



knowsquare .

PREPARADO POR: JUAN FERNÁNDEZ-ACEYTUNO

10 DE MAYO DE 2008

# VIRUS

---

NOTA TÉCNICA, CRÍTICA Y RESUMEN  
DEL LIBRO DE FERRÁN RAMÓN-CORTÉS

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

© **KNOW SQUARE, S.L.** SOCIEDAD LEGALMENTE CONSTITUIDA EN  
ESPAÑA, CON DOMICILIO EN MADRID, PASEO DE PINTOR ROSALES 2, 6º.  
CIF B-85086460. REGISTRADA EN EL REGISTRO MERCANTIL DE MADRID,  
TOMO 24.295 FOLIO 82 SECCIÓN: 8 HOJA: 436797 INSCRIPCIÓN: 1.

# VIRUS

## NOTA TÉCNICA - CRÍTICA Y RESUMEN

---

### INTRODUCCIÓN

---

Libro de Ferrán Ramón-Cortés, una breve historia fácil de leer. En el complejo hotelero de Caneel Bay, en la pequeña isla caribeña de Saint John, ha habido un brote de una extraña epidemia que ha causado dos bajas y amenaza con infectar a todos los turistas de este paraíso turístico. Los acontecimientos aparecidos en los periódicos sirven a Ferrán como punto de referencia para ayudar a Alberto a entender qué está pasando en su empresa. Él también padece un grave problema: una epidemia de rumores amenaza con desestabilizar a toda la empresa. A través de esta ficción, Virus explora el peligro de los rumores que "infectan" la comunicación y desestabilizan las organizaciones. Propone una particular "vacuna": ocho acciones que podemos llevar a cabo en nuestros respectivos entornos, para conseguir una buena comunicación e inmunizarnos contra los rumores.

---

### RESUMEN

---

Y se trata de una epidemia de rumores que están destruyendo la comunicación interna de una empresa. El autor define rumores como aquellas informaciones falsas o tendenciosas, que circulan, intoxican y entorpecen la comunicación; y cuando esto ocurre, la confianza se quiebra y el clima laboral se enrarece hasta hacer el ambiente irrespirable. Y es que la desconfianza es una enfermedad difícil de curar, porque la confianza se pierde mucho más fácil de lo que se gana.

El proceso del rumor se define por Ferrán como sigue: de la información original, el rumor elimina los detalles que son esenciales para comprender la realidad objetiva del hecho al que se refiere. La historia se altera, haciéndola más aguda, más interesante e incisiva. Todo ello a base de aderezar con pequeñas manipulaciones de la información que le dan fuerza a nuestra historia. Una vez comienza a circular, va cambiando, evoluciona, muta en diferentes formas. No es lo mismo sufrir la enfermedad que se portador de ella. Todos somos "reservorios" de alguna causa, buena o mala.

Recomienda el autor, o al menos sugiere que sería bueno que reflexionásemos sobre qué mensajes hacemos llegar a la organización en el día a día:

- Impacto de ellos en la motivación y desmotivación
- Importancia del nivel relacional de las personas
- Consecuencias de romper un eslabón en la cadena de comunicación
- Analizar la fuerza del miedo a la hora de estudiar cómo se propagan los rumores
- Desconocimiento individual de las personas

Recomienda aplicar el principio de prevención: anticiparse, proporcionando más información real y precisa. No existe mejor tratamiento que el medir y estar atento a los síntomas: incremento de temperatura en la organización en caso de conflictos personales, mantener la "hidratación" de la empresa, etc. Reconocer que una información es confidencial y no puede compartirse por el momento es casi tan transparente como el darla. Debemos de ser conscientes del principio de la

asimetría de la información y la tendencia natural a mal interpretar la que se conoce ante la ausencia de información completa.

Recomienda que antes de circular información en la organización, comprobemos que la información es absolutamente cierta, y que el compartirla contribuirá decisivamente y positivamente al funcionamiento de la empresa.

---

## LA VACUNA

---

La vacuna que recomienda el autor consiste en un conjunto de actuaciones que debemos de poner en práctica en nuestras empresas para inmunizarnos como empresa contra los rumores. Aplicarla debería formar parte de la responsabilidad de cualquier directivo, cada día, no sólo en momentos de crisis o necesidad.

### 1.- Conocer bien a la gente

Conocer individualmente a las personas de nuestro entorno, dedicarles tiempo y escucharles con atención para entender y descubrir sus motivaciones, identificando qué tipo de comunicación les ayuda o les desmotiva. Ir más allá del conocimiento superficial, evolucionando con el tiempo, viendo qué mueve a los demás.

### 2.- Conocer las relaciones interpersonales

Entender las relaciones que se producen entre las personas, con el fin de identificar las cadenas de comunicación que funcionan en la actualidad de forma eficiente, no interrumpiendo las cadenas que funcionan bien de forma natural, y fomentando las relaciones entre las personas como estímulo a la creación de nuevas redes de comunicación. Esto permitirá identificar a los catalizadores, para lo bueno y para lo malo.

### 3.- Conocer los canales de comunicación existentes

Identificar cuáles son los canales por los que se transmite la comunicación a la gente, detectar cuáles funcionan y cuáles no, cuáles son aceptados para determinados mensajes y cuáles no, contribuyendo a crear nuevos canales si los existentes no funcionan bien, evitando que se quede gente al margen.

### 4.- Ser transparentes

Compartir la máxima información posible, pensando en cada decisión qué explicamos, a quién y cuándo, dedicando tanto tiempo a las decisiones que se deben tomar como a la estrategia para explicarlas. No hacerlo es fomentar el caldo de cultivo preferido de los rumores.

### 5.- Ser claros

Evitar ambigüedades, ya que ésta siempre se descodifica como una información negativa, ser explícitos y no dejar ideas a la interpretación, verificar qué información se ha transmitido y si lo recibido es idéntico a lo emitido, evitando dar versiones diferentes a diferentes personas. La falta de

claridad aumentará los rumores hasta el final de la cadena: el agua que es turbia en origen, se mantiene turbia hasta el final.

## **6.- Ser rápidos**

Ofrecer la información relevante con celeridad y sin retrasos. Es crucial ir por delante de los rumores con información veraz, transmitiendo con rapidez la misma información a toda la organización.

## **7.- Tener valor**

Estar dispuesto a dar tanto las buenas noticias como las malas, con la misma rapidez y con la misma claridad, pero con empatía, no edulcorando las malas noticias ni alimentando falsas expectativas, utilizando un tono adecuado en cada caso.

Casi tan importante es no olvidar las buenas noticias, celebrando siempre y de forma inmediata tanto las grandes victorias como las pequeñas, comunicar y compartir las buenas noticias es una gran fuente de inmunidad.

## **8.- Ser íntegros**

Asegurarnos que existe coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos. Si nuestros actos y nuestras palabras van por caminos distintos, el mensaje que prevalece es el negativo. Debemos de mantener el compromiso con nuestras palabras, todos tomamos nota de los compromisos rotos por parte de la gente que nos rodea. No es bueno criticar, aunque hacer observaciones constructivas ayude. Criticar crea distancia, especialmente cuando juzgamos a personas que no están presentes.

Estos principios no suponen una vacuna perfecta, continua existiendo el riesgo de infección, por lo que si los rumores consiguen entrar, debemos de tratar, en primer lugar, de ser más rápidos que ellos, aportando datos reales que limiten el rumor y lo contengan; en segundo lugar, tratar de romper las cadenas de contagio, mediante actuaciones selectivas con las personas clave que puedan parar el proceso; en tercer lugar, luchando contra los reservorios y las fuentes de rumores: la crítica, la especulación sobre las decisiones tomadas, las malas interpretaciones... Sobre todo, es vital no participar en la transmisión de información no contrastada, detectando aquellas personas que en cada organización son capaces de extender los rumores, entendiendo el por qué de su actuación. Sólo así se pueden desactivar.