

## LA COMUNICACIÓN Y LA CULTURA: ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE LOS CAMBIOS EN LAS EMPRESAS.<sup>1</sup>

Renato Dias Baptista<sup>2</sup>

### Resumen

El cambio puede proporcionar la mejoría continua en las empresas y fomentar el establecimiento de mecanismos para la adhesión al ritmo de las presiones globales. Pero, el escenario ha desafiado a los planes estratégicos de todas las empresas, en particular sobre cuestiones relativas a la velocidad de los cambios que se insertan. Así, la cultura entra en choque con la capacidad de absorción y con las frecuentes brechas cognitivas que surgen delante de las demandas sin precedentes. En este modo, analizaremos los cambios como un factor de fuerte impacto en los recursos humanos que, a su vez, manifiestan reacciones vinculadas con el proceso de trabajo y generan barreras en las transiciones tecnológicas en las organizaciones.

### Palabras clave

Cambio Organizacional; Estrategia Organizacional; Cultura Organizacional; Tecnología.

### Abstract

The change can provide a continuous improvement in business and encourage the establishment of mechanisms for adherence to the pace of global pressures. But the scenery has challenged the strategic plans of all companies, particularly on issues regarding the speed of change to be inserted. Thus, exist culture clashes in the absorption capacity a frequent changes and a cognitive gaps that arise with the unprecedented demands. In this way, we will seek to analyze the changes as a factor in the impact intense in the humans resources being who, in turn, manifest reactions linked to the work and generate barriers for technology transitions in organizations.

### Keywords

Organizational Change; Organizational Strategies; Organizational Culture; Technology

### Resumo

A mudança pode proporcionar a melhoria continua nos negócios e fomentar a criação de mecanismos de aderência ao ritmo das pressões globais. Contudo, o cenário tem desafiado os planos estratégicos de todas as empresas, principalmente quanto às questões sobre a velocidade da mudança a ser inserida. Dessa maneira, a cultura entra em choque com a capacidade de absorção cognitiva e com as frequentes *brechas* que surgem diante das demandas sem precedentes. Dessa maneira, buscaremos analisar as mudanças como um fator de intensa repercussão nos recursos humanos que, por sua vez, manifesta reações interligadas ao processo de trabalho e que geram entraves para as transições tecnológicas nas organizações.

### Palavras-chave

Mudança Organizacional; Estratégia Organizacional; Cultura Organizacional; Tecnologia

## 1. Introducción

¿Cómo hacer un cambio corporativo? ¿Que factores debemos relacionar para que el cambio sea estratégico? En las próximas páginas buscaremos responder estas preguntas, de manera teórica, por medio de los pensadores de la cultura y de la comunicación, y de modo empírico, por medio de la presentación de casos de grandes empresas que pasaran por cambios y que garantizaran su continuidad enfrente de la globalización.

Nuestro presupuesto es que no hay ninguna estrategia eficaz sin una conexión con la comunicación, con la cultura y con el comportamiento humano. En todos negocios, existen personas que comunican de determinadas maneras y presentan reacciones que corresponden al ambiente en que están inseridos y con las peculiaridades de la cultura. Frente a esta complejidad, las estrategias corporativas deben inserir una análisis del contexto: él necesita de una lectura para que proporcione un cambio.

Uno de los problemas en la dinámica actual, es la idea equivocada de que los seres humanos absorben todo, como algo innato. Eso es una concepción peligrosa, pues las personas no son como las máquinas que no tienen sentimientos o que pueden ser programadas. El discurso de un cambio unidireccional, como algo autoritario, todavía está presente en muchas organizaciones, y también en la literatura de las escuelas de negocios que mantienen una vieja abordaje. Sin embargo, esta idea aún presente, es parcial, porque el concepto de cambio no es estandarizado.

Las empresas se encuentran en etapas distintas. En esto factor, podemos ejemplificar con el caso de la América Latina, donde las corporaciones comparten tecnologías más avanzadas con sistemas obsoletos. Así, debemos atentar que, cuando hablamos de la obsolescencia, también encontramos con frecuencia, arcaísmos en las culturas organizacionales, en las técnicas de trabajo, en las comunicaciones y en los sistemas de gestión.

El nuevo aún conserva el viejo. En este sentido, entre las empresas, podemos utilizar el mismo concepto formulado por Cuche (2002) sobre el cambio cultural. Para él, "el proceso

de destrucción y después de la reestructuración es, de hecho, el mismo principio de la evolución de cualquier sistema cultural" (2002, p. 136). Por lo tanto, el cambio tecnológico de una empresa, también debe ser un cambio cultural. Adler (2002) amplía esta suposición y señala que, durante años, la gente acreditó que las actividades estaban más allá de la influencia de la cultura organizacional. "Hoy en día, sabemos que el trabajo no es simplemente un resultado de los mecanismos, ni de las tecnologías o tareas. En todos los niveles, la cultura influye profundamente el comportamiento de individuos y organizaciones" (ADLER, 2002, p. 25).

Así, en las empresas, cada uno de nosotros tiene creencias que filtran lo que vemos. Esta es una característica que conduce a la hipótesis de Kuhn (1987) sobre la utilización de los instrumentos que revelaran eficaces en casos anteriores. Por lo tanto, es esencial la lectura-diagnóstico de la comunicación, de la cultura y del comportamiento organizacional. Por el contrario, la ausencia de esta lectura-diagnóstico puede ser caracterizada como una visión parcial de la realidad y una continuación de un liderazgo autoritario.

Para un cambio global, necesitamos crear medidas para la asimilación. Así, si tenemos en cuenta las peculiaridades humanas, percibiremos porque es importante extrapolar conceptos superficiales de un grupo.

Es también importante caminar más allá de la información sobre los destinos de una empresa, pues informar una dirección para seguir no es suficiente, y sí, indispensable. La información no es suficiente para que las personas acepten todo como una verdad. Eso ocurre en cualquier cambio, sea en marketing, recursos humanos o producción, los cambios requieren más que información, ellos exigen participación.

Así, todos los métodos, como ejemplo, de Just-In-Time, de Kaizen, de Gestión de la Calidad Total deben ser empezados estratégicamente. Pero cada estrategia debe tener en cuenta el ser humano, ya que son estos que están relacionados con la tecnología, con las técnicas, con la logística, con la producción, o en cualquier otro ámbito.

Entonces, ¿cómo se puede hacer una organización competitiva y al mismo tiempo mejorar sus recursos humanos? En la secuencia, buscaremos las respuestas a esa pregunta. Una respuesta con una base en datos teóricos y estudios empíricos que realizamos en diversas empresas.

## **2. ¿Quién puede estar preparado para las incertidumbres?**

La presión global impone todo de modo rápido. El término global, a propósito, ha "surgido a principios de los años 80, en las principales escuelas de administración de empresas, como las escuelas de Harvard, Columbia y Stanford" (CHENAIS, 1996, p. 23). En la verdad, la América Latina encuentra una presión más grande en comparación con los países más ricos, es una presión desigual. El presente curso de la globalización, en la opinión de Ianni (2001), tiene características muy peculiares: "Las relaciones económicas mundiales, la comprensión de la dinámica de los medios de producción, las fuerzas productivas, la tecnología, la división internacional del trabajo y el mercado mundial, son influidos en gran medida por las demandas de las empresas, las empresas multinacionales o conglomerados globales" (IANNI, 2001, p. 57 - 58). Sin embargo, independientemente de la dirección que tome esta palabra, la globalización ha venido en conjunto con la microelectrónica y con los consiguientes cambios en todos los sectores de las sociedades. El gran cambio está en la subjetividad y las cosas que se puede hacer en menos tiempo para satisfacer las demandas de todo el mundo.

En las industrias, la maximización del tiempo ha sido siempre una obsesión. Desde la productividad que ha caracterizado a los estilos de mando de los pioneros, como Ford, Taylor y Fayol o los actuales procesos de automatización y de Manutención Productiva Total (TPM).

Ahora, todo cambia en velocidad global. Para garantizar la aceleración de la industria y fomentar el "sentido de urgencia" en sus empleados, se exigen también nuevas normas de comportamiento en el trabajo.

Teniendo en cuenta la hipótesis de Aubert (2003, p. 38), que las empresas viven "la tiranía del tiempo y la inmediatez inducidas por las nuevas tecnologías y por la lógica del mercado, lo que conduce a la imposición de la urgencia generalizada", pocas empresas están preparadas para este escenario. Vivimos el "mundo fugaz" (Chesneaux, 1996; TRIVINHO, 2007), y la automatización y racionalización de las organizaciones (LACOSTE, 2005). La obsolescencia es cada vez más prematura y impone, a los seres humanos, nuevos significados de tiempo.

¿Cómo manejar esa incertidumbre? Es esencial que una empresa pueda descubrir la contraseña para las incertidumbres. Pero también necesita llevar en cuenta que la contraseña es el resultado de un diagnóstico; así, cada empresa demanda una acción de acuerdo con su realidad. Esto lleva a afirmación de que la preparación para las incertidumbres exige un auto-conocimiento de la corporación. Por lo tanto, la capacidad para planeamiento en tiempos globales está relacionada con un cambio cognitivo.

Ese factor relaciona con la idea de que es necesaria una dromoaptitud. Según Trivinho (2007), el concepto de dromoaptitud es inspirado en Paul Virilio. Así, *dromos*, prefijo griego que significa: agilidad y velocidad. También es el local para la corrida. Puede, por extensión, ser una designación de la aptitud, el preparo o entrenamiento para el trabajo a grande velocidad. Trivinho afirma que,

La dromoaptitud puede ser vista por varios puntos de vista: individual, grupal, institucional, empresarial, organizaciones no gubernamentales, nacional, mundial, sin perjuicio de otros niveles intermedios. Su significado incluye no sólo el mantenimiento de las tasas de velocidad conquistadas, pero también la optimización de estos" (TRIVINHO, 2007, p. 97).

Si reducir el tiempo es la "manera correcta de hacer las cosas" es también un factor asociado más allá de las tecnologías y técnicas: es un cambio de comportamiento.

Vivimos en un mundo donde cada día son fabricados nuevos materiales de consumo, pero con una durabilidad cada vez más pequeña. Por lo tanto, las empresas sustituyen todo lo

que representa una morosidad. En áreas administrativas como en los Recursos Humanos, el software convierte la lentitud de los métodos para evaluar los resultados y el rediseño de las funciones; todo es transformado en hipervelocidad.

En la producción, la reconfiguración reside en el equipo que es rápidamente sustituido, esto en intervalos cada vez más reducidos. En la informática, los pesados mainframes atribuyen espacio a los rápidos y pequeños equipos. El escritorio está en la casa, y ahora también en los caminos de la casa con la proliferación del *laptop* (BAPTISTA, 2007a).

Además de la disminución del equipo, el conocimiento debe tener un efecto inmediato. Por lo tanto, la sinopsis gana espacio y la introducción de nuevas tecnologías en las organizaciones promueve un amplio rediseño de las estructuras, de los procesos y de los modelos de gestión de personas. Los cambios están en todos los sectores, en el ámbito de los servicios, de las finanzas, del marketing; en las empresas del gobierno y en las industrias con sus tecnologías y nuevas formas de trabajo. Estas conexiones entre la tecnología y las personas, componen la continuidad de una organización.

La organización lucha por la existencia, pero son necesarios cambios. Fue así que, según De Masi (2003), a finales del siglo XIX, Taylor descubrió que era posible producir más bienes y más servicios con menos trabajo si las fábricas y oficinas se organizaran científicamente. Ford, a su vez, consideró que la fábrica, la ciudad y la empresa podrían crecer en líneas de montaje.

Hoy, buscamos una organización inteligente, una organización flexible donde el ser humano sea mucho más que un recurso, sea efectivamente un participante intelectual. Así, la realidad se convierte en un cambio incesante, una obsolescencia cada vez más rápida y, por lo tanto, un ambiente que exige modelos de trabajo adaptables a las personas y las nuevas tecnologías.

### **3. La comunicación y la cultura como elementos estratégicos**

La cultura es estudiada por la antropología, la sociología, la psicología, la comunicación, además está presente en los estudios de la administración. En todas ciencias, el comportamiento humano es un componente esencial para descifrar la realidad.

En el contexto organizacional, la cultura es analizada e integrada en todos los procesos de transición, y se ha convertido en algo que debe ser entendido y gestionado.

Como un elemento importante para la gestión, ella tiene una intensa integración con las tecnologías. La cultura "se refiere al típico modelo de desarrollo social y se refleja en los sistemas de conocimientos, ideología, valores, leyes y rituales de la vida" (MORGAN, 1996, p.116). Hofstede (2003) en su investigación sobre las culturas locales y la cultura de la IBM, presentó las diferencias en las sociedades y organizaciones con las cuestiones relacionadas con la tecnología, la globalización y los fenómenos culturales, tales como los estereotipos, el lenguaje y la comunicación intercultural.

La cultura es siempre un fenómeno colectivo, ya que es al menos en parte, compartida por las personas que viven en el mismo entorno social donde se adquiere. Podemos definirla como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o clase de personas en la cara de otra (HOFSTEDE, 2003, p. 19).

Además de estas múltiples interferencias, existe el factor de la irregularidad, porque, de acuerdo con Kuper (2002), la cultura avanza de modo diferente en comparación con el pasado, es más rápida principalmente en cara de las últimas tecnologías. También necesitamos acrecentar que, debido las elevadas tasas de subcontratación, debemos tener en cuenta las subculturas. Ellas son otro elemento que integra, de manera interna y externa, la interdependencia delante de la reconstrucción corporativa.

La subcultura esta en las áreas que tienen una gestión segmentada o que privilegian un sector en relación a otro. Surgen así, empleados con actitudes diferentes de la cultura principal y que pueden comprometer la imagen, la producción y los servicios de la organización.

El *status quo* (situación actual) de una empresa, permite descifrar el código de la cultura. Ella no está en el planeamiento de la empresa, no está en aquello que a empresa desea se tornar; ella está establecida en la realidad. En este sentido, los conceptos sobre las culturas primitivas se adaptan a la realidad de las empresas actuales. Además, son un repertorio de información sobre los valores corporativos que actúan de modo verbal o no-verbal.

Estos valores son la piedra angular de cualquier cultura corporativa "como la esencia de una filosofía de la empresa para tener éxito, ellos proporcionan un sentido de dirección común a todos los empleados y las directrices para el comportamiento" (Deal; Kennedy, 1992 p.21). Adler (2002) refuerza el concepto de los valores al decir que ellos son deseables para el grupo o para el individuo. Sin embargo, hay también los rituales. Ellos tienen la función de proporcionar el plan de trabajo donde los empleados pueden experimentar el significado de los códigos. "Los procesos de estos rituales ayudan a las empresas a celebrar a sus héroes, mitos y consagrar sus símbolos (Deal; Kennedy, 1992).

La cultura se refleja en todos los objetos, ellos son como representaciones cognitivas de las personas. Así, la cultura se ha convertido en algo supuestamente controlado y rediseñado para fomentar en todas las personas, los conceptos que requieren los nuevos sistemas de trabajo. Morgan (1996) y Kuper (2002) incluyen la ideología, los valores, los rituales diarios y una mentalidad colectiva que se caracteriza como un sistema simbólico.

El concepto de una cultura en desarrollo fue fomentado en los estudios de las organizaciones en cambio al final del siglo XX, y caracterizó una noción híbrida entre las características relacionadas con las investigaciones realizadas en las civilizaciones primitivas y los ambientes de labor contemporáneo.

La comprensión de la cultura como un fenómeno evolutivo, permitió a la Hofstede (2003) y Schein (2004), incluirla en la empresa, en la tecnología y la globalización. Deal y Kennedy (1992) afirman que la relación entre las empresas y la cultura, hacen un hincapié esencial para lograr éxitos. Gimein (2002) complementa esta cuestión para poner de relieve los



"gritos de guerra" creados por San Walton del Wal-Mart, ellos son concebidos como una manera de unir, motivar y reforzar la creencia de que la fuerza del trabajo es importante para el éxito de esta empresa. Estas estrategias empresariales son encaminadas a eliminar la probable resistencia en relación a la cultura, ya que cada empleado tiene su propio repertorio.

Podemos decir que la cultura se manifiesta en los códigos que deben ser descifrados, contruidos o modificados. Los códigos también especifican los niveles mentales, así, como una hipótesis, no podemos generar un cambio de cultura en la dirección contraria, es decir, de los artefactos a la psique. No podemos cambiar la cultura solamente con las estructuras físicas, como modificamos un producto; en tamaño, cantidad o color. Debemos generar cambio cognitivos, y estos cambios representan transformaciones, muchas veces, estructurales en una empresa o equipo de trabajo. Una organización no cambia su cultura al comprar equipos de tecnología de punta, es necesario tiempo, entrenamiento y gerencia para que ocurra una asimilación. Las persona son resistentes por naturaleza, en verdad, la resistencia hace parte de un proceso de asimilación. En las empresas que tenemos hecho investigaciones, constatamos que todo que es diferente ni siempre es acepto como una verdad o algo que es fácilmente asimilado por un grupo de trabajo. Eso aspecto se revela principalmente en las empresas que por muchos años no crearan una innovación en los recursos humanos, en las tecnologías o en los productos.

Aunque el concepto de cultura sea complejo, su estudio nos permite comprender profundamente las organizaciones. La comprensión de los negocios dentro del concepto de cultura, permite la creación de una visión estratégica para el cambio a través de los diagnósticos de las peculiaridades de cada realidad corporativa. Luego, no podemos crear una división rígida entre la cultura y la comunicación.

De la producción a las oficinas de las fábricas y a los comandos directivos, la comunicación debe integrar las personas y las ideas. Una organización gestionada de forma sistémica tiene más posibilidad de éxito. Bueno (2005) afirma que la comunicación interna debe

tener un lugar de importancia en las comunicaciones empresariales. Los funcionarios son parceiros en los negocios, y sin ellos, las organizaciones no sobreviven (p.32 op. Cit).

La organización debe añadir la comunicación en representaciones verbales y no verbales. Esas conexiones comunicativas, gestionados o ignoradas, forman las ideas de los empleados y fortalecen la cultura establecida. En suma, los informes, los boletines informativos, las carteleras, la intranet e Internet, las reuniones son pequeñas partes de una realidad comunicacional organizacional. Una pequeña, pero importante parte, pues requieren una integración informativa que existe para alinear las estratégicas y evitar las asimetrías.

¿Qué son esas asimetrías? Son todas las distorsiones entre lo que la empresa hace y lo que habla. Las asimetrías comunicacionales fueran, en muchas empresas que investigamos, factores tan contraproducentes como la omisión de la verdad.

Si no reconocemos la inter-relación de las tecnologías de la comunicación y la cultura, creamos obstáculos en la marcha de los trabajos. Estos obstáculos se encuentran en la persistencia de la comunicación compartimentada, mecanicista, típica de los patrones arcaicos. El modelo mecanicista que consta de fuente, codificación, mensaje, canal, decodificación y el receptor, todos aislados en el proceso, no es suficiente para proporcionar estrategias que utilizan tecnologías avanzadas. Así pues, además de no cumplir con la escena de alta velocidad, ellos son incompatibles con los requisitos de comportamiento realmente flexible, pues, ¿quién es el emisor? ¿Quién es el receptor? en una realidad cambiante, esos papeles son rápidamente transformados, por lo tanto, exigen una análisis continúa, un planteamiento que indica, ya en suya elaboración, un rediseño relacionado con las variables externas.

En la realidad económica mundial contemporánea, ninguna empresa, en sano conciencia, mantén estrategias que fueran planteadas antes de la crisis financiera global del año de 2008. Un mundo de incertidumbres necesita de estrategias que cambian. En estructuras más

rígidas los cambios son disonantes y excluyentes. Así, no pueden mantener ambientes compatibles con la tecnología de punta y los entornos.

La comunicación mecánica no cumple con las exigencias de cambios en velocidad. Además, en cada transición se encuentran, en ese modelo, fisuras en el conocimiento de los recursos humanos.

La insistencia sobre la reproducción de los mismos modelos del pasado en las empresas también puede estimular la disonancia cognitiva. Ese aspecto, es caracterizado como la representación de diferencias entre la acción y la información, entre lo que una empresa informa y lo que hace. Así, los comportamientos de resistencia son frecuentes donde las falacias son comunes. El lema "vamos a lograr el objetivo porque nuestros empleados son nuestro principal activo" muestra efecto contrario cuando eso es hablado por empresas que tienen ambientes opresivos (BAPTISTA, 2007b).

Solamente una gestión competente es capaz de manejar la verdad. Para gestionar eficazmente este contexto, es esencial comprender que hay una confluencia categórica de la comunicación con la cultura organizacional. Pero con el desarrollo de la microinformática y la automatización, la cultura acentuó como la base para la transición en los negocios.

Pero ¿dónde está la cultura? Inicialmente, tenemos que analizar los conceptos fundamentales y disecar esta complejidad. Según Deal y Kennedy (1992), los estudios de la cultura son la esencia de una filosofía de la empresa para tener éxito, ella proporciona un sentido de dirección común a todos los empleados y las directrices para la realización de las tareas. Basándose en las hipótesis de Adler (2002) y Hofstede (2004), las diversas manifestaciones de la cultura son decodificadas, entendidas y absorbidas. Luego, están reflejadas en la integración al trabajo, en las normas y su aplicación, en el flujo de mano de obra, en la accesibilidad entre la base y parte superior de la jerarquía y en los medios de información interna que pueden ser integrados con la comunicación.

Según Bueno (2005, p. 24), “debemos cambiar el modo de comunicación interna para que pueda asumir, con eficacia, su carácter libertador. Eso no significa que los canales eficaces sirvan para la consolidación de la hegemonía del liderazgo, como defensores de la literatura comprometida con la vieja ideología institucional, sino crear espacios de interacción verdaderamente democráticos y participativos”.

Pero, las personas solamente participan de algo que creen y entienden. ¿Cual es el punto inicial? En la secuencia, destacamos la necesidad de una lectura de la realidad, una análisis del status quo.

#### **4. La lectura de la realidad**

Teniendo en cuenta las variables que pueden definir las estrategias de la organización, es esencial la realización de una lectura de la situación actual. Necesitamos identificar los vacíos existentes y adaptarlos a las estrategias de transformación de la empresa. Al analizar los sistemas administrativos del abordaje de Likert, percibimos que los resultados del análisis de las variables proporcionan un diagnóstico del entorno corporativo. El resume abajo compone las ideas de Likert y la estratificación de Chiavenato (2002). Son cuatro variables importantes:

1. Proceso decisorio: el define cómo se toman las decisiones en la empresa. Si las decisiones están centralizadas o descentralizadas, se concentran en la parte superior de la jerarquía o están dispersas por la periferia de la organización.
2. Comunicación: define cómo la información es transmitida y recibida dentro de la organización. Si el flujo de información es solamente vertical, si es vertical, de mano doble y también horizontal.
3. Las relaciones interpersonales: define cómo las personas se relacionan entre sí en la organización y qué grado de libertad hay en las relaciones humanas. Si los recursos humanos trabajan juntos o separados en equipos aislados de interacción humana.

4. Sistemas de recompensas y punitivos: define la forma en que la empresa motiva o no a las personas a comportarse de una determinada manera.

En verdad, cada elemento es una variable que cambia en cada organización. La caracterización del perfil de mando diagnosticado en el proceso decisorio puede determinar el grado de receptividad de los cambios entre los que utilizan nuevas tecnologías o que quieren implantar cualquier cambio. La realidad es un código que debe ser descifrado.

Los instrumentos de información utilizados por la organización pueden facilitar u obstaculizar la aplicación de los cambios, de la misma manera, y con similar valor, es la interacción entre los departamentos y el grado de madurez del grupo, la motivación y la capacidad cognitiva son factores esenciales en cualquier cambio.

En muchas empresas brasileñas, la necesidad de dejar la obsolescencia ha generado una fuerte busca para adquirir nuevas tecnologías y, a menudo, poco respeto por el proceso de absorción de la cultura y la comunicación en la aplicación de procesos. Por esto, es importante que una organización establezca objetivos claros, el proceso para su consecución depende de un análisis de las condiciones actuales. Robbins (2006) discutiendo las ideas de Kurt Lewin, presenta importantes principios.

El tiempo para que una tecnología sea absorbida por los funcionarios es muy dependiente de las variables encontradas en la situación actual, que se define aquí como status quo. El cambio para superación de los intervalos dependen de cada persona u organización. Otro factor importante es identificar cuales son los principales componentes restrictivos y propulsores, pues eso es una información necesaria para las estrategias y condiciones y para superación de los obstáculos en el camino para lograr los objetivos.

Muchas veces, la superación de obstáculos significan cambios culturales y cognitivos. Los estudios sobre la cultura y la tecnología proporcionada por Dejours (1992), Gorz (1996), Baptista (1997), Wagner (1999) y Spector (2002) hablan sobre las cuestiones

comportamentales y cognitivas causadas por los cambios, pero los más grandes problemas están en empresas que no hacen lecturas de la cultura, y tampoco la respecta. En la verdad, hablamos de un respecto como un procedimiento estratégico, y no como una benevolencia fraternal.

En una encuesta realizada en empresas brasileñas, encontramos un factor de extrema importancia en este análisis: las brechas que existen en empresas que son obsoletas, pueden interferir de modo negativo en los procesos de cambios, pues brechas tecnológicas, también significan brechas cognitivas. Por lo tanto, es necesario responder la siguiente pregunta: ¿Cual estadio se encuentra nuestra corporación? Recordamos aquí un punto estratégico que ya enfatizamos: la realidad es un código de grande importancia.

Así, cualquier alteración repentina de la estabilidad puede alterar el equilibrio entre un individuo y su grupo. No hay ningún cambio pasivo, la resistencia, mismo que pequeña, hace parte de todo cambio, y sin algún tipo de resistencia consciente, como la negativa a trabajar en colaboración, o inconsciente, como los continuos fracasos en la ejecución de las tareas, todas ellas necesitan de una estrategia para superación.

Algunos empresarios muchas veces hablan que no necesitan de estrategias para cambios, porque, dicen ellos, se tenemos empleados, debemos informar o que ellos deben hacer; son empleados, no son socios. Pero, cuando buscamos hacer un cambio, ya está comprobado que, cuando una persona no acepta una nueva realidad, ella presentará resistencias que no son fácilmente observables. La persona puede hacer cosas porque son dichas de manera obligatoria y autocrática, pero esto no significa que pueden hacer con cualidad o que serán creativas.

No concordamos con la gestión autoritaria. En la verdad, la táctica de empujar a los empleados a aceptar los cambios causados por las tecnologías, por ejemplo, representaran un grande retraso. En una investigación hecha en una empresa de grande porte ubicada en São Paulo, Brasil, identificamos que la “estrategia” de hacer cambios tecnológicos sin llevar en

cuenta los empleados representó una retardación en la introducción de técnica y tecnologías. Un punto interesante en esta organización, fue que, la resistencia estaba presente en las gerencias como en los niveles operacionales. Eso necesito una actuación de una consultoría y una acción de los directivos de la empresa para identificar todas resistencias, que eran, de cierta manera, encubierta por jefes y gerentes de niveles intermedio.

Imaginar un cambio tecnológico como una panacea, pueden crear ambientes que son similares a los experimentados por los pueblos primitivos cuando tuvieron de suportar una aculturación forzada. El ser humano no cambia sus concepciones fácilmente, y la refutación en frente a una imposición son mecanismos para preservar el status quo cognitivo que, como en las estructuras sociales, ellas tratan de salvaguardar las creencias y los valores. Los cambios se producen sólo cuando los empleados están, cognitivamente preparados para los nuevos requisitos. Un ejemplo es la utilización de cuadros de auto evaluación de comportamiento que encontramos en muchas empresas que investigamos. También denominado Kanban psicológico, ese sistema busca identificar los estados emocionales de los empleados diariamente. Kanban es una palabra japonesa que significa "cartón". Así, es un cartón con dimensiones reducidas y donde tiene escrito informaciones que alternan conforme las empresas, tales como: referencia de la pieza fabricada, operación e indicación del local de trabajo dentro de la organización. Así, de la misma manera que es utilizada para generar un proceso de identificación de necesidades en la producción y la comunicación entre áreas, el termo es utilizado en el Kanban psicológico para determinar acciones en relación al estado emocional y motivacional de una persona para empezar un proceso de gestión de la persona.

Cada cuadro tiene los nombres de los empleados y pequeñas piezas en colores diferentes: el rojo significa que hay algún problema, el amarillo puede indicar que ni todo está bien y el azul celeste significa que no existen problemas que puedan interferir en el trabajo. Así, cuando empieza el día, el gerente hace una lectura de los indicadores auto evaluado y, se

existieren personas que no están bien, el gerente puede las encaminar para actividades de poco peligro y para acciones de los profesionales de recursos humanos.

Es una idea inteligente, una estrategia de comunicación interna muy importante, pero requiere una acción de desarrollo cognitivo de todos los empleados, un tiempo de madurez. Sin preparo, una grande idea puede cambiar para una actividad de desagregación del grupo o una asimetría comunicacional. Como ya afirmamos muchas veces, lo que es desconocido puede ser rechazado. Así, teniendo en cuenta que una organización se compone de personas inmersas en una cultura específica, las estrategias para el éxito de la transición sólo es posible con la asimilación de los valores que caracterizan los cambios.

Como en la declaración Schein (1999), la organización cuenta con una coordinación de los esfuerzos de un grupo que determina la dependencia de la persona. Así, hacemos un hincapié en la importancia de la identificación de las brechas cognitivas como una información estratégica para la realización de cambios y como una reducciones de las incertidumbres.

## **5. Consideraciones finales**

Si la cultura es la suma de las premisas básicas como asegura Schein (1982, 1999, 2004), la lectura de la realidad que compone el intercambio de equipos, cambio de comportamiento o de gestión, la reducción de personal y introducción de tecnología, son, antes de todo, un proceso de comunicación. Así, la resistencia puede ser caracterizada como un rechazo a lo que la realidad comunica.

En todas las empresas, la resistencia es acentuada por el uso de los mecanismos tradicionales de comunicación. En la verdad, los procesos tradicionales no pueden atender la demanda de los cambios. Esos procesos son constituidos, solamente, por la utilización de herramientas como: periódicos internos, carteleras, reuniones, internet, intranet y otros métodos simples. Es necesario caminar más allá de lo que es tradicional. Eso puede estar localizado en las oidorías internas: en todos métodos de escuchar las personas y,



fundamentalmente, en la generación de feedback. Está también en las encuestas de clima y cultura, en los grupos de participación, en las estrategias denominadas de Kanban (insertar la figura en parte específica) psicológico y, principalmente, en la preocupación de crear simetría entre todas las informaciones oficiales, como visión, misión y valores, constituidos de maneras verbales o no verbales, y en la constante lectura de las brechas cognitivas.

Sin embargo, es necesario un énfasis de que, el intento de corregir los errores del pasado, todavía interfiere en la calidad de vida de muchas personas que pertenecen a las empresas más lentas. Si, en términos culturales, no hay saltos evolutivos, la idea de controlar el comportamiento por el mantenimiento del empleo y la remuneración no puede ser presentada por los directivos de las empresas como una manera de cambio, como algo motivador o que puede asegurar la transición de una corporación.

Otros factores importantes se encuentran en la suma global de las culturas frente a la cultura corporativa. La cultura global, en virtud de los continuos cambios a través de las fusiones y la competitividad, mezcla en toda realidad local. Vivimos con un intento de una normalización de la cultura. Sin embargo, eso es artificial, superficial e incapaz de resistir a las diferencias que existen en las sociedades. Acreditamos que lo que es diferente, también puede ser productivo. En la verdad, se descubrimos las cualidades de cada cultura, podremos descubrir los diferenciales productivos de la localidad.

La gestión de los cambios, por tanto, no está asociada con la imposición de fórmulas e apuntes pré-establecidos, pero en la concepción que, en términos de la comunicación organizacional, todo receptor necesita transformar la información en comunicación. El receptor no está mecanicistamente do otro lado. Ese nuevo receptor, es más activo, no es alguien que está esperando por los estímulos, como una criatura que tiene solamente un mecanismo sensorio-motor primitivo. El ser humano, es pensante, complejo, pero con toda suya complejidad puede ser una persona más creativa y colaboradora.

Así, la cultura es una reserva interiorizada, transmitida y cuidadosamente elaborada por valores profundos. Lo estudio evolutivo se torna urgente para las empresas y sociedades que necesitan acompañar los cambios, empresas y sociedades que necesitan cambiar

Rápidamente para realizar una adaptación en frente de las presiones externas. Por tanto, ni la empresa o la sociedad puede se abstenerse de una análisis cultural, de la misma manera, la empresa no podría ser comprendida de un punto de vista únicamente organizacional, visto que ella está inserida en la cultura de una sociedad.

Cambios organizacionales interfieren en los cambios de la sociedad. Luego, el rol de las actividades de los gobiernos es intensamente relacionado con las estrategias empresariales. Es necesaria una participación de los gobiernos en los procesos de cambios, una participación que debe más allá de los impuestos.

Finalmente, cuando los cambios nos son asimilados, sean de un simple software o en la compleja relación entre personas, robots y técnicas de trabajo, ocurre la acumulación de la resistencia humana. Así, es improbable una evolución de la comunicación organizacional. La comunicación flexibiliza una cultura, pero en frente de las acentuadas brechas, el sistema mecanicista todavía permanece en las empresas. Esos aspectos llevan a nosotros a concebir la Idea de que, para traspasarnos un cambio, debemos buscar inversiones en la capacitación humana. Es necesaria una conexión entre la gestión de la comunicación, de la cultura e de los procesos cognitivos que todos los cambios locales y globales requieren.

### **Bibliografía**

ADLER, Nancy. J. (2002) International dimensions of organizational behavior. Toronto: South-Western.

AUBERT, Nicole. (2003) Le culte de l'urgence. Paris: Flammarion.

BAPTISTA, Renato Dias. (1997) O processo de comunicação e clima organizacional na entrada de novas tecnologias. 1997, 157f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista, São Paulo.

BAPTISTA, Renato Dias. (2007a) Involuções corporativas: perspectivas críticas sobre a gestão de pessoas, comunicação e cultura nas organizações. São Paulo: All Print.

BAPTISTA, Renato Dias (2007b) Comunicação e cultura organizacional em contextos de transição tecnológica. Revista Estudos da Comunicação. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, PUCPR. v. 8, n. 17 set./dez.

BUENO, Wilson. C. (2005) Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica. São Paulo: All Print.

CHESNAIS, François. (1996) A mundialização do capital. São Paulo: Xamã.

CHESNEAUX, Jean. (1996) Modernidade-mundo. Petrópolis: Vozes.

CHIAVENATO, Idalberto. (2002) Gerenciando Pessoas. São Paulo, Makron.

DE MASI, Domenico. (2003) O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro: José Olympio.

DEAL, Terrence. E; KENNEDY, A. (1992) Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. New York: Addison Wesley.

GIMEIN, M. (2002) Walton made us a promise. Revista: Fortune.

GORZ, A. (1996) Crítica da divisão do trabalho. São Paulo: Martins Fontes.

HOFSTEDDE, Geert. (2003) Culturas e organizações. Lisboa: Sílabo.

HOFSTEDDE, Geert. (2004) Cultures and organizations: software for the mind. New York: McGraw-Hill.

IANNI, Octávio. (1997) Globalização e transculturação. Campinas: UNICAMP.

KUHN, Thomas. (1987) La tensión esencial: estudios selectos sobre la tradición y el cambio en el ámbito de la ciencia. Cidade do México: Fondo de Cultura Económica.

KUPER, A. (2002) Cultura: a visão dos antropólogos. Bauru: EDUSC.

LACOSTE, (2005) M. Peut-on travailler sans communiquer ? In Borzeix, A.; Fraenkel, B. (Coord.) Langage et Travail: communication, cognition, action. Paris, CNRS Editions.

LEWIN, Kurt. (1978) La teoría del campo en la ciencia social. Buenos Aires: Paidós.

MORGAN, Gareth. (2002) Imagens da organização. São Paulo: Atlas.

ROBBINS, Stephen Paul. (2006) Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice-Hall.

SCHEIN, Edgar. (1982) Psicologia organizacional. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

SCHEIN, Edgar. (1999) The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change. San Francisco: Jossey-Bass.

SCHEIN, Edgar. (2004) Organizational culture and leadership. New York: John Wiley.

SPECTOR, Paul, (2002) Psicologia organizacional. São Paulo: Saraiva.

TRIVINHO, Eugenio. (2007) A dromocracia cibercultural: lógica da vida humana na civilização mediática avançada: São Paulo: Paulus.

TRIVINHO, Eugenio. (2001) O mal-estar da teoria: a condição crítica na sociedade tecnológica atual. Rio de Janeiro: Quartet.

WAGNER III, John. A. (1999). Comportamento organizacional. São Paulo: Saraiva.

---

<sup>1</sup> El artículo es parte de una investigación de la tesis de doctorado asociado a uno ensayo crítico.

<sup>2</sup> Doutor em Comunicação e Semiótica por la Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP - Brasil. Especialista en Gestión Pública por la Universidade Estadual Paulista – UNESP. Professor Assistente Doutor de la Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP – campus de Tupã - Brasil. Docente de la disciplina de Administración de Recursos Humanos en la carrera de Administración