

# Cultura: la clave para la transición organizacional

*Renato Dias Baptista*

*Brasileño, Profesor Adjunto de la Universidad Paulista (UNIP). Doctorando en Comunicación y Semiótica por la Pontificia Universidad Católica de São Paulo (PUC/SP), Maestría en Comunicación por la Universidad Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP). Consultor independiente en Recursos Humanos.*

*rdbaptista@terra.com.br*

## Resumen

La magnitud de los impactos de la globalización en las organizaciones contemporáneas es proporcional a la capacidad cognitiva y las brechas existentes en un grupo en particular. Se torna indispensable medir el intervalo entre una situación real y una propuesta para definir las estrategias de cambio. El escenario en una organización sirve como un diagnóstico y un pronóstico para indicar el tiempo y la capacidad de absorción de un nuevo concepto de trabajo. Dada esta complejidad, la cultura se ha convertido en la principal clave para el desarrollo integrado, igualmente, su interpretación y los mecanismos para el proceso de transición se amparan en la comunicación organizacional.

**Palabras clave:** cultura; comunicación; tecnología, cambio, globalización

## Resumo

A amplitude dos impactos da globalização nas empresas contemporâneas é simétrica às fissuras cognitivas existentes num determinado grupo organizacional ou social. Tornou-se indispensável medir o intervalo entre o real e o proposto para definir todas as estratégias de mudança. O estágio que uma empresa se encontra funciona como um diagnóstico e um prognóstico para indicar o tempo e a capacidade de absorção de um novo conceito. Diante dessa complexidade, a cultura tornou-se a principal senha para o desenvolvimento integrado, bem como, sua interpretação e os mecanismos para processar uma transição estão direcionados para a comunicação organizacional.

**Palabras chave:** cultura; comunicação; tecnologia; mudança; globalização.

## Abstract

The extent of the impacts of globalization on enterprises is proportional to the contemporary cognitive existing gaps in a particular group. It has become indispensable measure the interval between a real situation and a proposal to define the strategies for change. The stage that an organization if finds provide as a diagnosis and a prognosis to indicate the time and the absorption capacity of a new concept of work. Given this complexity, the culture become it main password for the integrated development in organizations, as well as, its interdependence with the communication that has the attribution to interpret and process a transition.

**Key-words:** culture, communication; technology; change; globalization.

## 1. Introducción

Los contextos organizacionales se han convertido en situaciones momentáneas para el tiempo de la existencia de los productos, de las ideas, de los procedimientos y de los equipos. Como una comedia temporal que rápidamente se convierte en tristeza, aquel que hoy hace reír a un rey, mañana puede ser decapitado.

La comunicación organizacional se inserta en este bipolarismo que, en este cuestionable hecho, apoya un sistema en turbulencia. Los comunicólogos tienen que hacer creer, pero también es necesaria la creación de la incredulidad al día siguiente. Hay una línea tenue entre la consonancia y la disonancia. Existe una proximidad de las técnicas de manipulación de la opinión del público interno y la información sometida al departamento de finanzas.

La cultura y la comunicación se convirtieran en datos supuestamente controlados. Esta pretensión es capaz de generar las angustias en el trabajo, pues cuando ambas no respetan sus funciones, el empleado sabe poco de los planes de las organizaciones y a menudo, vive con la dualidad y conflictos entre el ver y el oír. Las normas en muchas instituciones están cargadas de amoralidad, de inmoralidad y de irrelevancia, a pesar de esto, todos deben cumplir con el papel definido en las responsabilidades del cargo cuándo la organización asegura "respetar" la cultura.

En consecuencia de la complejidad presentada, el objetivo de este artículo es desarrollar un análisis crítico del constante proceso de cambio en las organizaciones y el papel de la comunicación y la cultura. Investigaremos en la bibliografía la interdependencia entre la comunicación y la cultura para proponer una reflexión sobre su papel en el desarrollo de una organización o una sociedad.

## 2. Cambio: una dirección para seguir

Cuando una organización define un camino, todos están obligados a seguir, estén de acuerdo o no. Hay quien puede salir de la escena, pero es un factor inusual. Diferentes de los modelos típicos de los autócratas, en la actualidad, las organizaciones buscan controlar a los opuestos. Así, la transición se caracteriza por un proceso gradual, adaptativo y, como un fundamento darwiniano, el éxito está condicionando la capacidad de entender y desarrollar mecanismos para asegurar la continuidad del sistema.

Cualquiera que sea la organización, el éxito de los cambios debe ser progresivo. Lo que es repentino no se absorbe de prisa, pues causa impacto y trastorno.

Para la persona cuyos métodos de trabajo cambian de repente, para determinada profesión tocada por una revolución tecnológica que hacen obsoletas las experiencias y los conocimientos, para las clases sociales y regiones del mundo que no participan en la efervescencia de la creación, la producción y la propiedad de los nuevos instrumentos digitales para desempeñar todos avances técnicos parece ser la manifestación de un "otro" amenazante. De hecho, cada uno de nosotros se encuentra más o menos en ese estado de enajenación. La aceleración es tan fuerte y tan generalizada que incluso los más "conectados" son, en distintos grados, superados por el cambio (Cf. LÉVY 1999: 28).

La gradual absorción es democrática, por el contrario, la transformación autoritaria exige un control que destruye las relaciones humanas. Así, nosotros proponemos que todos los cambios se caracterizan por un proceso de comunicación, sin el apoyo de esta ciencia, poco puede sobrevivir en una empresa. Nuestra tesis se refiere también al papel de dualidad de la comunicación, sea como una generación de conocimiento o una manipulación. La mano que toma uno de estos opuestos, ocupa, en el caso de las organizaciones, la parte superior del organigrama. Manipular o generar conocimientos tiene una similitud con el mal o el bien que tiene un arsenal.

Tenemos que cambiar el perfil de la comunicación interna para que se lleve a su carácter liberador. Esto no significa hacer más eficaces los canales para la consolidación de la hegemonía de los directivos, como recomienda la literatura

comprometida con la vieja ideología institucional, sino crear espacios para la interacción democrática, verdaderamente participativa, donde la divergencia se asume con responsabilidad (BUENO 2005: 24).

Todavía, es necesario crear medidas para la asimilación, teniendo en cuenta las peculiaridades humanas y que la información no viaja de manera uniforme. Ella viaja de acuerdo a la topografía local y sus múltiples variables (Cf. DUGID; BROWN 2001: 137).

La comunicación no manipulativa extrapola los conceptos informativos.

Los murales de noticias de las empresas, los periódicos corporativos y los mensajes en la intranet no son suficientes para lograr el éxito. Los cambios organizacionales requieren cambios comunicacionales. Se trata de una interacción que caracteriza la no divisibilidad de la comunicación y de la cultura. Es un presupuesto que interrelaciona la existencia de una empresa y la configuración de una sociedad considerada como un organismo.

### 3. Cultura y disonancia

La idea pionera del concepto de cultura fue presentada por Edward Burnett Tylor en su obra *Primitive Culture* (1871). Para Tylor, la cultura se caracteriza como un complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad (Cf. MATEO 1978: 125).

El hombre, por naturaleza, rechaza todo lo que contradiga sus conceptos

o, como destaca los estudios de Schein (2004), los presupuestos básicos que un individuo ha desarrollado. De esta manera, en las organizaciones, como en las sociedades primitivas, la recusa a nuevos modelos son comportamientos típicos. Lo nuevo es lo desconocido, no asimilado, lo virtual que todavía no se puede concebir. Hay una acentuación de la resistencia cuando el desconocido quiere rápida absorción.

Por lo tanto, en los actuales contextos de negocios que están en continua transición, Chesneaux (1996), Trivinho (2001) y Aubert (2003), presuponen en sus obras que lo fugaz y la hipervelocidad tienen dominación en el escenario. El mundo en alta rapidez experimenta el choque de culturas cuando el nuevo es asimilado, hay una imposición de la situación que debe ser nuevamente rediseñada.

---



---

**En las  
organizaciones, un  
cambio o fusión  
que ocurre sin  
conocer la cultura,  
no pasa de  
opresión y estimula  
las disonancias.**

---



---

En las organizaciones, un cambio o fusión que ocurre sin conocer la cultura, no pasa de opresión y estimula las disonancias. Uno de los principales problemas de la comunicación organizacional es la diferencia entre decir algo y contradecirse en los hechos.

Sabemos que las transformaciones de los negocios están condicionadas, entre muchos factores, por la aceptación del individuo. Nada sucede como está previsto si un conjunto de personas es ajeno y tampoco las normas autoritarias garantizan el éxito.

En un rápido cambio de rumbo en nuestro análisis, encontramos en la cuestión macro-social los sincretismos en América Latina. El sabor amargo de la aculturación puede ser sentido en los pueblos latinos como resultado de la opresión, de la manipulación y de la resistencia al colonizador. Del mismo modo, volviendo a la organización, el desacato cultural a través de la sujeción a las culturas americanas y japonesas, entre otras, oprimen las culturas locales.

Así, la sociedad contemporánea es sincrética y, en consecuencia, disonante. Hemos encontrado el estilo vertical-descendente de comunicación en la dirección de las organizaciones a través de la gestión de las personas y todos sus subsistemas, tales como en la contratación, en la selección de personal, en el desarrollo, en los sistemas de remuneración, en la evaluación de desempeño y en el marketing interno.

Un estudio empírico y crítico de las cuestiones involutivas observadas en las empresas destaca que, a pesar de los avances tecnológicos, existen contradicciones entre los discursos “amables” de los dirigentes y los ambientes laborales cargados de discriminación, de conflictos y de autocracia (Cf. BAPTISTA 2007a: 56).

Es como si la tecnología no dependiese de las personas. Es como la religión que la tecnología es concebida por las industrias, por la publicidad, por los medios de comunicación convencionales y por los consumidores (Cf. TRIVINHO 2001: 84).

Una investigación hecha en organizaciones que empezaban políticas de reducción de los recursos humanos y de la introducción de tecnologías de automatización, comprobó que después de los primeros cambios, concomitantemente, la empresa fomentaba el empleo de los profesionales multiespecialistas. ¿Qué es un profesional multiespecialista? La respuesta a esta pregunta puede ser cargada de significados muy particulares, con buenas o malas intenciones. En síntesis, un empleado multifuncional es aquel que, con tecnología y entrenamiento, puede acumular muchas funciones. Cada vez que un proceso es automatizado o rediseñado, es posible reducir el número de personas por la operación de las tareas (Cf. BAPTISTA 2007a: 60).

Sin embargo, la posibilidad de convertirse en empleados multifuncionales está vinculada a la adquisición de nuevas tecnologías, pues hay una intensa asociación entre el producto y su usuario. La disonancia o las malas intenciones son encontradas en empresas en que no existe ni capacitación ni tampoco la tecnología. Ése caso no caracteriza una multifuncionalidad, pero si una forma de explotación que actúa como eufemismo. No obstante, ese es únicamente un ejemplo, podemos reconocerlos también en las gerencias autoritarias que aconsejan la participación o en las inversiones en el marketing y el menoscabo en los recursos humanos.

Hay una línea tenue entre las organizaciones que invierten en las personas y en las nuevas tecnologías y los que, simplemente para reducir costos, requieren que sus empleados realicen muchas tareas sin un desarrollo humano, pues apenas la necesidad de empleo puede explicar tal sujeción. En este sentido, existe una explotación de los empleados que es fomentada por la escasez de puestos de trabajo. Organizaciones sin valores éticos, se aprovechan de la ausencia de oportunidades, reducen los salarios y

los beneficios, y rondan momentos difíciles como “buitres” que guardan la agonía de la presa.

#### **4. Cultura: la clave para la transición**

Para comprender la importancia de los procesos de comunicación en las organizaciones, debemos crear la cultura de la mejoría continua. Sin embargo, eso depende de la comunicación y no sólo de la información. Así, la creación de mecanismos internos como una oidoría puede ser considerado como un componente de la gestión inteligente; esta debe proporcionar integración, de lo contrario es vista con sospecha y fomentará la tensión, pues canales abiertos en un escenario de presión, son interpretados como una trampa. Es necesario que los gestores fomenten la participación por medio de la divulgación de los beneficios potenciales a los interesados, sin esto el sistema no tendrá capacidad de sobrevivir. Así, la efectiva participación, sea en la sociedad o en la cultura organizacional, se convierte en una clave para la transición.

Como asegura Vigotsky, es necesario analizar y descomponer el mundo en los más pequeños y sutiles elementos, y ajustar las reacciones del hombre para los mínimos y más insignificantes cambios (Cf. VIGOTSKY 2001: 40). Para Lévy, la cultura provee un gran equipo cognitivo a los individuos. En cada etapa de nuestra trayectoria social, la comunidad nos brinda conceptos, analogías, metáforas, e imágenes (Cf. LÉVY 1993: 142).

La riqueza de esa codificación, cuando es decodificada, puede tornar los cambios estratégicos y la cultura honrada. Así, el análisis de la realidad es un proceso que fomenta la transición y, de esta manera, evita la disonancia organizacional como

afirman los estudios de Festinger (1975), Adler (2002) y Robbins (2002).

El intento de crear lo nuevo sin manejar la realidad representa la falta de absorción gradual y la comunicación en la aplicación de todos los procesos (Cf. BAPTISTA 2007b: 35). Por tanto, lo que se estableció en el sistema cognitivo se extiende dentro y fuera de la empresa. Este aspecto puede promover la reputación de los diferentes clientes –internos y externos–, eso es destacado por Mattelart y Mattelart (2005) cuando presentan la idea de una sociedad orgánica y de la comunicación como un componente básico, una organización-cuerpo cada vez más coherente e integrada, en donde las funciones son cada vez más definidas y las partes cada vez más interdependientes.

En esta dinámica, es importante buscar las congruencias entre los diferentes públicos. El **comportamiento** diagnóstico es el primer paso en el proceso de comunicación en apoyo de la macro planificación estratégica. En ese momento, están insertos todos los mecanismos de análisis del ambiente organizacional, de las evaluaciones de desempeño y del registro e información de resultados de entrenamientos.

Con una auditoría en la comunicación, debemos vincular todas las estrategias de la empresa, como reuniones, periódicos internos, intranet, internet, materiales para la difusión de los productos y de la imagen corporativa de la empresa para los empleados y para la sociedad.

Así, la realidad es esencial. La cultura, en cualquier nivel que sea, debe ser considerada en tiempos de transición. En este sentido, cuanto más distante la forma de un trazo cultural estuviera de los trazos culturales de los receptores, la aceptación será más difícil (Cf. BASTIDE 1979: 41). Esta es una característica también resaltada en las investigaciones de Geertz (1989), Kroeber (1993) y Adler (2002).

La cultura puede limitar lo que vemos y cómo interpretamos lo que vemos, pero también facilita una dirección de trabajo en este escenario (Cf. KEYTON 2005: 18). Como un flujo, la cultura debe ser examinada en el momento de cambio, su función debe ser redescubierta frente a la alta velocidad fomentada por las tecnologías. Es, como destacamos anteriormente, la clave de la transición.



## 5. Consideraciones finales

La cultura puede ser la solución o el obstáculo en los cambios organizacionales, pero hay muchos factores que deben ser considerados para establecer ese pre-supuesto. En primer lugar, la resistencia es una característica de la cultura, pues cuando el ambiente no propone condiciones para la satisfacción. Cualquiera que intente la desestabilización, tiene posibilidad de ser concebido de manera hostil. Un segundo punto, la defensa de una cultura es mayor cuando existe una brecha cognitiva, pues esa fragilidad busca la protección del *status quo*.

Cuando un individuo no comprende un cambio, sea de un simple *software* o de una compleja interrelación entre robot y nuevas técnicas de trabajo, ocurre una acumulación de la resistencia cultural de elementos como la inseguridad en la asimilación de las tecnologías, el miedo de la dimisión y los conflictos entre los grupos. En tercer lugar, afirmamos que toda cultura posee un código que debe ser descifrado, sin eso, es improbable realizar una comunicación para el cambio.

El diagnóstico cultural es una forma inteligente de manejar la empresa, por lo tanto, causa menor impacto, pues personas y culturas no entran en choque. Además, se debe tomar en cuenta, que para hacer una transición estratégica, debemos cambiar la información en conocimiento en las organizaciones y

buscar la armonía entre decir y hacer para sustentar un esquema cognitivo, pues todos los implicados pueden percibir la disonancia, sean empleados de una organización o ciudadanos cuando se trata de la comunicación del gobierno. Los efectos de la disonancia siempre fomentan improducciones en cualquier medio.

Por último, debemos reconocer la importancia de la comunicación organizacional, que no está solamente en un área del organigrama, sino en todos los procedimientos y en toda manifestación de la cultura.

## Bibliografía

- ADLER, Nancy, (2002). *International dimensions of organizational behavior*. Toronto, South-Western.
- AUBERT, Nicole, (2003). *Le culte de l'urgence*. Paris, Flammarion.
- BAPTISTA, Renato Dias, (2007a). *Comunicación y los impactos tecnológicos en las organizaciones: el acuerdo necesario entre los clientes internos y externos*. Quito, CIESPAL.
- (2007b). *Involuções Corporativas: perspectivas críticas sobre a gestão de pessoas, comunicação e cultura nas organizações*. São Paulo, All Print.
- (2006). *As dimensões da comunicação e cultura organizacional em um contexto de renovação tecnológica*. Revista Comunicação e Sociedade, n. 46, 252 pg. São Paulo.
- BASTIDE, Roger, (1979). *Antropologia aplicada*. São Paulo, Perspectiva.
- BUENO, Wilson Costa, (2005). *Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica*. São Paulo, All Print.
- BROWN, John Seely; DUGID, Paul, (2001). *A vida social da informação*. São Paulo, Makron books.
- CHESNEAUX, Jean, (1996). *Modernidade-Mundo*. Petrópolis, Vozes.
- FESTINGER, Leon, (1975). *Teoria da dissonância cognitiva*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar.
- GEERTZ, Clifford, (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro, LTC.
- KEYTON, John, (2005). *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*. London, Sage.
- KROEBER, Alfred Louis, (1993). *A natureza da cultura*. Lisboa, Ed. 70.
- LÉVY, Pierre, (1999). *Cibercultura*. São Paulo, Ed. 34.
- (1993). *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. São Paulo, Ed. 34.
- MATEO, Fernando, (1978). *Los orígenes de la antropología*. Buenos Aires, Centro Editor de América Latina, 1978.
- MATTELART, Armand; MATTELART, Michèle, (2005). 8ª ed. *História das teorias da comunicação*. São Paulo, Loyola.
- ROBBINS, Stephen, (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo, Prentice Hall.
- SAHLINS, Marshall David, (2003). *Cultura e Razão Prática*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar.
- SCHEIN, Edgar, (2004). *Organizational culture and leadership*. New York, John Wiley.
- TRIVINHO, Eugênio Rondini, (2001). *O mal-estar da teoria: a condição crítica na sociedade tecnológica atual*. Rio de Janeiro, Quartet.
- VIGOTSKY, Lev Semenovich, (2001). *Psicologia pedagógica*. São Paulo, Martins Fontes.