones/comportamientos

Fuente: Annie Bartoli, “Comunicación y organización”, 1991, p. 51

En cuanto a la relación entre comunicación y organización, la autora plantea ciertas “debilidades” de los enfoques anteriormente expuestos:

- **Corriente racionalista:** se interesa sólo por la información operativa y formalizada;
- **Enfoque behaviorista:** implica un desarrollo de la información descendente y de la comunicación horizontal

- **Escuela sociológica:** denuncia la burocracia no comunicativa y pone de relieve la comunicación informal
- **Enfoque de la administración:** desemboca en enfoques globales donde la flexibilidad se basa en *la búsqueda de concertación y coordinación en todos los niveles.*

4.5 Los despidos

Según Michael Ritter (2008), la reducción masiva de personal -conocida también como “*downsizing*”- puede responder a varias razones, tales como:

- Reestructuración del negocio
- Cierre de centros de producción o por traslado a otro país (mano de obra más barata, concentración por factores de escala)
- Fusión con o absorción por parte de otra empresa
- Adquisición de otra empresa con actividades redundantes
- Pérdida de mercado por mal gerenciamiento o actividad de la competencia
- Circunstancias macroeconómicas (recesión, estanflación, huelgas masivas).

Si bien puede disminuir los costos de operación, mejorar la utilización de recursos, entre otros factores; también puede ser el origen de muchos problemas para la empresa, tales como: pérdida de moral y de motivación de los integrantes de la organización y su consecuencia, la pérdida de productividad. Según el autor, esto se genera por el sentimiento de inseguridad que propicia la reducción masiva de la dotación, tanto para las personas que son desvinculadas como para las que permanecen en la organización.

Además, en cuanto a los efectos negativos, se encuentra el estrés emocional que sufren los gerentes que deben realizar los despidos y el sentimiento de culpa que aflora entre éstos y los que sobreviven a este proceso. De este modo, resulta probable que muchos colaboradores comiencen a cuestionarse la lealtad hacia la empresa, en tanto

es probable que les suceda lo mismo.

Ritter explica que los despidos masivos son un evento emocional de características complejas, que conlleva el riesgo de generar más efectos negativos que positivos, si se realiza tomando las medidas equivocadas. Resulta de nuestro interés particular resaltar que el autor afirma que cuando se da este proceso en las organizaciones, “lo primero que genera es una ola imparable de rumores” (p.145).

5. Acerca de Logicalis

"Tu Cultura es tu marca"
Tony Hsieh

Logicalis Group

Con casa matriz en el Reino Unido, el origen del Grupo Logicalis se remonta a 1997, cuando Datatec adquirió Logicalis Network PLC, integrador de redes del Reino Unido (una empresa fundada en 1988). Entre 1997 y 2000, Datatec se embarcó en una estrategia de globalización, adquiriendo más de 20 empresas de servicios e integración de TI en Europa, América del Norte y del Sur, Australia y Asia.

En 2011, el grupo Logicalis, que es subsidiario integral de Datatec, se convirtió en la empresa matriz y representante formal de las empresas Logicalis.

Logicalis se define como "un proveedor internacional de soluciones y servicios IT, con un gran conocimiento y experiencia en tecnologías como comunicación y colaboración, Data Center, Cloud Computing, entre otros". La compañía, cuya casa matriz se encuentra en Reino Unido, posee operaciones en Europa, Norte América, Asia Pacífico y Latinoamérica, contando con más de 5.000 empleados y una facturación anual de 1,6 billones.

El portfolio de soluciones de la compañía se centra en: Data Center, Cloud, Networking, Comunicación y Colaboración, Movilidad, ITSM, Data Management, Servicios gerenciados, entre otras tecnologías.

El slogan global corporativo es "business and technology workings as one", utilizada en inglés en todo el mundo, cuya traducción al español es "negocios y tecnología trabajando como uno solo".

Éste responde a la visión de la organización acerca de la tecnología: es un socio estratégico de los negocios, por lo que la tecnología y los negocios deben transitar la misma vía o ser vistos como un todo.

Un diferencial de la compañía es el *know how* de sus profesionales, el cual se materializa en los numerosos premios y certificaciones que la compañía obtiene tanto de sus partners tecnológicos como del Mercado¹³.

Logicalis Latin America

América Latina es una de las regiones que forman parte de Logicalis, siendo una de las operaciones más importantes de la compañía en tanto representa el 60% de los ingresos de a nivel global, convirtiéndola en una zona de gran valor no solo por los ingresos sino por la madurez del Mercado, el cual presenta grandes oportunidades de negocios.

Logicalis Latin America es una alianza entre el grupo brasileño Promon y la empresa inglesa Logicalis. La organización es definida como un “un proveedor de servicios y soluciones de tecnología de información y comunicación en América Latina”.

En esta región cuenta con 1200 colaboradores y obtuvo una facturación de \$556 millones el pasado año fiscal, finalizado el 28 de febrero de 2015.

A nivel interno, operativo y estructural, Logicalis Latin America se divide en **tres grandes regiones**: Cono Sur (conformado por Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay); Brasil y Región Andina (Bolivia, Ecuador, Perú, Colombia y México).

Logicalis Argentina

En 1987 nace la compañía Softnet, fundada por Carlos Lorenzo, convirtiéndose en pionera en soluciones de redes de datos sobre protocolo IP en la región de América Latina, introduciendo además en el mercado la oferta de productos Cisco.

¹³ Véase más: <http://www.la.logicalis.com/about-us/reconocimientos1/>

En el transcurso de los años, Softnet amplió sus operaciones a Paraguay y Uruguay, y luego a Chile y Perú, posicionándose como empresa líder de *networking* y socio principal de Cisco en la región.

En 2000, la división Logicalis del grupo Datatec Ltd. adquirió el 70 % de Softnet. En ese momento, la compañía se convirtió en líder absoluta en integración de soluciones tecnológicas de la región.

A partir de la fusión con la empresa inglesa Logicalis, se formó la sociedad conjunta Promon Logicalis Latin America Ltd., que controla todas las utilidades en la región (Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay). Con este movimiento, Promon Logicalis Latin America, además de su posición de liderazgo en la región del Cono Sur, pasa a ser también la principal empresa integradora en el mercado de infraestructura de Tecnología de Información y comunicaciones en Brasil.

Logicalis Argentina forma parte de la Región llamada *Southern Cone*¹⁴. Actualmente, posee, aproximadamente, 220 empleados en Argentina¹⁵, país que lidera esta región.

La mayor parte del staff de Logicalis Argentina ocupa cargos regionales y/o forma parte de equipos regionales. Asimismo, desde un punto de vista económico, es el país con mayor facturación y operación dentro de la región la cual se estima en \$60,2 millones.

¹⁴ Cono Sur.

¹⁵ En el año 2014 se produjo un recorte de 70 puestos de trabajo en la plantilla de este país, quedando un total de 180 empleados

6. Contexto Económico

*“Donde hay una empresa de éxito,
alguien tomó alguna vez una decisión”*
Peter Drucker

RG AFIP 3252

La norma que lo cambió todo

En el presente apartado explicaremos el contexto económico de Argentina, dando cuenta de cómo la restricción a las importaciones afectó fuertemente la operación de Logicalis Argentina.

Desde el primero de febrero del 2012, entró en vigor el régimen de Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación (DJAI)¹⁶, cuya aprobación primero en la AFIP y luego en la Secretaría de Comercio Interior pasó a ser un requisito indispensable para comprar desde el exterior. La norma obliga a los importadores (sujetos del artículo 91, inciso 1 del Código Aduanero) y Contratos de Colaboración Interempresarial como Fideicomisos, UTEs, ACEs, Consorcios de cooperación (Ley 26.005) y demás inscriptos como importadores a cumplir con un Régimen de Información, con relación a las destinaciones definitivas de importación para el consumo.

El objetivo de esta normativa se ancla, según la misma describe, en “Asegurar y facilitar el comercio mundial según parámetros OMA a través del principio de información; lograr una coordinación transversal de diferentes áreas del Estado y optimizar la eficacia y eficiencia de la gestión gubernamental”¹⁷.

Dentro de los controles que ejerce, este régimen implica pasar por el fisco, y permite que otros organismos públicos adhieran a él para poder hacer observaciones a los pedidos de las empresas. Así, una de las primeras dependencias que se sumó fue la

¹⁶ La Declaración Jurada Anticipada de Importación (DJAI) fue creada por RG AFIP 3252 y publicada en el Boletín Oficial el 10 de enero de 2012.

¹⁷ Objetivos de la DJAI. Recuperado el 02/11/2015 de: www.afip.gob.ar/djai/#objetivo

Secretaría de Comercio¹⁸, organismo que se encarga de procesar los /requerimientos de importación, con el objetivo de que las mismas no generen un impacto negativo a la industria local. Cuando se presenta algún tipo de incumplimiento, las DJAI “observadas” (y el proceso de importación, detenido) hasta tanto quienes las presenten no cumplan con todos los requerimientos solicitados para su aprobación, para lo cual cuentan con 10 días hábiles. “Una vez aprobada, el importador podrá realizar la importación bajo la DJAI aprobada dentro de los 180 días desde su presentación. Este plazo podrá ser extendido.¹⁹

Pese a la intención del sector empresarial de seguir las normativas y de los organismos fiscalizadores de agilizar los procedimientos, comenzó a observarse en la práctica cierta demora, que impactó fuertemente en los negocios. En una nota del año 2013, Miguel Ponce, gerente de la Cámara de Importadores, declaraba que esta situación hacía que algunos sectores **“no logran los resultados previstos”**²⁰.

De acuerdo a la Fundación Observatorio Pyme, la normativa llegaba a afectar: “Los procesos productivos de distintas empresas, principalmente las de perfil exportador, que son las más dependientes de insumos y maquinaria importada”²¹.

Otra de las consecuencias que debieron algunas empresas fue la de tener que achicar sus estructuras, con la consiguiente reducción de personal. El presidente de la Cámara de Importadores de la Argentina, Diego Pérez Santisteban sostenía en octubre de 2012 que, con la disminución de las importaciones rondando un 10% para aquel año, el Gobierno lograba un balance comercial positivo: “Vamos a superar este año los u\$s12.000 millones con mucha facilidad. Pero el tema es a qué costo”, alertaba el

¹⁸ También adhirieron la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) y el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA). Los fundamentos bajo los cuales la Secretaría de Comercio Interior puede objetar una importación y el plazo máximos para que la Secretaría decida sobre una DJAI aún no están claros en las resoluciones.

¹⁹ López Aufranc, Patricia y Gayol, Pablo (29/02/2012): “Nuevas restricciones a las importaciones en la Argentina”. Recuperado el 02/11/2015 de: <http://www.marval.com.ar/publicacion/?id=5871>

²⁰ iProfesional.com, (24/04/2013): “Advierten que hay varios sectores frenados por las restricciones a las importaciones”. Recuperado el 02/11/2015 de: <http://www.iprofesional.com/notas/159365-Advierten-que-hay-varios-sectores-frenados-por-las-restricciones-a-las-importaciones>

²¹ Infobae.com (14/10/2013), “Advierten que las restricciones a las importaciones se duplicaron en un año”. Recuperado el 02/11/2015de: <http://www.infobae.com/2013/10/14/1515936-advienten-que-las-restricciones-las-importaciones-se-duplicaron-un-ano>

empresario, ya que el número se había logrado pagando importantes “daños colaterales”, ya que impactaron fuertemente sobre el nivel de empleo²².

Logicalis Argentina fue una de las compañías que se vio en la obligación de implementar fuertes cambios para poder seguir operando en el país bajo los nuevos condicionamientos. Y los meses previos en los que el Directorio fue gestando el “cambio de rumbo” resultaron un punto de inflexión para su staff que, ya comenzaba a conocer la baja facturación de la compañía y la paralización de desarrollo de negocios, y frente a la ausencia de información oficial acerca de la situación, resultaron un “caldo de cultivo”²³ para la generación y circulación de rumores.

²² Infobae.com, (24/10/2012), “Importadores denuncian que la política proteccionista provocó despidos”. Recuperado el 02/11/2015 de: <http://www.infobae.com/2012/10/24/677691-importadores-denuncian-que-la-politica-proteccionista-provoco-despidos>

²³ Ritter, citando a Shibutani, se refiere en estos términos a la situación extraordinaria y de alto impacto, que conmueve internamente a los afectados y los predispone a formar parte del circuito de generación y circulación del rumor.

7. El Rumor en Logicalis Argentina

“El mayor problema de la comunicación es la ilusión de que ha sido realizada con éxito”
George Bernard Shaw

7.1. La cultura de la organización *“El reino de lo informal”*

Como punto de partida del presente análisis, realizaremos una descripción de la cultura corporativa de Logicalis a partir de los diferentes testimonios. **“Informal”** es el primer atributo que destacan inmediatamente, y lo reconocen en los vínculos y tratos que se desarrollan en la rutina diaria así como también en la comunicación y sus canales. Este rasgo hace que la empresa, incluso, se diferencie de las filiales presentes en otros países de la región.

“Logicalis en su cultura promueve el contacto uno a uno sin jerarquías, es una de las cosas más destacables. Y eso pasa acá en Argentina, porque en Brasil el trato es mucho más formal, se llaman todos por apellido. Acá usamos apodos, nombres, el trato es más informal²⁴”, explica Claudio Cozzani, Director de Operaciones para Cono Sur.

Asimismo, Sebastián Dotro explica *“Es un grupo bastante relajado, se trabaja muy bien y es hasta diría, familiar, de amistad, bastante “descontracturado” porque no hay tanta burocracia, muy ameno”²⁵.*

7.1.1 Canales formales de Comunicación Interna

En el período analizado, la compañía poseía tres canales formales de comunicación interna:

²⁴ Véase Anexo Entrevista C. Cozzani, p 161

²⁵ Véase Anexo Entrevista S. Dotro, p 131

- 1- **Intranet Corporativa**²⁶: La intranet funciona para todos los países de Latinoamérica (excepto Brasil) y es considerada el canal formal más importante de la compañía. Además de las noticias institucionales, se encuentran todos los documentos y procesos de trabajo vigentes. Es decir que si un colaborador necesita bajar la última versión de un documento o consultar algún proceso debe buscarlo en la Intranet.

- 2- **Carteleras Digitales**²⁷: En Argentina se encuentran ubicadas en las entradas y cocinas de las oficinas. Su contenido es una selección de las noticias más relevantes de la Intranet y funciona para toda la región.

- 3- **Mails**: La comunicación vía email, para toda la compañía, es sólo para importantes cuestiones corporativas, tales como: cuestiones edilicias (Recursos Humanos), actualización de propuestas comerciales (Operaciones), Nuevos logos corporativos (Marketing), etc. Cada mail es enviado con el *template* perteneciente al área de referencia y debe respetar los lineamientos y *branding* corporativo.

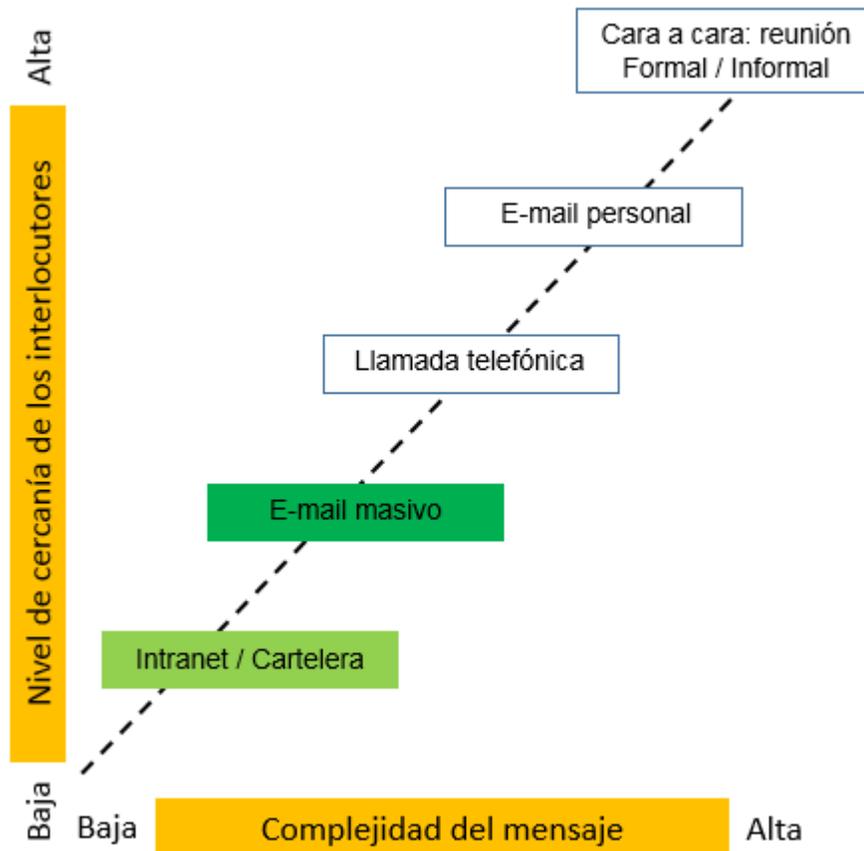
Canal	Intranet Latam	Cartelería Digital	Mails
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> - Negocios cerrados - Secciones de cada área - Blog del CEO - Proyectos y casos de éxito - Secciones soft: cumpleaños, clima, etc. - Sección Pi: Procesos (Normas ISO) - Calendario de eventos 	<ul style="list-style-type: none"> - Noticias importantes regionales - Cumpleaños del mes 	<ul style="list-style-type: none"> - Mensajes relevantes para toda la organización. - Segmentados por : áreas y geografías

Fuente: Producción propia.

²⁶ Véase Anexo p. 107

²⁷ Véase Anexo p. 102

El modelo de análisis propuesto por Brandolini y González Frígoli (2009) nos permite conocer la efectividad y cercanía de estos canales:



Fuente: Brandolini y González Frígoli (2009), "Comunicación Interna", p.90

De acuerdo a este modelo, la intranet, la cartelera y el email masivo poseen un nivel de cercanía bajo con los interlocutores y presentan una complejidad baja-media de los mensajes que allí se publican.

En cuanto a los responsables de la comunicación interna, puede decirse que es un "híbrido" poco definido entre el área de Recursos Humanos y Marketing y comunicación, sin la definición de un responsable de ésta²⁸.

²⁸ Michael Ritter (2008) plantea que el responsable de la Comunicación Interna es en primer lugar la Dirección, la cual debe definir las políticas en conjunto con Recursos Humanos y con el sector de Comunicaciones Corporativas, dado que si esta área se encuentra dispersa, con sus funciones poco especificadas, se traduce una idea de que "Lo que no es de nadie, nadie lo cuida" (p. 8).

Siguiendo a Ritter (2008), en Logicalis “la comunicación interna es la Cenicienta de las comunicaciones” (p.7), en tanto no posee un claro responsable ni un plan estratégico.

A pesar de poseer canales formales de comunicación, los canales informales son descritos como “muy importantes” y de gran uso. Según Carlos Comelli: *“El canal informal es muy (enfáticamente) grande, es más grande que el formal... A veces se dice cualquier cosa, como un teléfono descompuesto (...) Apenas empecé a trabajar acá, me enteré de problemas complicados a los 3 o 4 días de haber llegado y a mí no me conocía nadie”*²⁹.

Por otro lado, se mencionó como un fuerte componente de la comunicación interna de la compañía: los rumores, con una alta tasa de existencia y circulación de en la organización. *“En lo que convivo yo siempre hay rumores... No sólo de la empresa, sino que se va uno, se va el otro, por temas de disconformidades”*³⁰, explica Martin Ciarlo.

Asimismo, C. Comelli agrega *“Rumores siempre hay, y es una empresa que en este sentido se caracterizó por ser bastante informa”*³¹.

La informalidad en el trato y en los vínculos -junto a otras características de la empresa- hace que el clima laboral se caracterice como “relajado”, “distendido” e informal.

Así, C. Cozzani comenta *“En cuanto al clima, es esto de que hay una reunión en la casa de un compañero y prácticamente va toda la compañía. Si bien es un evento personal, el clima propicio que tiene internamente la compañía hace que todos formen parte y no se restrinja, que de hecho lo pudo haber organizado así”*³².

²⁹ Véase Anexo Entrevista C. Comelli, p. 124.

³⁰ Véase Anexo Entrevista M. Ciarlo, p. 159.

³¹ Véase Anexo Entrevista C. Comelli, p. 124.

³² Véase Anexo Entrevista C. Cozzani, p. 161.

Esta informalidad se puede vincular a los inicios de la organización, bajo el formato de empresa familiar³³.

En este sentido, M. Ciarlo explica: *“Hay empresas más cerradas. Si bien (Logicalis) quiere serlo, tiene cosas de una empresa familiar y eso hace que fluya más la información (...) Es una empresa que todavía está en crecimiento. Antes era familiar y al ser comprada por una multinacional empezó a crecer a pasos agigantados, a la medida de la corporación, y eso a veces cuesta”*³⁴.

7.1.2 Organigrama multinacional, un sociograma familiar

Desde que Logicalis Argentina se convirtió en una empresa multinacional - formando parte de un holding- la definición del organigrama corporativo comenzó a ser más estricta. Actualmente, la organización posee una estructura formal, la cual es validada y modificada continuamente por los líderes y Recursos Humanos, y publicada en la Intranet Corporativa, canal oficial de comunicación interna.

El organigrama actual contrasta fuertemente con el que se encontraba vigente en la antigua empresa familiar, en el cual los roles y la responsabilidad de los integrantes se ejercía de manera muy informal.

A continuación, presentamos el organigrama actual de la organización:

³³ Véase Historia Logicalis, p. 53.

³⁴ Véase Anexo Entrevista M. Ciarlo, p. 159.

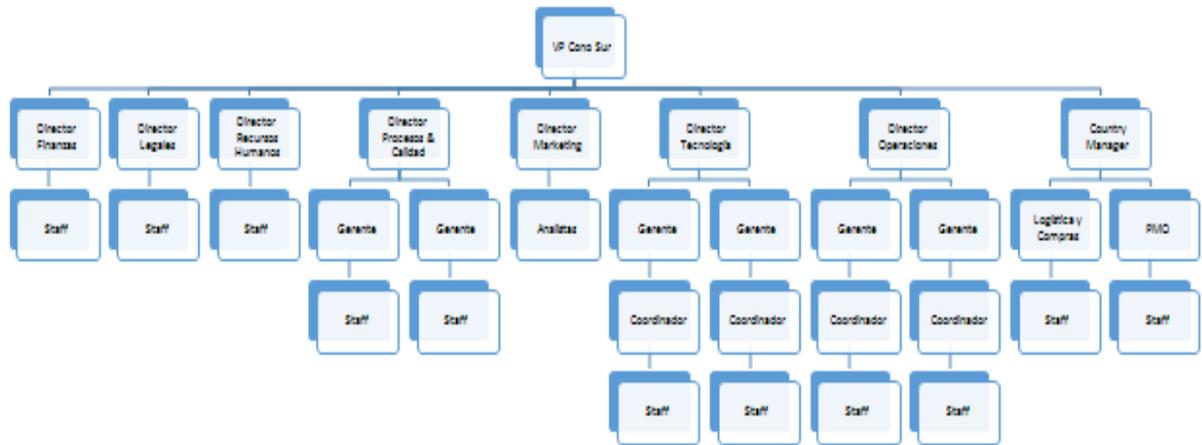


Gráfico: Organigrama Logicalis Fuente: producción propia³⁵

Por otro lado, dentro de la organización, esta estructura convive otra que se denomina -siguiendo a Annie Bartoli (1992)- *sociograma*, en el cual la informalidad está fuertemente presente, por el cual circula lo que denominaremos **subcultura pyme**, integrada por colaboradores con gran antigüedad (aproximadamente, de 15 años en adelante) en la compañía y que poseen diferentes rasgos jerárquicos. Entre ellos existen relaciones de amistad, afectivas y de “camaradería técnica”, logrando que las distinciones establecidas por el organigrama se “borren”, consolidando la confianza entre sus miembros.

En el siguiente gráfico se puede identificar los integrantes de esta subcultura y la posición jerárquica que ocupan, los cuales están señalados en verde en el siguiente organigrama:

³⁵ Para dar cuenta de diversos hallazgos, frutos del presente análisis, hemos esbozado diferentes gráficos de elaboración propia. Por cuestiones de reserva de identidad, omitimos los nombres propios de los integrantes de la organización.

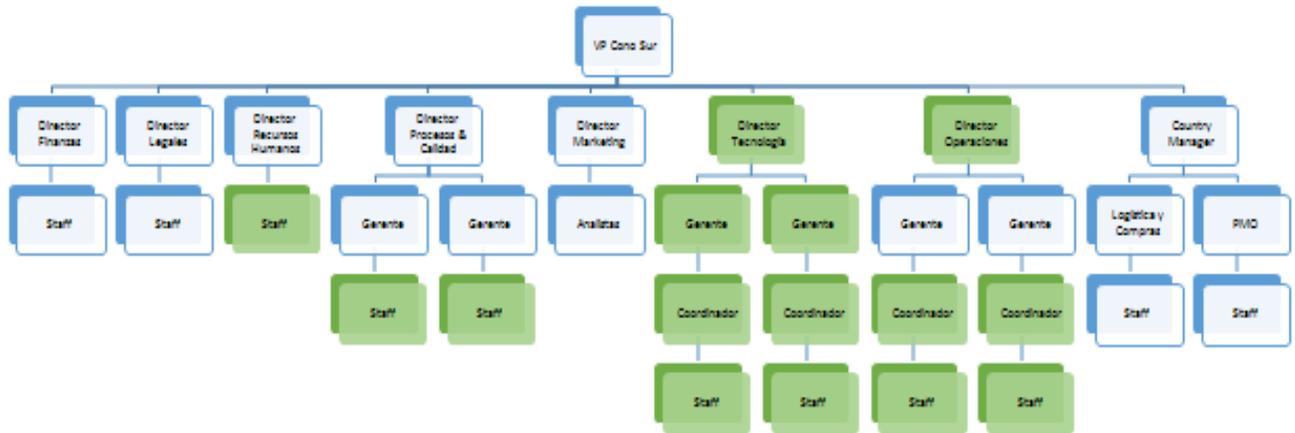
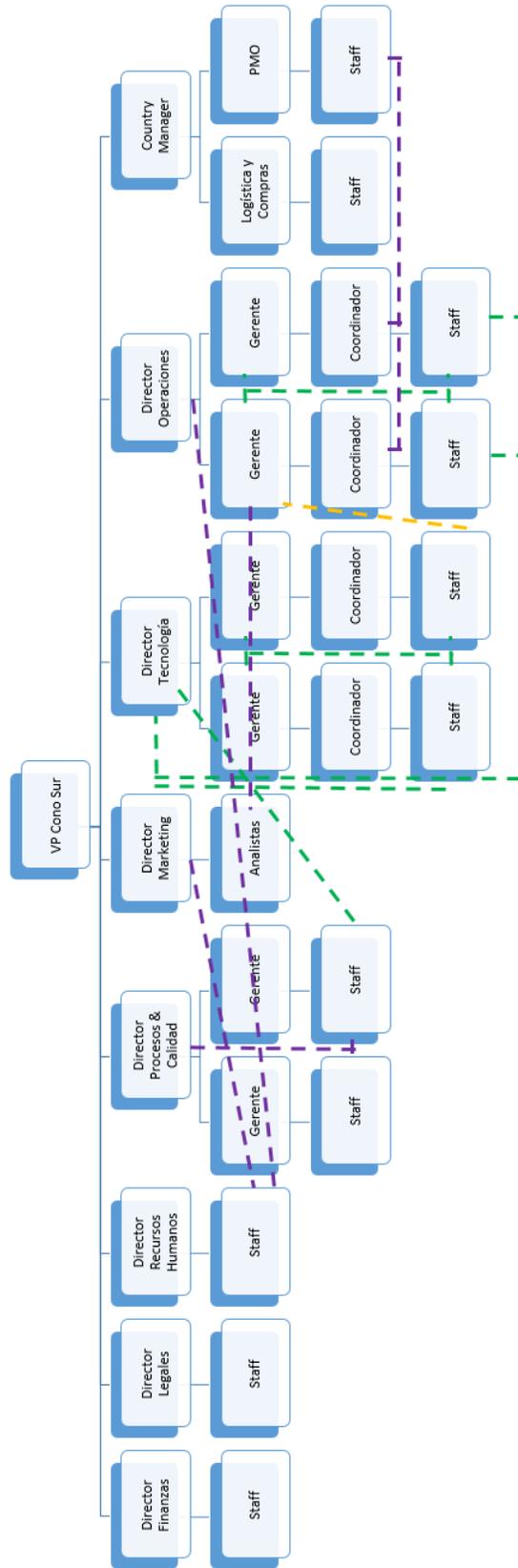


Gráfico: Subcultura Pyme en organigrama Corporativo. Fuente: Producción propia

A su vez, los vínculos que se establecen entre estos integrantes se dibujan en las conexiones del sociograma que detallamos a continuación:



Relación de camaradería técnica
 Relación de amistad
 Relaciones afectivas

Gráfico: Sociograma Logicalis. Fuente: Producción propia

El anterior gráfico da cuenta de algunas **relaciones que se establecen entre integrantes de la organización, en las que se puede observar: relaciones de camaradería técnica, relaciones de amistad y vínculos afectivos.** Las mismas fueron reflejadas en los testimonios de los entrevistados:

“Como yo tengo muchos años de antigüedad, la mayoría de los jefes fueron compañeros míos en los principios de la compañía y a veces me entero de cosas que por mi puesto no debería, pero por amistad y por consideración técnica, a veces participo de la selección de personal y me consultan”³⁶. (C. Comelli).

Resulta muy interesante como esta subcultura es identificada por la gran mayoría de los integrantes de la organización, incluso aquellos que no forman parte de ella.

“Esta es una empresa que, si bien tiene varias capas (en referencia a jerarquías) es muy chiquita (...) tenés gente que empezó en niveles muy operativos y que hoy tiene cargos altos. Entonces, el nivel de confianza que hay entre las personas, además de que hay gente que está acá hace mucho tiempo, tiene que ver más con el amiguismo que existe entre ciertos grupos de trabajo que no se da en otras personas que somos más nuevas y que quizás lo terminamos escuchando como más de costado”³⁷, explica Vanesa Railef, quien lleva 3 años en la organización.



Gráfico: Subcultura Pyme. Fuente: producción propia

³⁶ Véase Anexo Entrevista C. Comelli, p. 124.

³⁷ Véase Anexo Entrevista V. Railef, p. 137.

7.2 Inicio y fin del rumor: cómo se construyen los hitos de la organización

“El ciclo vital del rumor en Logicalis”

En este punto del análisis, resulta necesario identificar los motivos que dieron lugar a la aparición de los rumores en Logicalis y a las condiciones que le permitieron instalarse durante varios meses en los pasillos de la empresa.

De acuerdo a ciertas prácticas que se llevan a cabo anualmente en filiales de otros países, Logicalis Argentina realiza dos eventos corporativos para un segmento del *staff*: Directores, Gerentes, Coordinadores y puestos estratégicos para el negocio. Uno de ellos es el denominado “*Kick Off Meeting Fiscal Year*”³⁸, en el inicio al año fiscal y donde se presentan la estrategia y planes de la compañía, así como una breve retrospectiva del año cerrado. Por otro lado, a mitad de año fiscal se realiza el “*Half Year Review*”, donde se analizan los resultados obtenidos, objetivos y se evalúa la estrategia del momento³⁹.

Cuando, en septiembre de 2013, se llevó a cabo el “*Half Year Review Fiscal Year 14*” la restricción a las importaciones impactaba de manera directa el negocio de la compañía⁴⁰, situación que se reflejaba en los números negativos presentados durante el evento. Esta información fue uno de los primeros indicios oficiales que tuvieron los colaboradores de la empresa para pensar que las cosas no marchaban según los objetivos previstos. Esta condición coyuntural, sumada a las repercusiones lógicas que veían en sus tareas diarias, fue alimentando la sensación de cierta inestabilidad en Logicalis.

Según algunos testimonios, entre noviembre y diciembre el rumor de que “algo estaba por suceder”⁴¹ era comentado en situaciones de ocio, entre compañeros de confianza. Y sucedía en un momento del año que a nadie le resultaba aleatorio, dada la

³⁸ El Año Fiscal de Logicalis no coincide con el año calendario, sino que finaliza el último día de febrero y se inicia el primer día de marzo. “Kick off Meeting” es de la denominación del evento que da inicio al año-.

³⁹ Estos dos eventos forman parte de la cultura corporativa de Logicalis y su importancia es fuertemente reconocida por los colaboradores de la compañía.

⁴⁰ Véase Contexto Económico, p. 52.

⁴¹ Esta expresión fue utilizada por los entrevistados y, quienes no lo hicieron, dejaban entrever este sentimiento latente en sus palabras.

proximidad del cierre del *Fiscal Year*, donde la compañía se “renueva”, de lo cual todos son conscientes ya que forma parte, en términos de Sanz de la Tajada (1996) y de Capriotti (2003), de la *cultura de la compañía*. Pero, ese año en particular, se presumía que el movimiento iba a ser diferente.

- *“Al comienzo del año fiscal son los rajés⁴²”, C. Comelli.*
- *“Me comentaron que al cierre y comienzo del año fiscal siempre hay algunas sorpresas⁴³”, Mariana Polo.*
- *“Sabemos que siempre hay una época del año en el que se producen cambios⁴⁴”, S. Dotro.*
- *“Todos éramos conscientes de la baja del negocio, la empresa iba a tener que hacer algo para mantener la operación, y no había una comunicación formal de la empresa⁴⁵”, Martín Rasaboni.*
- *“A medida que se acercaba la fecha, que en realidad es la fecha clave porque con el cierre del año fiscal, siempre hay un ajuste, pero suelen ser de cuatro personas, es lo habitual porque se hace una renovación⁴⁶”, M. J. Fernandez.*
- *“Todo el mundo esperaba que cualquier cambio sucedería con el cambio del año fiscal⁴⁷”, Martin Ciarlo.*

Como se mencionó con anterioridad, el canal informal de la organización se iba ensanchando en las charlas y comentarios informales, alimentado por la ausencia total de información oficial. Este hecho fue señalado por los entrevistados como una de las principales razones por las cuales se originó y perduró el rumor⁴⁸.

- *“Creo que el rumor circulaba por la falta de información oficial⁴⁹”, Carlos Zumarra.*

⁴² Véase Anexo Entrevista, p. 124.

⁴³ Véase Anexo Entrevista, p. 143.

⁴⁴ Véase Anexo Entrevista, p. 131.

⁴⁵ Véase Anexo Entrevista, p. 146.

⁴⁶ Véase Anexo Entrevista, p. 141.

⁴⁷ Véase Anexo Entrevista, p. 159.

⁴⁸ Esto se alinea con el resultado del estudio de la Asociación de Comunicación Interna que indica que la génesis del rumor se da el 61 % por “falta de información” y el 52% por que “la empresa no comunica”.

⁴⁹ Véase Anexo Entrevista, p. 119.

- “Se notaba un clima intenso, incierto... radiopasillo siempre informa⁵⁰”, Juan Ignacio Barrero.

Siguiendo la ley del Rumor de Allport y Postman (1967), los datos empíricos -de común conocimiento- denotaban una posibilidad de pérdida de trabajo, lo cual resultaba de gran importancia para el staff de la organización (Importancia). A esto se le añadía la falta de información fidedigna en el canal oficial (Ambigüedad), lo cual arrojaba como resultado al rumor en el seno de la organización.

En este sentido, y siguiendo la conocida formula de los autores, el rumor en Logicalis Argentina sería:



Gráfico: Rumor Logicalis Argentina

Por su parte, la teoría psicoanalítica (Ritter, 2000) da cuenta del por qué los individuos hacen que perdure la circulación del rumor: sienten el impulso de aliviar el ego de tensiones e incertidumbre. De este modo, hablar con otros del tema formaba parte de la vida diaria de la organización, en medio de un clima tenso y cargado de dudas.

⁵⁰ Véase Anexo Entrevista, p. 117.

A continuación exponemos algunos testimonios de entrevistados que dan cuenta de ello:

- *“Creo que la gente tiene la necesidad de comunicarse con las cosas que le pasan⁵¹”, M. Ciarlo.*
- *“Claramente, hablaba del tema, todo el tiempo. Cuanto más se acercaba la fecha de cierre, era más el diálogo, todos los días se hablaba... No podés evitar este tipo de situación porque, quieras o no te genera un nivel de estrés que lo padecés (...) analizábamos la situación⁵²”, D. Rivara.*
- *“Lo hablábamos en forma de chiste, de rumor, sabíamos que algo iba a pasar⁵³”, L. Lefebre.*
- *“Se lo contaba a mis amigos, de afuera y de acá. Charlábamos, decíamos qué pensábamos⁵⁴”, R. Rica.*
- *“Como por mi función me vínculo con muchos sectores, el tema lo hablaba con todo el mundo, en todo momento⁵⁵”, M. J. Fernández Herrera.*

El rumor se vuelve noticia: la “institucionalización” del 6 de marzo como “6M”

Tras casi seis meses de incertidumbre, el 6 de marzo de 2014, se efectuaron 70 desvinculaciones (cerca del 35% de la dotación de personal), situación que puso el punto final al rumor, con un *modus operandi* sin precedentes en la organización: se suspendió el acceso al sistema en todos los sectores y se llamó una a una a las personas que iban a ser despedidas. En este punto vale la pena hacer un paréntesis y aclarar que, hasta el día de hoy, aquel día se nombra en Logicalis como “6M”. No sólo en el canal informal sino, incluso en el formal. Los colaboradores de todas las áreas lo reconocen de ese modo y no hace falta que se explique demasiado al respecto. Fue un hito para la compañía y el hecho de que esta denominación haya quedado “institucionalizada” así lo

⁵¹ Véase Anexo Entrevista, p. 159.

⁵² Véase Anexo Entrevista, p. 139.

⁵³ Véase Anexo Entrevista, p. 151.

⁵⁴ Véase Anexo Entrevista, p. 122.

⁵⁵ Véase Anexo Entrevista, p. 141.

refleja.

- *“Después del “Día D”, lo empezaron a llamar “6 M” como que se institucionalizó, esa denominación la tenés en todas las capas y se nombra así en reuniones, se habla de ese día como una pesadilla, como el día más crítico de Logicalis⁵⁶”, V. Raileff.*
- *“Apareció la abogada, el escribano y llamaron uno por uno⁵⁷”, D. Porfirio*
- *“Fue quirúrgico⁵⁸”, C. Cozzani.*

Durante los meses previos, en el canal informal de Logicalis habían circulado preguntas de todo tipo (¿La empresa se va del país?, ¿Va a haber una reestructuración?, ¿A cuántos van a echar?) y las respuestas nunca habían llegado, al menos desde el canal oficial. Fue en ese vacío, en donde el rumor encontró espacio para instalarse (ya que de no existir preguntas, nunca hubiera podido prosperar). Siguiendo esta lógica, podemos afirmar junto a Beatriz Sarlo (2007) que el rumor como **verdad ficcional** - basado hipótesis más que en hechos establecidos- dejó de existir una vez que, justamente, ocurrieron los despidos (se supo el “cuándo”, el “cómo” y el “quiénes”) porque aquella información incierta pasó a ser noticia, lo cual se tradujo en su final.

Teniendo en cuenta el factor temporal, y de acuerdo a la clasificación propuesta por Allport y Postman (1967), el rumor que circuló en la organización se puede clasificar como un **rumor impetuoso**, en tanto fue de alta circulación y con un contenido que resultaba una amenaza para los empleados de la empresa, generando miedo e incertidumbre.

⁵⁶ Véase Anexo Entrevista, p. 137.

⁵⁷ Véase Anexo Entrevista, p. 127.

⁵⁸ Véase Anexo Entrevista, p. 161.

7.3. La verosimilitud

¿Por qué el rumor resultaba creíble?

Pasaremos a dar cuenta de cómo la rutina laboral diaria, como el acceso a cierta información disponible para los colaboradores, y las charlas que algunos de ellos tuvieron con sus jefes respectivos, hicieron que el rumor se tornara cada vez más consistente.

La coyuntura económica repercutía en el desempeño de diferentes tareas dentro de la organización (sin importar el sector), de modo que los colaboradores podían verificar diariamente la situación adversa, lo que le aportaba un marco de verosimilitud a lo que se decía y le brindaban el impulso necesario para poder prosperar (Sarlo, 1997).

En este sentido, Andrés Alegre afirma: *“Con el tema de las importaciones, la empresa no estaba facturando lo que se pretendía, no podía importar lo necesario para activar”*⁵⁹.

Mientras que M. Rasaboni, indica: *“Todos éramos conscientes de la baja del negocio, la empresa iba a tener que hacer algo para mantener la operación, y no había una comunicación formal de la empresa”*⁶⁰.

Varios colaboradores buscaron información consultando a sus jefes para saber si algo estaba por suceder en la compañía y si esto podía afectarlos de algún modo (alrededor del 60% de los entrevistados intentó verificar el rumor consultando a sus jefes). Este comportamiento, según Ritter (2000b) es esperable dentro de empresas que se encuentran atravesando crisis y la denomina *“basic need to know”* (del inglés, necesidad básica de saber) dado que *“se hace imprescindible al individuo a fin de que éste pueda volver a obtener un sistema de referencia para su comportamiento diario”* (p. 268) y la misma se intensifica ante la ausencia de información oficial. Las entrevistas arrojaron cierta heterogeneidad en las respuestas que aportaron quienes tenían personal

⁵⁹ Véase Anexo Entrevista, p. 133.

⁶⁰ Véase Anexo Entrevista, p. 146.

a cargo y que recibieron consultas:

a) Jefes que confirmaron las futuras desvinculaciones: hubo quienes confirmaron sutilmente la situación de crisis y afirmaron que se trabajaba en una reestructuración y, aunque no dieron nombres ni números concretos, dejaron más tranquilos a sus colaboradores.

D. Mesynger explica: *“Intenté, obviamente, averiguando. Me dijeron que sí, iba a haber, hubo una confirmación⁶¹”*.

Vanessa Railef también buscó información *“desde el minuto cero (Nota: intentó verificar la información) con mi jefe siempre hubo una comunicación muy directa porque somos un equipo chiquito, tenemos mucha confianza. Entonces desde que se empezó a hablar me senté con él, como para organizar mi año y saber si tenía que buscar trabajo⁶²”*.

b) Jefes que negaron los despidos y el rumor: otros jefes optaron por minimizar los dichos, negando una situación adversa en la compañía.

“(Sobre)Lo que están comentando que es un año complicado, que se vienen algunas bajas, no pasa nada, es todo más de la boca para afuera, es gente a la que le gusta hablar”, M. Polo⁶³.

c) Jefes que consultaron para la toma de decisiones: muchos jefes integraron a miembros de sus equipos para la reestructuración, acción con la que indirectamente verificaron el rumor. Ellos mismos fueron en busca de su ayuda para elaborar rankings que les permitieran definir los más prescindibles de los menos. Esta actitud refleja el “desdibujamiento” de la estructura formal del organigrama corporativo, como hemos explicado anteriormente.

Así, J. Barrero describió: *“Vino mi gerente, que era Mariano Espósito, y me comentó que tal vez había una posibilidad de un ajuste y me pidió que haga una puntuación en conjunto con él, de la gente... Duro... Y, de todos, eligieron a una persona⁶⁴”*.

⁶¹ Véase Anexo Entrevista, p. 115.

⁶² Véase Anexo Entrevista, p. 137.

⁶³ Véase Anexo Entrevista, p. 143.

⁶⁴ Véase Anexo Entrevista, p. 117.

La diversidad de respuestas generó malos entendidos, ya que posteriormente, durante las charlas informales, los colaboradores compartían la información que tenían, y allí se evidenciaba las contradicciones.

Lo anteriormente explicado nos da la posibilidad de pensar que el “top management” no contaba con una estrategia clara de manejo de la información sensible, ya que cada jefe lo hizo “como pudo”:

- *“Debido a temas que tienen que ver con mi responsabilidad... ciertas cosas uno se las tenía que guardar... Más porque con eso podías generar pánico, se empieza a especular, se crea un despelote⁶⁵”, M. Espósito.*
- *“Si había algo para desmentir, lo hacía, porque soy muy frontal (...) Tratando de darles la mayor cantidad de información real y no el radiopasillo que puede terminar en cualquier cosa (...) No les podía decir que iban a echar a “equis” cantidad de personas, sí trataba de calmar diciendo que estamos tratando de buscarle la vuelta, la forma, de mejorar la situación⁶⁶”, D. Porfirio.*

Destacamos la anterior afirmación -vinculada con la estrategia que pudo o no haber diseñado la compañía para soslayar la situación de crisis- ya que resultará de gran relevancia para este análisis, por lo cual la abordaremos en otro apartado.

Por otro lado, no hay que perder de vista los beneficios psicológicos que le brinda al individuo la adhesión y participación en los rumores. Esto puede llegar a justificar que no sean tan exigentes a propósito de su verosimilitud: el hecho de ser un rumor que materializa un sentimiento arraigado puede volver al grupo menos crítico.

Desde el Directorio, la consigna tenía que ver con “apaciguar” a los colaboradores, desestimar los dichos, brindarles lo mínimo de información que les permita dejar de lado el tema y enfocarse en sus tareas.

⁶⁵ Véase Anexo Entrevista, p. 148.

⁶⁶ Véase Anexo Entrevista, p. 127.

C. Cozzani afirma: *“Hubo silencio... Lo que nos pedían era que si detectábamos alguna información que no era correcta y que se había generado por estos rumores, tratáramos de apaciguarlo, de corregirlo, de llevar un poco de calma. Esa era la intención⁶⁷”*.

La compañía no tenía intención de lanzar ningún tipo de campaña informativa. Directamente actuó el “6M” y contuvo la situación posterior a los despidos.

7.4. El proceso de transmisión **“De arriba hacia abajo”**

Una vez que el rumor logró instalarse en la organización, ¿En qué sentido comenzó a circular y cómo se transmitió por las diferentes áreas de la organización?

La mayor parte de las teorías acerca de este fenómeno comunicacional plantean que se genera de abajo hacia arriba (Allport y Postman, Shibutani, entre otros): cuando las bases, para alivianar el ego y la falta de información oficial que genera incertidumbre, le dan vida al rumor.

En esta misma línea, un reciente estudio de la Asociación de Comunicación Interna Argentina⁶⁸ indica que el 72,73% los rumores se generan en el staff o planta, mientras que 21,21% en la Dirección y 15,5% en la Gerencia.

Contrariamente a esta tendencia, en el caso Logicalis, **el rumor fue generado de arriba hacia abajo**. Es decir que fueron los altos rangos (directores y gerentes) quienes generaron y dieron inicio al rumor⁶⁹.

- *“En algún momento alguien del alto management lo dejó escapar o lo dejó pasar,*

⁶⁷ Véase Anexo Entrevista, p. 161.

⁶⁸ Asociación Argentina de Comunicación Interna, (2011). *El impacto de la comunicación informal y los rumores en las empresas argentinas*. [diapositivas de PDF]. Recuperado el 06/06/2015 de <http://www.aadeci.com.ar/wp-content/uploads/2014/05/AAdeCI-Investigacion-El-impacto-de-la-comunicacion-informal-y-los-rumores-en-las-empresas-argentinas.pdf>

⁶⁹ Aproximadamente el 90% de los entrevistados que afirman que el rumor fue originado por los mandos altos (Directores y gerentes), quienes no pudieron evitar compartir información, favoreciendo así la génesis, circulación y difusión del rumor.

y a partir de ahí comenzó a circular⁷⁰”, Diego Mesyngier

- *“Históricamente, se enteran los Gerentes y se va filtrando de a poco. La información se filtra de arriba hacia abajo⁷¹”, M. J. Fernandez Guerra.*

Hasta aquí, la interpretación de algunos integrantes de los sectores operativos, quienes manifestaron de qué manera pudo haber llegado hasta ellos algo de lo que supuestamente podía llegar a ocurrir en la compañía.

M. Ciarlo describe: *“Para mí, todos los rumores, se generan porque una persona se lo cuenta a otra y eso empieza a crecer. No se generan de abajo, se generan de arriba. Esa información se filtra de las direcciones, lamentablemente⁷²”.*

Este último testimonio pertenece a uno de los gerentes de Logicalis, quien describe de qué manera pudo haberse generado y retransmitido el rumor, avalando la misma teoría que se sostenía en las bases.

Asimismo, desde las gerencias, se justificó esta “filtración” como un “error humano”, aceptando como natural la tendencia a realizar comentarios sucesivos. De este modo podemos interpretar que da por hecho que pudo haber algún tipo de filtración por parte de mandos altos y medios.

- *“La información nunca es confidencial. El ser humano no puede guardar secretos⁷³”, explica Mariano Esposito.*
- *“El “te cuento y no le cuentas a nadie” es una mentira total. Todo el mundo al que le cuentas se va a dar vuelta y va a hacer lo mismo, y así sucesivamente. Se hace como una cadena que después se termina enterando la mayoría. Hay mucha gente que toca información sensible en distintos niveles, en distintos sectores y no todos por ahí tienen la misma noción de clasificar la información⁷⁴”,*

⁷⁰ Véase Anexo Entrevista, p. 115.

⁷¹ Véase Anexo Entrevista, p. 141.

⁷² Véase Anexo Entrevista, p. 159.

⁷³ Véase Anexo Entrevista, p. 148.

⁷⁴ Véase Anexo Entrevista, p. 161.

relató Cozzani.

Este último testimonio, perteneciente a un Director nos permite dar cuenta cómo se asume también como natural esta tendencia a retransmitir la información.

La reconstrucción del modo en que se transmitió la información “sensible” en Logicalis se puede hacer en varias etapas, con circuitos diferenciados y paralelos.

1) Primero, hermetismo absoluto. Seis meses antes de que el rumor “estallara” en la empresa, el directorio sabía que debía poner en marcha un plan de reestructuración. La información “no salía de la mesa chica”⁷⁵, mientras se diseñaba los primeros lineamientos a seguir en los próximos meses.

2) Para poner en marcha el plan se debía incluir en el círculo de “información sensible” a los mandos medios, como gerentes y a algunos analistas, a quienes la información se les transmitió como tal (no en forma de rumor). Acá se puede afirmar que la confidencialidad se comienza a ver trastocada y las posibilidades de futuros “goteos” se tornan más certeras.

3) El canal “paralelo”: los altos mandos difundieron el rumor con integrantes de la **subcultura pyme**, de la que ellos también forman parte. Como explicamos anteriormente, las relaciones que se establecen en ella son tan fuertes que privilegian compartir información, charlas, entre otros, borrando totalmente las distinciones jerárquicas. De modo tal que se expandió “como reguero de pólvora” hasta el resto de la organización.

Así, se podría pensar que **la subcultura pyme fue el ecosistema en el que nació y funcionó**, en un primer momento, el rumor en Logicalis Argentina. Este hecho es reconocido por el 90% de los entrevistados a la hora de consultar cómo se originó el rumor.

⁷⁵ Expresión utilizada por el director Cozzani para referenciar al ámbito en el cual se tomaban las decisiones: reuniones de directorio.

- *“Siempre algo se filtra... Las personas de confianza de los altos grados de liderazgo le cuentan en confianza a alguien y se termina filtrando la información⁷⁶”, J. Barrero.*
- *“La información se filtró por los Directores que son amigos de personas de rangos más bajos; hicieron el comentario y de ahí se hizo la bomba⁷⁷”, M. Polo.*
- *“Sí, tenía un conocido⁷⁸ que tenía un cargo, y le preguntaba todo el tiempo, y me decía la verdad. Que se venía un raje grande pero que la empresa no iba a desaparecer (...). Tenía una lista donde figuraban los posibles (empleados a ser despedidos), por medio de este contacto⁷⁹”, R. Rica.*

Siguiendo a Rouquette (1967), el rumor continuó transmitiéndose a través de un **modelo de red plurilineal**, dado que los integrantes de mandos altos y medios (eslabones) se comunicaron con otros de rangos inferiores, quienes a su vez continuaron la transmisión, proceso claramente identificado por los colaboradores:

- *“Se lo deben haber dicho a alguien en particular y esa persona se lo contó a 4 o 5 amigos, y esas personas se lo contaron a 500 amigos, y después estaba toda la empresa⁸⁰”, C. Comelli.*
- *“En algún momento alguien del alto management lo dejó escapar o lo dejó pasar, y a partir de ahí comenzó a circular⁸¹”, D. Mesyngier.*

⁷⁶ Véase Anexo Entrevista, p. 117.

⁷⁷ Véase Anexo Entrevista, p. 143.

⁷⁸ La denominación “conocido” hace referencia a su ex pareja, quien ocupaba el cargo de Gerente.

⁷⁹ Véase Anexo Entrevista, p. 122.

⁸⁰ Véase Anexo Entrevista, p. 124.

⁸¹ Véase Anexo Entrevista, p. 115.

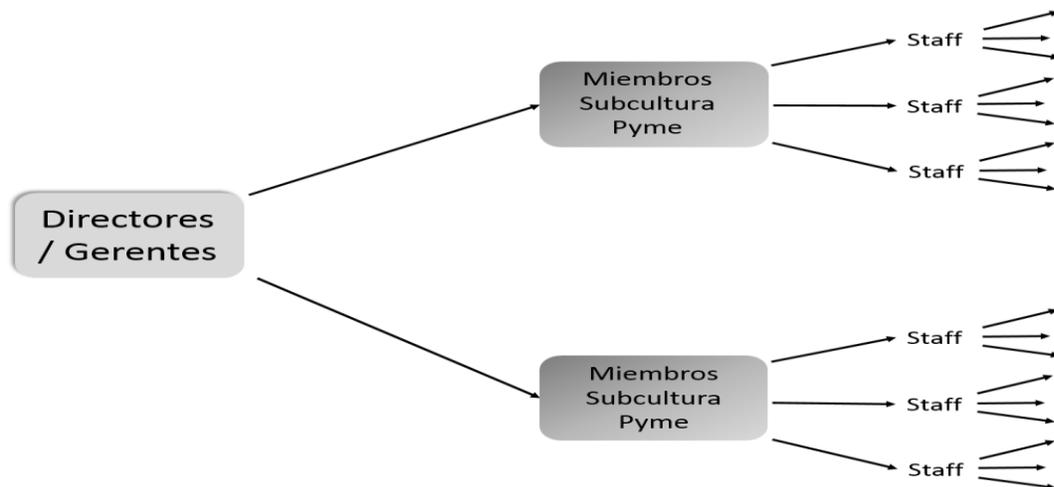


Gráfico: Modelo de transmisión rumor en Logicalis

7.5 Los roles en la cadena del rumor

¿Quién es quién?

En tanto el rumor es una obra colectiva, resulta fundamental señalar qué roles existieron dentro de la organización durante lo que perduró el fenómeno, en este caso, siguiendo la clasificación propuesta por Kapferer (1989).

La mayor parte de los colaboradores expresan no haber participado en la transmisión y difusión de rumores, adoptando (de acuerdo a su propio discurso) un “**rol pasivo**” (Kapferer, 1989) frente al fenómeno, afirmando que sólo se limitaban a “escuchar”: Así, D. Mesyngier explica “*Yo siempre traté de mantenerme alejado de este tipo de rumores*”⁸². En este mismo sentido, J. Barrero afirma “*A mí no me gusta llevar y traer, son cero partidario del radiopasillo*”⁸³.

Incluso en muchos casos se lee en los testimonios una suerte de “estigmatización” indicándolo como algo no deseado por las posibles consecuencias no positivas, como la de enrarecer el clima laboral (una de las más mencionadas). La postura de muchos entrevistados frente al fenómeno (más allá de que en la práctica puede o no haber sido

⁸² Véase Anexo Entrevista, p. 115.

⁸³ Véase Anexo Entrevista, p. 117.

realmente así) tuvo que ver con adoptar cierta actitud de reserva: casi siempre es “el otro” sector el que “lleva y trae”.

Por estas y otras afirmaciones, resulta contradictorio que el 50 % se proclame con un rol pasivo frente al discurso, en tanto el rumor continuaba circulando por los pasillos de la organización: de lo que podemos inferir que tenían un rol activo aunque no pudieran (o no quisieran) asumirlo.

Según C. Zumarra: *“No lo diseminaba, por así decirlo... Las veces que escuchaba comentarios, quizás no se referían a una persona sino a grupos de gente y ese grupo de gente lo escuchaba junto conmigo, era ese el contexto...”*⁸⁴.

Por su parte, Romina Ricca explica: *“Yo no lo comentaba. Sí, si alguien me preguntaba lo comentaba, pero con cuidado porque yo tenía información que no se la podía decir a nadie, con respecto a los despidos de ciertas personas”*⁸⁵.

No obstante, hubo otro tanto de los entrevistados que afirmo haber tenido un *rol activo*: reconocieron haber compartido el rumor con compañeros de confianza, en momentos de ocio. Manifestando lo que sabían y, a su vez, escuchando lo que otros les comentaban. Estas características se asimilan al rol que Kapferer (1989) denomina **“apóstol”**, es decir, un actor que, después de identificarse con el rumor, puede intentar convencer a aquellos con quienes lo comparte, un modo de actuar que favorece y colabora activamente en la difusión de los dichos.

A. Pluchinotta afirma: *“Trataba de no enroscarme, pero sí, a veces hablaba”*⁸⁶, mientras que S. Dotro comenta *“Hablábamos el tema porque (por la ubicación de la oficina) no teníamos que escondernos. Era en cualquier momento, de hecho, lo hablábamos hasta con nuestros coordinadores porque había otro ambiente, un trato más cercano, no se marcaba tanto la diferencia con los jefes”*⁸⁷.

⁸⁴ Véase Anexo Entrevista, p. 119.

⁸⁵ Véase Anexo Entrevista, p. 122.

⁸⁶ Véase Anexo Entrevista, p. 129.

⁸⁷ Véase Anexo Entrevista, p. 131.

Finalmente, Kapferer (1989) describe otro rol vinculado con el puesto de jerarquía que ocupa en la organización, que lo convierte ante los ojos de los demás en una fuente fidedigna. Para el presente análisis, quienes pudieron ejercer este rol de “**líder de opinión**” son aquellos integrantes de la parte superior del organigrama que poseían información. De acuerdo a la demanda, la fueron administrando conforme la gente los consultaba. Oficialmente, tuvieron que ser directos con los mandos medios para orquestar la planificación (compartieron la información). Extraoficialmente, pudieron haber comentado datos con los integrantes de la *subcultura pyme*, información que éstos compartían, posteriormente, en el intercambio informal que hemos descrito. Y, así, contribuir mediante su accionar a la propagación del rumor.

7.6 Relaciones de poder en la transmisión del rumor

Si tenemos en cuenta que los roles en la transmisión del rumor se diferenciaron por el grado de información que poseían los diferentes colaboradores de la compañía, podemos establecer un vínculo entre esto y la noción de poder: de qué modo circuló por la organización durante el tiempo de vida del rumor.

En primer lugar, la Dirección ejercía el poder en la organización, en tanto es el estamento de responsable de la toma de decisiones y ejecución de la reestructuración. Este sector es la “cabeza” del organigrama (Bartoli, 1992) y fue el que, lógicamente, contó desde el primer momento con información. Su poder es lógicamente reconocido por el resto de los integrantes de la organización, aludiendo a la noción de poder formal a la que hace referencia Annie Bartolie.

Por otro lado, si tomamos en cuenta el circuito del rumor a través de los vínculos entre los integrantes de la *subcultura pyme*, podemos afirmar que el poder circuló entre quienes contaban con información de valor pese a no ocupar puestos de jerarquía, aludiendo de este modo a la noción foucaultiana⁸⁸ según la cual el poder no emana de

⁸⁸ En una organización, no está necesariamente encarnado en una persona o área específica, sino que se constituye en los vínculos entre los individuos, y los atraviesa en forma de red, está diseminado a lo largo del cuerpo social. Dichos vínculos son las condiciones de posibilidad del funcionamiento del poder; un concepto relacional que implica comprender que permanentemente existen tensiones, continuidades y discontinuidades que generan cambios.

un único centro. Hacían ejercicio del poder, por ejemplo, en el momento en que eran consultados acerca del rumor, dado que pertenecer a la *subcultura pyme* les brindaba acceso a cierta información sensible.

En consecuencia, la circulación de información vaga y difusa incidió más intensamente para el resto de colaboradores de la organización que ocupaban puestos inferiores a mandos medios, y que no formaban parte de la *subcultura pyme* pero que participaron en el circuito de circulación y retransmisión del rumor.

“Los comentarios empiezan a circular, pero no había ningún tipo de confirmación. Se daba más en las conversaciones a bajo nivel, más que a niveles medios o altos⁸⁹”, explica M. Rasaboni.

En este sentido, se puede pensar que en estos sectores, el rumor funcionó como una *táctica⁹⁰*, teniendo en cuenta la definición de De Certeau (1996), frente a las estrategias de quienes ejercían el poder para así poder re-crear un propio espacio de sentido que alivie el malestar que la situación de crisis les generaba. En este sentido, M. Ciarlo explica *“Creo que la gente tenía la necesidad de comunicarse con las cosas que le pasaban⁹¹”*.

7.7 Mutación del rumor

Tal como plantean los principales teóricos que estudiaron el fenómeno, el rumor en Logicalis Argentina sufrió modificaciones en su contenido. Si bien muchas veces resultan numerosas y dispares las transformaciones, llegando a producirse el “efecto bola de nieve”, en este caso fue posible identificar ciertos cambios pero con un contenido estable: la posibilidad de despidos.

En un primer momento, el rumor estuvo teñido por la palabra “cambios”. En esta

⁸⁹ Véase Anexo Entrevista, p. 146.

⁹⁰ La estrategia consiste en establecer un espacio a través de un discurso propio. En cambio, la táctica es fugaz, es un desvío del poder dominante; y no tiene discurso propio ya que siempre dependerá o estará sometida a las reglas del otro.

⁹¹ Véase Anexo Entrevista, p. 159.

etapa se observó un punto alto de incertidumbre, dado que la gente escuchaba y hacía circular todo tipo de versiones, y aún no se había “acostumbrado” a la existencia de los dichos. Se alcanzó el pico máximo de exageración, cuando hubo quienes escucharon que la compañía se iría del país. Sin embargo, esta versión no cobró fuerza y se fue desvaneciendo⁹².

Posteriormente y de manera rápida, el rumor adquirió un contenido que continuaría vigente hasta su final, es decir que se llega a una situación de equilibrio (Rouquette, 1977): la posibilidad de despidos. Con diferentes matices, el fenómeno adquirió la verosimilitud necesaria y el impulso para continuar circulando, y allí se fueron dando algunas transformaciones.

Una de las variables más cambiantes y mencionadas tenía que ver con la cantidad de despidos que se sostenía podía llegar a haber. La otra se vinculaba a los nombres que aparecían o no en las “listas” que elaboraban los gerentes. Predominaba la magnificación, en términos de Allport y Postman (1967).

Al respecto, Diego Rivara explica: *“Todos los días se decía algo diferente, un día se decía que echaban a 50, otro a 80, otro a 60 y así se iba retroalimentando el radiopasillo... No sabías ni de dónde venía”*⁹³.

En síntesis, el rumor en Logicalis se puede resumir en:

- “Se vienen cambios”⁹⁴
- “Habrá una reestructuración” (Despidos y reasignación de tareas)⁹⁵
- “Los despidos serán X cantidad” / “Los nombres de la lista son”⁹⁶

⁹² Romina Rica afirmó que la opción de que Logicalis se iría y que iban a “rajar a todos” fue una versión que circulo. Véase Anexo p. 122.

⁹³ Véase Anexo Entrevista, p. 139.

⁹⁴ Véase Anexo entrevista J. I. Barrero, p. 117.

⁹⁵ Véase Anexo entrevista V. Railef, p. 137.

⁹⁶ Véase Anexo entrevista M. J. Fernández Guerra, p. 141.

7.8. ¿Ausencia de estrategia o estrategia implícita?

Como ya hemos mencionado, los meses previos al “6M” fueron un período álgido y de alta circulación de rumores en los pasillos de Logicalis. No obstante, sus colaboradores manifestaron que la compañía se caracteriza por poseer siempre una alta circulación de dichos y por contar con un importante canal informal, lo cual forma parte de su cultura, y de lo que ya hemos dado cuenta.

“El canal informal es muy grande, más que el formal... A veces se dice cualquier cosa, como un teléfono descompuesto (...) Apenas empecé a trabajar acá, me enteré de problemas complicados a los 3 o 4 días de haber llegado y a mí no me conocía nadie⁹⁷”, explica C. Comelli.

En este punto, resulta de gran importancia el estudio de la Asociación de Comunicación interna acerca de los rumores⁹⁸, según el cual tres de las cuatro razones principales por las que surge el rumor responden a deficiencias de la comunicación. Y la falta de información oficial es fuertemente indicada como un factor clave para la propagación de rumores.

- *“No hubo un mail comunicando... Silencio de radio” (J. I. Barrero)*
- *“Lo peor que se puede hacer es la no comunicación porque se generan más rumores a partir del silencio de la dirección⁹⁹”, C. Spera.*
- *“Para darle fin a los rumores, tiene que haber una palabra oficial y no la había, eso no ocurrió hasta que después ocurrieron los cambios. Sí hubo posteriormente, contando un poco lo que había pasado y por qué, un mail explicaba todo eso¹⁰⁰”, C. Zumarra.*

⁹⁷ Véase Anexo Entrevista, p. 124.

⁹⁸ Asociación Argentina de Comunicación Interna, (2011). *El impacto de la comunicación informal y los rumores en las empresas argentinas*. [diapositivas de PDF]. Recuperado el 0670672015 de <http://www.aadeci.com.ar/wp-content/uploads/2014/05/AAdeCI-Investigacion-El-impacto-de-la-comunicaci%C3%B3n-informal-y-los-rumores-en-las-empresas-argentinas.pdf>

⁹⁹ Véase Anexo Entrevista, p. 152.

¹⁰⁰ Véase Anexo Entrevista, p. 119.

Fue posible observar que, previo a la reestructuración, la Intranet Corporativa¹⁰¹ focalizó la atención hacia otras regiones mientras que la información local era “de color”. Esto fue señalado en la mayoría de las entrevistas (y con cierto aire de “reclamo”), ya que se esperaba que la compañía diera cuenta de lo que iba a suceder para, así, finalizar con la situación de incertidumbre que se respiraba en el ambiente. Incluso hubo quienes lo marcaron como una deficiencia operativa.

En este sentido, C. Spera plantea: “No se brindaba información, la dirección sabía del rumor y tampoco lo frenó¹⁰²”.

El “silencio de radio” de Logicalis fue interpretado de diferentes maneras, de acuerdo al nivel de acceso a la información que se tenía.

Claudio Cozzani, Director de Operaciones, explica que la información vinculada a los cambios venideros se mantuvo con un hermetismo absoluto mientras permaneció en el seno del directorio. Por otra parte, no existían lineamientos tendientes a implementar una campaña de comunicación interna formal. Por cuestiones vinculadas a la aplicación del plan de reestructuración, la información se tuvo que compartir con los mandos medios. Concedores de la posibilidad de filtración (al haber tenido que compartir la información), se sugirió que, ante el planteo de interrogantes por parte de la operación, había meramente que apuntar a corregir la información errónea. De acuerdo a esto, dejar que el rumor continúe su curso y su vida fue la elección del *Management* de Logicalis y recién comunicar, lo ya obvio, luego de la reestructuración. Es decir que se podría pensar se apuntó a “un tratamiento posterior”¹⁰³.

Desde el punto de vista comunicacional, nos surge la pregunta de si esto fue una “estrategia” implícita o la falta de una, desde un punto de vista comunicacional. Es decir, nos preguntamos si Logicalis apuntó a “comunicar con los hechos” y aplicar una campaña de comunicación interna destinada a contener la situación posterior a los despidos.

¹⁰¹ Véase Anexo p. 107.

¹⁰² Véase Anexo Entrevista, p. 152.

¹⁰³ Así lo explica M. Esposito, Véase Anexo Entrevista, p. 148.

Se desprende, por otro lado, que esta decisión adoptada por la compañía, afectó fuertemente el clima laboral, lo cual fue señalado en varios testimonios, y no sólo en aquellos pertenecientes a sectores operativos. Los mandos medios, a quienes los directores les informaban qué parte de la dotación debía disminuir y que, en base a ello elaborarán listas donde describían la performance de los integrantes de sus grupos respectivos, manifestaron un gran malestar por las decisiones que se vieron obligados a tomar. Tuvieron que responder preguntas con información escueta e imprecisa, porque no podían volcar lo que sabían por obvias razones.

Desde las áreas operativas, se señaló con insistencia el malestar en el ámbito laboral de los meses de incertidumbre que se conjugaron con la “ausencia comunicacional” de la compañía. Hubo quienes interpretaron la postura de la compañía bajo el refrán “el que calla, otorga”, con lo cual realizaban sus tareas con una actitud de motivación impostada que obedecía más al *leit motiv* de “hacer buena letra” para no quedar en las listas que a lo que realmente sentían.

Pese a todo lo expuesto, cabe preguntarnos:

- **¿De qué modo Logicalis hubiera planificado una campaña de comunicación dando cuenta (o no) de la reestructuración?**
- **¿Cuál hubiera sido la estrategia de comunicación en una situación de crisis?**
- **¿Cómo se comunica, antes de ejecutarse, que se está por despedir al 30% de la dotación de la empresa?**
- **¿Qué se puede decir cuando hay muy poco o nada bueno para decir?**

Michael Ritter (2008) plantea que uno de las mayores dificultades comunicacionales que tiene “la gerencia” en tiempos de cambio es no tener respuestas a todas las preguntas. El rumor, afirma, es un modo de comunicación muy eficiente que no se puede desterrar fácilmente, con lo cual sugiere “trabajarlo desde las condiciones que lo generan”¹⁰⁴ (Ritter, 2007) lo antes posible para que su circulación no resulte nociva

¹⁰⁴ Accotto, Rosana, (2/7/2007). “El rumor sólo se combate con información. *La voz del Interior*. Recuperado el 10/10/2015 de: https://www.academia.edu/2907949/Ritter_-_Rumor_-_El_Rumor_solo_se_combate_con_informaci%C3%B3n_-_Entrevista_del_diario_La_Voz_del_Interior_2007_

para la organización, afectando el ánimo de los empleados, el clima laboral, el liderazgo de la conducción, entre otros aspectos¹⁰⁵. Sostiene que negar el rumor no es suficiente para acabar con él, sino que hay que “llenar el vacío de información” que lleva a los sujetos a querer completar lo que no saben con lo que sea, para lo cual el rumor es la “herramienta perfecta”.

¹⁰⁵ Michael Ritter cita encuestas realizadas en Europa y Estados Unidos acerca del rumor en las organizaciones y expone los resultados de las mediciones.

7. Conclusiones Finales

*“La comunicación interna,
la Cenicienta de las comunicaciones”
Michael Ritter*

Esta investigación se propuso como objetivo primordial analizar la generación, circulación y final de un rumor, en el seno de una organización que atravesó una importante reestructuración. Se trabajó para poder dar cuenta de cuál fue el ecosistema que propició la gestación del fenómeno, así como de las interconexiones que le dieron forma a su sistema de circulación. En cuanto al rumor en sí mismo, se identificó su contenido, se detectaron las mutaciones que lo afectaron y los roles que ejercieron los distintos integrantes de la compañía. Y, por último, pero no por ello menos importante, se intentó dar cuenta de la existencia o no de una estrategia de comunicación interna.

En función de lo revelado, expondremos conclusiones parciales para, luego, esbozar apreciaciones más generales y un cierre a la presente investigación.

Como hemos explicado en el análisis, la informalidad es uno de las características más destacadas de la cultura de Logicalis Argentina, identificada en los vínculos y en el trato, así como también en la comunicación y sus canales. Si bien cuenta con canales formales de comunicación, los informales son descriptos como “muy importantes” y de gran uso. Y, lo que resultó de mayor interés para esta investigación, se logró identificar al rumor como un fuerte componente de la cultura corporativa de la compañía.

Asimismo, esta informalidad hace que el clima laboral se caracterice como “relajado” y “distendido”, rasgos que encuentran su origen en los inicios de la organización, como una empresa familiar cuyos rasgos coexisten en la actualidad con el organigrama multinacional vigente. Sobre esta trama de vínculos informales o *sociograma*, circula lo que identificamos como **subcultura pyme**, integrada por colaboradores “históricos” de la compañía que en la actualidad de hallan diseminados en el organigrama con diferentes jerarquías, pero que conservan relaciones de amistad, de afecto y de “camaradería técnica”, logrando desdibujar las distinciones estamentales.

Fue posible establecer que esta subcultura es identificada por la gran mayoría de los integrantes de la organización, incluso aquellos que no forman parte de ella.

Como hemos relatado, a mediados de 2013, Logicalis Argentina se vio afectada por una situación coyuntural (restricción a las importaciones) que la obligó a emprender una importante **reestructuración de personal**, que tuvo como coletazo lo que identificamos como “situación de crisis”, y que se tradujo en la aparición y circulación de rumores en el seno de la organización.

¿Por qué y desde dónde surgieron los rumores? Pudimos determinar que, además de tener conocimiento de la realidad de la empresa en el contexto-país, uno de los eventos corporativos claves de la empresa (de alto perfil dentro de la cultura de la compañía) fue también clave para que el staff tomara conocimiento de la situación adversa de la compañía: la revisión del año fiscal denominado “Half Year Review” (donde se pone en conocimiento del personal los números de la compañía). Determinamos que estos datos empíricos fueron la piedra fundamental sobre la que se comenzó a sembrar la duda entre los colaboradores.

¿Cómo comenzó la circulación del rumor afectando a toda la organización? En el caso de Logicalis, y a diferencia de lo planteado por la mayoría de autores que estudiaron el fenómeno, el rumor se produjo y comenzó a circular de **arriba para abajo**, en sentido descendente. Es decir, fueron los directores y gerentes quienes compartieron información sensible con integrantes de la *subcultura pyme* quienes, a su vez, lo fueron “desparramando” con quienes tenían confianza. Los dichos vinculados a los cambios cobraban verosimilitud al ponerse a contraluz con los números adversos de la compañía, lo cual le dio origen y credibilidad al rumor. De ahí en adelante, el rumor empezó a correr como “reguero de pólvora”, porque “la gente es gente, y habla”¹⁰⁶. Con este “caldo de

¹⁰⁶ La cita corresponde a la película *Gossip* (2000) (del inglés, *Rumores*) la que da cuenta de cómo un grupo de universitarios plantea un experimento dentro del campus: uno de ellos es testigo indirecto de una situación íntima entre una joven y su novio, y le narra a sus amigos lo que cree ver proponiéndoles hacer circular la información entre el alumnado para ver qué sucede. Lo que muestra el filme es un proceso de magnificación del rumor, con una fuerte adición de detalles que lo van configurando en un modo casi “espectacular”, donde casi nada de lo narrado coincide con la versión inicial. Más allá de que la situación se va de control y las líneas argumentativas van tomando otras aristas, resulta interesante ver cómo, en este proceso, aparecen diferentes elementos abordados por teóricos que estudiaron el fenómeno: información de alto impacto (vinculada a conductas sexuales) de una alumna que goza de cierta “fama” (es bella, rica y proveniente de una familia influyente), protagonistas de alto perfil y una fuente difusa. Se va generando un frenesí, con una alta circulación de dichos en *sentido transversal* (el alumnado), aunque va ganando terreno y se va tornando de manera ascendente, dado que comienza a llegar a los oídos de los profesores. Cuando los entrevistados tienen que identificar la

cultivo” en el punto justo, el rumor se propagó al resto de la organización bajo la forma de un esquema plurilineal, dado que cada “eslabón” se comunicaba con múltiples eslabones.¹⁰⁷

Por un lado, los pasillos de Logicalis bramaban al ritmo de la crisis, mientras que por el otro, la compañía hacía “silencio de radio”, tal como fue señalado por muchos colaboradores. Por su parte, los jefes, lejos de seguir una estrategia acerca de las respuestas y acciones a realizar, comenzaron a seguir distintas líneas: algunos confirmaron el rumor (asumieron la crisis), otros consultaron a miembros de sus equipos para la toma de decisiones (lo cual les daba cuenta a ellos de la situación y también les confirmaba el rumor) y otros negaron la situación. La **heterogeneidad de respuestas y acciones**, junto a la **ausencia de información en el canal oficial corporativo** fortalecieron la circulación del rumor cuando la información dispar era puesta en común en charlas informales.

En cuanto al **contenido del rumor**, resulta notorio que se mantuvo estable, aludiendo siempre a la posibilidad de despidos. Pudimos determinar que en los momentos iniciales –cuando había mayor incertidumbre- tuvo su versión más exagerada (“la compañía deja Argentina”) y luego, al estabilizarse, fue variando en cuanto a número y a quiénes podían ser despedidos.

Con respecto a los **papeles** que cada sector cumplió en el ciclo de vida del fenómeno, se pudo identificar a un grupo que participó activamente en su difusión, admitiendo charlas informales entre compañeros. Otros entrevistados afirmaron haber mantenido cierta reserva, ejerciendo un rol pasivo. Mientras quienes se comportaron (quizás, sin proponérselo) como los máximos difusores, fueron aquellos pertenecientes a mandos altos y medios que filtraron la información al compartirla en la red subcultura pyme. Por su posición en el organigrama, se convierten a los ojos de los demás en fuentes fidedignas, por lo cual podemos afirmar que actuaron como “líderes de opinión”,

figura del emisor, ninguno tiene en claro de dónde provino la información inicial.

¹⁰⁷ Esta afirmación la realizamos teniendo en cuenta, una vez más, el trabajo de Rouquette y su modelo plurilineal de transmisión del rumor, en tanto se trata de una red con eslabones retroactivos (un eslabón se comunica con otro de menor rango) y los proactivos (un eslabón se comunica con otro de mayor rango).

en términos de Kapferer.

En este punto nos encontramos con un importante interrogante: ***¿Estamos ante la ausencia de una estrategia de comunicación interna o se trató de una estrategia implícita?***

De acuerdo a entrevistas a integrantes de altos rangos, la “estrategia” se basó en “dejar ser”: los jefes sólo debían “corregir” aquella información o dato que no fuera cierto, llevar calma a sus grupos e intentar revelar lo mínimo indispensable de información sensible, porque lógicamente se temían las repercusiones que la difusión de lo que estaba podían llegar a generar.

Paradójicamente, a partir de esto, la organización no solo permitió que el rumor continuara su curso sino que también, indirectamente, lo confirmó (e incluso pudo haberlo potenciado)¹⁰⁸. En este sentido, y según Ritter “el problema surge cuando la empresa opta por no decir nada en lo absoluto y hacer mutis por el foro” (Ritter, 2008, p. 143).

Si bien los testimonios sostienen que **la estrategia de Logicalis se basó en tratar de llevar calma ante la incertidumbre**, para dedicarse a contener la situación posterior una vez realizados los despidos, estamos en condiciones de afirmar, a posteriori, que se trató de una **estrategia errónea**. ¿Por qué lo afirmamos?

En el caso analizado, **la circulación del rumor afectó fuertemente, y de manera no positiva a la organización**: a nivel interno, repercutió en el clima organizacional, lo que se tradujo en una baja de la productividad, pérdida de confianza y *engagement* de los empleados, entre otros. A nivel externo, se produjo un debilitamiento de la “marca empleadora” y aparecieron algunos mensajes negativos que circularon en la prensa, lo cual afectó el posicionamiento de “empresa líder e innovadora” que Logicalis tenía en el mercado.

¹⁰⁸ Michael Ritter advierte que “El control de los rumores es una responsabilidad minimizada por los directivos y los gerentes y subestimada por ellos” (p. 32). Véase también Anexo II Entrevistas, donde los testimonios de los integrantes de sectores operativos revelan el sentir ante la circulación de los dichos.

Este tipo de estrategia que, a la luz de los testimonios se reveló como *confusa y poco clara* (por cómo fue vertida y por cómo fue ejecutada), dado el modo en que actuaron quienes debían intentar controlar la situación en la compañía, puso en evidencia **cómo el rumor no es tenido en cuenta como una parte del canal informal de comunicación**, y en consecuencia, no fue “tratado” de manera profesional en el caso analizado. En estas circunstancias, autores como Ritter no creen en la no-comunicación por parte de la organización, y recomiendan al *management* “suministrar información suficiente por los canales formales sobre los asuntos y eventos clave que afectan a los empleados” (2008, p. 32).

A pesar de las recomendaciones antes expuestas y de las mencionadas consecuencias que el rumor generó en Logicalis, nos queda un importante interrogante: ***¿Qué comunicar cuando hay poco que decir, o peor aún, nada bueno que comunicar?***

Si bien no es nuestro objetivo proponer un plan estratégico de comunicación para este tipo de situaciones de crisis, creemos que la presente investigación expone aspectos interesantes.

En primer lugar, la importancia del tratamiento, reconocimiento y consideración del **rumor, como comunicación informal ágil, omnipresente dentro de toda organización**. Así, debe integrarse en todo plan estratégico de comunicación interna, especialmente en situaciones de crisis y no debe ser subestimado por los responsables de la comunicación y ni por el *top management* de la organización.

En segundo lugar, reconocer la importancia de la comunicación interna dentro de las organizaciones la cual, si bien fue posicionándose como factor estratégico para las organizaciones en general, en Logicalis Argentina pudimos establecer que **“es la Cenicienta de las comunicaciones”** (Ritter, 2008, p7) con lo cual se hace menester reconocer su importancia y la necesidad de trabajar aspectos de la misma, con una concepción realmente más profesional.

Creemos que las formulaciones de Michael Ritter al respecto, son un valioso aporte en cuanto a los lineamientos principales que debe adoptar una compañía para convivir con el rumor: **es un fenómeno que no se puede negar y que aceptarlo como parte inherente de los canales de la organización es el primer paso a seguir**. Porque todos sus integrantes se ven necesariamente afectados por los rumores, crean o no en ellos. Si bien la organización puede intentar planificar diferentes estrategias para tratar de controlarlo, la realidad es que no existe prevención y mucho menos un mecanismo que garantice totalmente su erradicación.

Se trata de un **fenómeno social** que se materializa en un comentario ocioso, intrigante, curioso y oscuro y que esconde, a la vez, un **hecho comunicacional** que involucra a muchas personas y, sobre todo, que **repercute en la organización**. Descalificarlo por ser sólo un rumor, es justamente el obstáculo a superar.

9. Bibliografía

- Allport, G.W. y Postman, L., (1988). *Psicología del Rumor* (José Clementi, trad.). Buenos Aires: Editorial Psique (Obra original publicada en 1967).
- Bartolie, A. (1992). Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada (Stella Maris García, trad.). Buenos Aires, Barcelona, México: Paidós (Obra original publicada en 1991).
- Bolvin, M., Rosato, A. y Arribas, V. (2004) *La observación participante, en Constructores de Otriedad. Una introducción a la Antropología Social y Cultural*. Buenos Aires: Eudeba.
- Bourdieu, P., Chamboredon, J. C. y Passeron J. C (1973). *La ruptura en el oficio del sociólogo*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2009) Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes. Buenos Aires: La Crujía, 1era. Ed.
- Capriotti Peri, P. (2003) Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago, Chile: Colección Libros de la Empresa.
- Centeno, M. *El rumor como fuente de información de la prensa escrita* (2003). Universidad Nacional de San Luis, San Luis.
- Costa, J. (2006) *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía, 3° ed.
- Davis, K. (1969) *Communication within management*, Cincinnati: South-Western Publishing Company.
- De Ipola, E. (1982) La bamba, en *Ideología y Discurso populista*, Buenos Aires: Folios.
- De Certeau, M. (1996). *La invención de lo cotidiano I*. México: Universidad Iberoamericana.
- Festinger, L., (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*. California: Standford University Press.

- Formanchuk, A. (2010) *Comunicación interna 2.0 un desafío cultural*, Buenos Aires 1° Ed.: Ediciones Formanchuk y Asociados.
- Foucault, M. (1970), *El orden del discurso*. Buenos Aires: Tusquets Editores, 1992.
- Foucault, M. (1979) *Microfísica del Poder*. Madrid: La Piqueta, 1992.
- Gago, M. P. (2007). *La subjetividad y el rumor: el "Gran Pánico" de 1789*, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Buenos Aires, Argentina.
- Jung, C. G. (1916). *Analytical Psychology*. New York: Moffat Yard & Co.
- Kapferer J. N. (1989) *Rumores. El medio de difusión más antiguo del mundo*. Buenos Aires: Emecé.
- Knapp, R. (1944) Psychology of Rumor, *Public Opinion Quarterly*, Spring44, Vol. 8 Issue 1, p. 22
- Knopf, T. A., (1975) *Rumors, Race and Riots*. New Jersey: Transaction Books New Brunswick.
- Kohen Kichic, J. y Vernet, G. (2010). Gripe A: la culpa no es del chanco sino de quien le da de comer. Un acercamiento a la problemática del rumor como vector de la desconfianza a la información oficial. (Tesina de Grado) Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Buenos Aires.
- Kreps, D. (1990) *Teoría de Juegos y Modelización Económica*. Oxford: Clarendon Press.
- Mazo Salmerón, M. E. (1996). El rumor y su influencia en la cultura de las organizaciones. (Tesis Doctoral) Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Mishra, J. (1990) *El Manejo de los Rumores Falsos*. International Personnel Management Association.
- Morales Serrano, F. (2012) La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas, *Aprende RH*, págs. 46-51.
- Nielander, W. y Richards, M. (1959) *Readings in management*. Cincinnati: South-Western Publishing Company.

- Peterson W.A y Gist N. P. (1951) Rumor and public opinion, *American Journal of Sociology*, Vol 57.
- Pichón-Rivière, E. y Pampliega de Quiroga, A (1985) *Psicología de la Vida Cotidiana*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Ritter, M. (2000). *Rumor y Caos: Una nueva perspectiva de la Teoría del Rumor a la luz de la Teoría de la Complejidad y el Caos*. Universidad del Salvador, Buenos Aires.
- Ritter, M. (2008) *Cultura organizacional*. 1º Edición. Buenos Aires: La Crujía.
- Rosnow, R. y Fine, G. A., (1976) *Rumor and Gossip: The Social Psychology of Hearsay*. New York: Isevier.
- Rouquette, M. L. (1977) *Los rumores*, tr. fr. por Eddy Montaido, Buenos Aires: El Ateneo.
- Sanz de la Tajada, L. Á., (1996), Introducción y Capítulo 1, en *Auditoría de la imagen de empresa*, Madrid: Síntesis.
- Sarlo, B. Cuadros de Costumbres. La Paradoja del Rumor. *Página 30, Nº 79*.
- Shibutani, T. (1966) *Improvised news: a sociological study of rumor*. Indianapolis: The Bobbs-Merrill Co Inc.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1987). La entrevista en profundidad. En *Introducción a los métodos cualitativos de Investigación*. México: Paidós.
- Uranga, W. (2014). Conocer, transformar, comunicar: para incidir. En *Documentos de la cátedra TAO Políticas y planificación de la comunicación*, Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales – UBA, 2015.
- Verón, E. (1993) *La semiosis social*. Madrid: Gedisa S.A.
- Verón, E. (1996). Teoría de los discursos sociales. En *Fragmentos de un tejido*, Madrid: Gedisa.
- Verón, E., Cuadros de Costumbres. La Paradoja del Rumor *Página 30, Nº 79*.

Fuentes electrónicas:

- Asociación Argentina de Comunicación Interna, (2012). El impacto de la comunicación informal y los rumores en las empresas argentinas.
- Acotto, Rosana (22/7/2007). El rumor sólo se combate con información. *La Voz del Interior*. Recuperado el 10/10/2015 de: http://archivo.lavoz.com.ar/suplementos/economia/07/07/22/nota.asp?nota_id=92833
- www.afip.gob.ar
- Infobae.com (14/10/2013), Advierten que las restricciones a las importaciones se duplicaron en un año. Recuperado el 02/11/2015 de: <http://www.infobae.com/2013/10/14/1515936-advierten-que-las-restricciones-las-importaciones-se-duplicaron-un-ano>
- Infobae.com, (24/10/2012), Importadores denuncian que la política proteccionista provocó despidos. Recuperado el 02/11/2015 de: <http://www.infobae.com/2012/10/24/677691-importadores-denuncian-que-la-politica-proteccionista-provoco-despidos>
- iProfesional.com, (24/04/2013), Advierten que hay varios sectores frenados por las restricciones a las importaciones. Recuperado el 02/11/2015 de: <http://www.iprofesional.com/notas/159365-Advierten-que-hay-varios-sectores-frenados-por-las-restricciones-a-las-importaciones>
- Jueguen, F. (18/05/2015): Rumores: de gusanos a yogures vencidos. Qué tienen que hacer las empresas para combatir al enemigo menos pensado. *La Nación*. Recuperado el 11/07/2015 de: <http://www.lanacion.com.ar/1793350-rumores-de-gusanos-a-yogures-vencidos-que-tienen-que-hacer-las-empresas-para-combatir-al-enemigo-menos-pensado>
- López Aufranc, P. y Gayol, P. (29/02/2012), Nuevas restricciones a las importaciones en la Argentina, *Marval*. Recuperado el 02/11/2015 de: <http://www.marval.com.ar/publicacion/?id=5871>
- www.rae.es
- Ritter, M. (2000), *El rumor, un análisis epistemológico*. Recuperado el 10/04/2015 de: http://www.academia.edu/2907952/Ritter_-_El_rumor_Un_an%C3%A1lisis_epistemol%C3%B3gico_2000_