

REPORTAJE: PSICOLOGÍA

# Rumores, evitar el virus

FERRAN RAMON-CORTÉS 12/07/2009

Vivimos tiempos convulsos: crisis, cambios, inestabilidad laboral... El caldo de cultivo ideal para uno de los virus más peligrosos para la confianza en una organización: los rumores. ¿Podemos evitar el contagio?

Una directora de planta de una importante empresa nos contó que un día llegó a la fábrica y se encontró a todos sus empleados en la calle, pancartas en mano y en pie de guerra, dispuestos a manifestarse como protesta por el inminente traslado de la factoría a otro país. Sorprendida, se reunió con los representantes de los trabajadores para abordar la situación. Tras dos largas horas de reunión, faxes arriba y abajo, y llamadas telefónicas a las oficinas centrales, consiguió convencerlos de que el supuesto traslado era absolutamente falso. Ni existía ni jamás se había considerado. No era más que *un rumor*. Un rumor del que habían sido víctimas la práctica totalidad de los trabajadores de la fábrica, y que, como más tarde averiguarían, procedía de la mala interpretación de un comentario del consejero delegado en su última visita. Un rumor que había pasado totalmente desapercibido a la directora de planta, la cual, desconectada de los circuitos de comunicación informales, no había oído nada de nada hasta encontrarse con la manifestación.

### Anatomía del rumor

**“Cualquier persona que tenga un móvil y acceso a un ordenador tiene el poder de desestabilizar una empresa, una institución o incluso un gobierno”. Warren Bennis**

Un rumor es una información falsa o tendenciosa, aparentemente inocente, pero hábilmente manipulada, que intoxica y entorpece la comunicación entre la gente, destruyendo la confianza y enrareciendo el ambiente. Un potente *virus* que es capaz de provocar una verdadera epidemia que desestabilice una organización. Suele empezar con un simple comentario, que se transmite de persona a persona con pequeñas alteraciones que van cambiando su significado y magnificando su virulencia y su potencial destructor.

Como en las epidemias médicas, los rumores se propagan por *contagio*. Le contamos un rumor a una persona, que a su vez lo cuenta a 10 personas más, creando una cadena de transmisiones que crece exponencialmente. Y a este proceso contribuyen de forma decisiva las nuevas tecnologías. Con Internet, el correo electrónico y los móviles, la información llega de forma casi instantánea a todos los rincones de cualquier organización.

¿Los rumores son siempre intencionados? Para contestar conviene distinguir entre dos tipos de rumores: los personales y los profesionales. Los primeros sí suelen ser intencionados: alguien lanza un comentario malicioso sobre un tercero, con la intención de producirle algún daño, y este comentario se propaga incontroladamente en forma de rumor hasta conseguir en poco tiempo su malicioso objetivo. Los segundos, en cambio, la mayoría de las veces no lo son. Los podemos crear accidentalmente por el desnivel de información entre nosotros y nuestro interlocutor, o los podemos provocar por el miedo.

En el primer caso, cuando tenemos información que nuestro interlocutor no tiene, decimos cosas que él no puede comprender y que provocarán una especulación que acabará en rumor. Imaginemos que yo, como gerente, estoy barajando la posibilidad de cambiar de oficinas (cosa que no quiero que nadie sepa hasta que sea una opción real), y usted, como directivo, me pide remodelar su despacho. Yo le contesto que *no es el momento*, y usted, que no sabe nada del posible traslado, empezará a especular sobre el sentido de mis palabras. Muy probablemente acabará diciéndole a su compañero algo como “estamos fatal, no tenemos dinero ni para arreglar mi despacho.” El rumor está servido.

En el caso del miedo, el mecanismo es distinto. Lo que ocurre es pura y simplemente que lo proyectamos en forma de rumor, anticipando el peor de los escenarios. Y lo hacemos porque en el fondo estamos buscando combatir nuestros temores con un desmentido. Así, si temo perder mi trabajo, lanzaré un rumor: "Creo que nos echan a unos cuantos". Estaré esperando a que me digan que no, que es imposible, y que en todo caso no soy yo quien está en la lista. Pero acabo de lanzar un rumor letal que hará su camino infeccioso por toda la organización.

Además de las diferencias de información y del miedo, también tenemos en todas las organizaciones los "oportunistas del rumor": gente que utiliza los rumores como medio de captar la atención en sus círculos sociales y generar así camaradería con los demás. Lamentablemente, ignoran que hablando de los demás a sus espaldas, lo único que crean es recelo y desconfianza.

Hay situaciones en que las organizaciones van a sufrir inevitablemente constantes infecciones de rumores: nuevos fichajes, despidos, reorganizaciones, traslados o cualquier otra situación que implique un cambio. Y hay una situación en particular que las engloba todas ellas y que estamos viviendo actualmente de forma especialmente virulenta: una crisis. En una situación de crisis como la actual, los rumores se generan a diario como proyección del miedo, y se necesita un constante sobreesfuerzo para detectarlos y combatirlos para no poner en riesgo la organización.

¿Cómo combatir un rumor?

**"En todas las relaciones, lo que hagas tendrá un impacto mucho mayor que lo que digas".**

Stephen M. R. Covey

Pero no siempre los rumores aparecen en tiempos revueltos: hay empresas en las que la desmotivación y la falta de cohesión interna propician un *ambiente tóxico*, caldo de cultivo ideal para que la gente lance rumores personales y profesionales como muestra de descontento. En cualquier caso, el nivel de rumores en circulación en una empresa es un buen termómetro de su *salud comunicativa*: a más rumores, peor salud. La primera gran decisión es si respondemos o no. Actuar no siempre es recomendable, especialmente con los rumores personales, ya que a través de nuestra respuesta lo hacemos llegar a gente que no sabía nada del rumor y estamos ayudando a difundirlo. Además, por más firmes que seamos en la respuesta, siempre alguien pensará que "cuando el río suena, agua lleva".

Si el rumor es extenso, constatamos que ha llegado a la mayoría de la gente y deseamos responder, la segunda gran decisión es si optamos por desmentirlo o desacreditarlo. Desmentirlo significa replicar con argumentos el rumor. Lo podemos hacer cuando nuestras pruebas son inapelables, o de mayor magnitud que el rumor (en una ocasión, un conocido presentador de televisión pidió a un colega suyo de la radio salir en directo con cualquier excusa. Cuando le preguntaron por qué dijo: "Esta mañana andaban diciendo por ahí que había muerto, y si me oyen en directo podré desmentirlo"). En cualquier caso, y con la excepción de hechos evidentes como éste, que logremos nuestro objetivo dependerá de que resultemos más creíbles que aquellos que han lanzado el rumor.

Más recomendable parece, en la mayoría de los casos, desacreditarlo: hacer algo que haga inverosímil o absurdo un rumor: Imaginemos que se rumorea sobre mi estado de salud: podría desmentirlo, citando a la gente y asegurándoles de primera mano que estoy sano. Algunos me creerían, sin duda, pero otros seguirían viendo *sospechosas ojeras* en mi rostro. Pero puedo fácilmente desacreditarlo, apuntándome y animando a mis compañeros a apuntarse a un medio maratón. Aquellos que tras el kilómetro 10 siguieran corriendo conmigo se preguntarían sin duda: ¿quién es el estúpido que anda diciendo por ahí que está enfermo?

Desacreditar un rumor es más lento, más sutil y menos evidente. Pero mucho más efectivo si se basa en hechos y no en palabras.

Si nos falla todo...

**"Para romper una cadena basta con romper un eslabón"**

## Sabiduría popular

Al igual que en las epidemias médicas, si queremos detener una epidemia de rumores deberemos intentar cortar las cadenas de infección. Esto supone identificar a gente de confianza que podamos utilizar como diques de contención: gente que, tras nuestras explicaciones, cuando les llegue el rumor se avengan a cortarlo por lo sano, apelando a nuestra relación de confianza.

Si tenemos bien identificadas las cadenas de comunicación de la organización y podemos situar “diques de contención” en la mayoría de ellas, la estrategia funcionará. Pero hay algo importante a tener en cuenta: esta estrategia no debe utilizarse nunca si el rumor no es tal y es una información real, ya que cuando se sepa la verdad habremos perdido toda la credibilidad con aquellos que hemos utilizado como diques de contención.

**¿Qué hacemos con los ‘rumorólogos’?** La gente que difunde sistemáticamente rumores hace un gran daño a la organización. Parece obvio que hay que desenmascararlos y parece recomendable prescindir de ellos lo antes posible. Sin embargo, conviene saber que detrás de un gran *rumorólogo* siempre hay una historia de frustración personal. Puede ser un ascenso que no se ha materializado, una persona que piensa que la menosprecian... Es importante, antes que nada, intentar averiguar qué le ocurre, porque si lo podemos solventar, nos evitaremos soluciones más traumáticas y *sanaremos* a una persona que estaba resultando infecciosa para nuestra organización.

Por último, hay algo que todos nosotros podemos hacer sin mucho esfuerzo para contribuir a generar climas comunicativos sanos: antes de hacer circular una información deberíamos preguntarnos si es razonablemente cierta y si el hecho de circularla contribuirá positivamente a la organización. Si no es así, lo que haremos circular es un *virus*.

## Vacuna contra los chismes

Que lleguen murmuraciones a nuestra organización o entorno es inevitable, pero podemos estar *vacunados*, es decir, haber generado un clima de confianza que haga que no se propaguen. Éstas son algunas de las cosas que nos pueden ayudar a crear este clima de confianza:

1. Conocer bien a la gente: Ir más allá del conocimiento superficial, que se limita a la *etiqueta* que todos llevamos puesta.
2. Saber cuáles son las relaciones entre la gente: identificar las cadenas de comunicación que ya funcionan de forma eficiente.
3. Reconocer los canales de comunicación existentes: identificar cuáles funcionan y cuáles no. Cuáles son eficientes para transmitir determinados mensajes y cuáles no.
4. Ser transparentes. Compartir siempre la máxima información posible. Dado que no siempre se puede decir todo a todos, pensar, ante cada decisión, qué explicamos, a quién, cuándo y cómo.
5. Ser claros, evitar ambigüedades. Ser explícitos y no dejar cosas a la interpretación. No dar versiones diferentes a gente diferente.
6. Ser rápidos. Dar las informaciones relevantes con celeridad y sin retrasos. Hacer llegar con rapidez y al mismo tiempo la información a todo nuestro entorno.
7. Tener valor. Estar dispuesto a dar tanto las buenas noticias como las malas. Con la misma rapidez y –aunque con empatía– con la misma claridad.
8. Ser íntegros. Asegurarnos de que hay consistencia entre lo que decimos y lo que hacemos. Si nuestros actos y nuestras palabras no dicen lo mismo, el mensaje que prevalece es siempre el negativo.

## Para leer

'La frontera del éxito', de Malcolm Gladwell. Espasa Calpe, 2001.

'Transparencia', de Warren Bennis, Daniel Goleman y James O'Toole. Alianza Editorial, 2008.

'Virus. El peligro de los rumores en las organizaciones'. Ferran Ramon-Cortés. RBA 2007.

---

© EDICIONES EL PAÍS S.L. - Miguel Yuste 40 - 28037 Madrid [España] - Tel. 91 337 8200