

CULTURAMA STEREO

Juana Alejandra López Lozano

1. INTRODUCCIÓN

Viernes, 11:55 de la mañana. La plazoleta principal de la universidad está llena de estudiantes: unos llegan y otros salen de clase de diez. Entre la multitud sobresale un joven que, apresurado, acelera el paso mientras evita estrellarse con algunos de sus compañeros. Se trata de Pablo Álvarez, estudiante de sexto semestre de comunicación, quien busca llegar al edificio de su facultad antes que el reloj marque el mediodía.

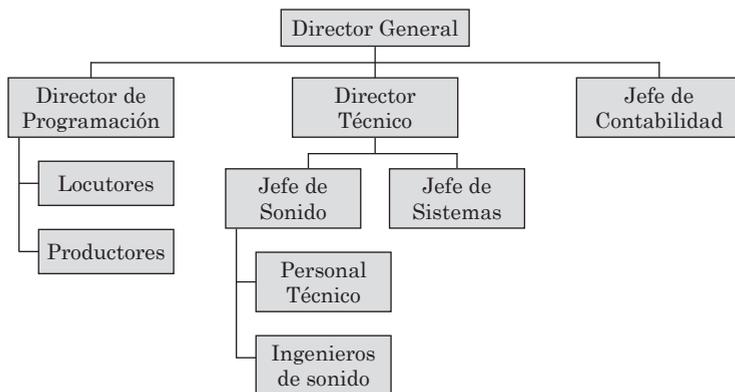
Al llegar al edificio saluda a un colega que se encuentra a cargo de la recepción de los estudios; él, además de pedirle el carnet de estudiante, le dice: “— ¿Otra vez corriendo, Álvarez?” Sin contestar, Pablo ingresa rápidamente al pequeño estudio, saluda a Jorge Peláez, el ingeniero de sonido, y a Ana Parra, productora del programa; después de tomar un respiro se coloca sus audífonos y, mientras se escuchan las primeras notas de una conocida canción de los Rolling Stones, dice a través del micrófono: “Bienvenidos a su programa Acordes del Rock en Culturama Stereo, donde se vive la cultura a través de la música”.

Se trata de un programa más de CULTURAMA STEREO, emisora universitaria que se transmite en la frecuencia 88.50 de FM, en toda la ciudad. Esta emisora nace como respuesta a la iniciativa de los estudiantes de quinto semestre de comunicación social, quienes al ver que otras universidades contaban con espacios para la difusión de contenidos académicos, culturales y de las distintas actividades realizadas en las facultades del claustro, deciden elaborar un proyecto con el apoyo de Bienestar Universitario. Así, en el año 2004, se emite por primera vez un programa de CULTURAMA STEREO.

En sus inicios, además del Director General, la emisora contaba con la colaboración de algunos estudiantes, quienes hacían las veces de realizadores y presentadores de los programas. Entre todos se repartían las labores para producir y transmitir las emisiones diarias; desorden de labores que permitió la puesta en marcha de los primeros proyectos de CULTURAMA STEREO. Poco a poco, gracias al trabajo de sus gestores, CULTURAMA STEREO fue creciendo y se ampliaron sus recursos técnicos, financieros y humanos; de esta manera, se logró la compra de una nueva consola y de varias computadoras con software diseñados específicamente para emisoras, al igual que se vinculó personal remunerado al proyecto. Fue así como, después de un largo trámite, se obtuvo una frecuencia para transmitir a nivel local.

Los cambios suscitados también se hicieron visibles en la estructura organizacional de CULTURAMA STEREO, de manera que se establecieron nuevos cargos y funciones: el Director General (comunicador social), un Director de Programación, un Director del Área Técnica (ingeniero de sonido) y un Jefe de Contabilidad. A su vez, el Director de Programación a cargo de seis locutores y cuatro productores (estudiantes de la universidad), mientras el Director del Área Técnica tiene bajo su mando al Jefe de Sonido y al Jefe de Sistemas (véase, GRÁFICA 1).

Gráfica 1. Estructura organizacional CULTURAMA STEREO



A principios de 2007, por motivos académicos (estudios de doctorado en el exterior), Héctor Torres —quien se había encargado de la dirección de la emisora desde el principio— debe abandonar el cargo. En su reemplazo llega Alberto Martínez. Alberto, un comunicador social egresado de otra importante universidad y amigo cercano de Torres, fue delegado como Director General, aunque otros dos alumnos, que hicieron parte del equipo inicial de la emisora, estaban dispuestos a encargarse de la dirección de CULTURAMA STEREO.

Con el nuevo director, las políticas de la emisora empezaron a cambiar. El productor habitual de varios de los espacios de CULTURAMA STEREO, Jairo Benítez, fue despedido sin causa justificada y, en su lugar, Alberto Martínez designó a Andrés Caro, estudiante de comunicación de otra universidad, quien se encuentra cursando una especialización.

De igual forma, la parrilla de programación tuvo un vuelco total; muchos de los programas de participación y de opinión de la comunidad estudiantil fueron reemplazados por programas de música electrónica y boletines de noticias nacionales. Igualmente, los programas musicales ya existentes fueron rediseñados o su tiempo de emisión fue acortado, a excepción de Acordes del Rock (música rock de todos los tiempos) y Staccato (programa de música clásica), debido a su gran audiencia.

Por intermedio de Andrés Caro llegaron nuevos locutores, quienes no sabían nada del manejo de las consolas y los equipos, ni tampoco de la dinámica de funcionamiento de la emisora. Esto se prestó para una serie de malentendidos con los antiguos miembros de CULTURAMA STEREO, y contribuyó a agudizar el clima hostil de la emisora.

La ausencia de políticas claras de inducción, sumada al ambiente adverso que empieza a gestarse en la relación de los locutores y los productores, ha generado comentarios que amenazan con la continuidad del proyecto. Ante el cambio en la dirección y la llegada de nuevos mandos medios patrocinados por el reciente director, comienza a circular una serie de rumores que bajan la moral del grupo. Es normal escuchar en los pasillos de la emisora, en la cafetería o en otros lugares de la universidad, a locutores y productores hablando del posible cierre de algún programa, o de la llegada inminente de un locutor, productor, ingeniero o técnico, quien pondría en riesgo la estabilidad laboral de los demás.

Esta situación obedece al clima de incertidumbre y desinformación que predomina en CULTURAMA STEREO desde la llegada del nuevo director. La ausencia de una comunicación clara entre los directivos y los demás integrantes de la organización entorpece las relaciones laborales, y fragmenta el equipo de trabajo. Es así como los cambios y relevos nunca son comunicados directamente al personal, quien logra enterarse sólo cuando se filtra información «confidencial» de la Dirección General o, simplemente, cuando el recién llegado ocupa su nuevo puesto de trabajo. En cuanto a la transmisión de los programas ocurre algo similar: cancelaciones y modificaciones se efectúan sin previo aviso.

De esta manera, ante el rumor de su salida, Esteban Ruiz, ingeniero de sonido, decidió adelantarse y pasar su carta de renuncia, pues como él

mismo lo afirma: “...es preferible mantener los buenos recuerdos de una emisora que fue el sueño de muchos de nosotros como estudiantes, que seguir aferrándose a un navío en hundimiento...”

Y como si fuese una premonición, a la semana de ser aceptada su renuncia, todos los antiguos miembros del proyecto inicial también decidieron dimitir de sus cargos. Ahora, por supuesto, pelagra la continuidad de CULTURAMA STEREO, pues estos acontecimientos han puesto de manifiesto las dificultades por las que atraviesa la organización: para la universidad, si ésta ya no cumple su labor inicial, debe cerrarse.

2. PROBLEMA

En CULTURAMA STEREO, de un estilo gerencial de puertas abiertas, en el que predominaba la participación y el trabajo conjunto de todo el equipo que conformaba la emisora, se pasó a una dinámica organizacional regida por la concentración del poder en manos del nuevo director general, único autorizado para tomar decisiones y efectuar cambios en la organización; de esta manera, se inhabilitaron los canales de comunicación entre las directivas y los demás empleados, generando un clima de desinformación e incertidumbre que encontró en el rumor una manifestación que da cuenta de las dificultades comunicacionales que vive la emisora en la actualidad.

Como gerente, administrador o comunicador organizacional, ¿qué puede hacer usted para dar solución a la problemática planteada?

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el ámbito de la comunicación informal —es decir, aquella que no se efectúa a través de canales previamente establecidos y de amplio conocimiento por los integrantes de la organización— el rumor se presenta como una manifestación propia de las interacciones que se generan entre los integrantes de la empresa —especialmente, entre quienes comparten un mismo nivel jerárquico—, convirtiéndose en el punto donde convergen las comunicaciones procedentes de los niveles gerenciales (descendente) y aquellas que surgen en los niveles jerárquicos inferiores (ascendente).

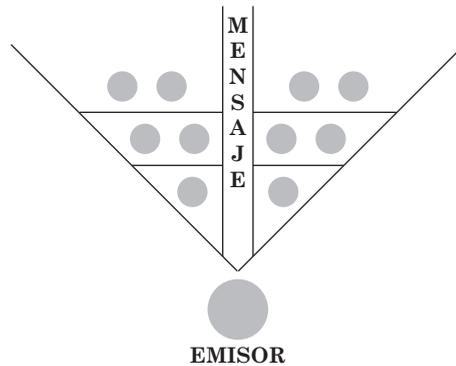
Si bien los rumores son expresiones espontáneas propias de las relaciones interpersonales, que en las organizaciones se convierten en valiosos indicadores de la verdadera situación que se vive en los distintos niveles

de la empresa, su propagación desproporcionada puede desestabilizar e incluso propiciar una crisis corporativa, con la cual se agudizará aún más la proliferación de rumores.

Generalmente, los rumores surgen ante la incertidumbre que ocasiona la desinformación y la poca efectividad de los canales formales de comunicación establecidos en la empresa (boletines internos, tabloides...), o como consecuencia de la deformación de algún incidente específico (se resaltan ciertos detalles y se omiten otros), entorpeciendo así la comprensión de los acontecimientos (Allport, 1953). Cuando esto ocurre, el rumor se encarga de dar sentido a la información incompleta o inexistente, contribuyendo a transformar el ambiente de la organización en un espacio donde reina la inconformidad y la confusión.

Como comunicación oral interpersonal, el rumor requiere la mediación de una serie de actores quienes deciden presionar a un grupo o persona mediante la creación de un mensaje interesante y ambiguo, de fuente desconocida pero fiable. Su transmisión es encadenada y exponencial, ya que el emisor del rumor transmitirá el mensaje a otros receptores seleccionados y éstos, a su vez, a otros, quienes lo seguirán difundiendo de forma rápida y creciente hasta que dicho rumor pierda su vigencia (véase gráfica 2).

Gráfica 2. Propagación de rumores



Los rumores, igualmente, dan cuenta de la distribución de las relaciones de poder en la organización, y pueden emplearse para persuadir a los encargados de la toma de decisiones, obligándolos a decidir, en ocasiones, contra su voluntad (Robbins, 1998). En este sentido, la aparición y propagación del rumor podría tener sus antecedentes en los conflictos suscitados entre los integrantes de la organización, cuya base, de acuerdo con Katz (citado en Hall, 1996), se deriva de comunicaciones deficientes (distorsión, mala utilización o inexistencia de canales de comunicación), intereses opuestos, rivalidad o luchas jerárquicas.

En resumen, aunque el conflicto se considere como “un elemento inherente a las organizaciones” (Hall, 1996, p.141), es conveniente que la empresa elabore un plan estratégico que le permita sobrellevar situaciones conflictivas como el rumor, las cuales pueden desestabilizar la organización y agudizar la crisis al interior de la misma.

Bibliografía

- Allport, G. (1953). *Psicología del rumor*. Buenos Aires: Editorial Psique.
- Hall, R. (1996). El poder. *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados* (pp.119-124). México: Prentice Hall.
- _____. (1996). El conflicto y otras consecuencias del poder. *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados* (pp.138-145). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1998). Poder y política. *Comportamiento Organizacional* (pp.396-402). México: Prentice Hall.
- _____. (1998). Conflicto, negociación y comportamiento entre grupos. *Comportamiento Organizacional* (pp.434-453). México: Prentice Hall.

Bibliografía sugerida

Si desea ampliar los elementos teóricos presentados, puede consultar las fuentes reseñadas a continuación:

- Álvarez, E. (n.d.). Rumor y clima organizacional. Obtenido el 15 de junio de 2008 desde <http://www.amauta-international.com/BIBVIRT/RumorClimaOrg.pdf>
- Contreras, D. (2006). La gestión de crisis en la comunicación organizacional. Obtenido el 25 de junio de 2008 desde <http://ddd.uab.es/pub/analisi/02112175n34p305.pdf>
- Puyal E. (2001). La comunicación interna y externa en la empresa. Obtenido el 22 de mayo de 2008 desde <http://www.5campus.com/leccion/comui>

4. PREGUNTAS ORIENTADORAS

Tomando como referencia los fundamentos teóricos presentados anteriormente, formule estrategias que permitan solucionar la problemática de CULTURAMA STEREO. Para ello, tenga en cuenta las siguientes preguntas orientadoras:

- a. Para los directivos de la organización, los rumores podrían convertirse en una importante fuente de retroalimentación respecto a las problemáticas que tienen lugar al interior de la misma. De acuerdo con lo anterior, ¿Qué dificultades organizacionales se ponen de manifiesto en CULTURAMA STEREO, con la proliferación de rumores?
- b. ¿Qué estrategias comunicacionales deben adoptarse para neutralizar los efectos negativos que los rumores generan en CULTURAMA STEREO?
- c. ¿Qué canales comunicativos concretos pueden habilitarse para el esclarecimiento de dichos rumores?
- d. ¿Cuál es la importancia de contar con un efectivo plan estratégico de comunicación, cuando se propagan rumores que —a mediano plazo— pueden desprestigiar y desestabilizar las organizaciones? Argumente su respuesta.



