

**IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

Cristina Rivera, Carmen Elena Sánchez

Universidad De La Sabana

Resumen

Se investigó la manera en que la comunicación y la cultura organizacional están relacionadas, y su importancia al interior de la organización, se examinó en que medida cada uno de los individuos que se encuentran al interior de la organización hacen interpretaciones acerca de la cultura y cómo a través de la comunicación se construye como símbolo. Se compararon dos estudios Ruigrok & Achtenhagen (1999) y el caso Refco Bouwen (1998), en los cuales cultura y comunicación estaban estrechamente relacionados y tenían un impacto significativo en la organización. Asimismo, se evidencia la cultura guiada por la comunicación en una ventaja competitiva y un posicionamiento para la empresa, como lo es el caso de Starbucks realizado por Gulati, Huffman & Neilson (2003)

PALABRAS CLAVES:

Habilidades de comunicación (1973) Comunicación Verbal (1967) Cultura organizacional (1997)

Abstract

It was investigated the way in which the communication and the organizational culture are related, and its importance to the inside of the organization. It was examined in whom measured each one of the individuals that are to the interior of the organization make interpretations about the culture and how through the communication it is constructed like a symbol. Two studies were compared Ruigrok & Achtenhagen (1999) and the Refco case Bouwen (1998), in which culture and communication were closely related and had a significant impact in the organization. Also, the culture, guided by the communication as a competitive advantage and a positioning for the company is demonstrated, such as the Starbucks case made by Gulatti, Huffman & Neilson (2003).

Key words:

Communications skills (1973) Verbal communication (1967) Organizational culture (1997)

Importancia de la Comunicación Dentro de la Cultura Organizacional

El presente artículo tiene por objetivo mostrar la relación entre comunicación y cultura organizacional. Considerando las implicaciones que ésta tiene, como la diversidad de acciones e interacciones, entre los individuos que se encuentran inmersos dentro de unas normas o parámetros, es decir, una cultura que se encuentra implícita y explícita dentro de un sistema simbólico específico que es la organización.

Según Martín, (1985) citado por De Witte y Muijen (1999), la cultura organizacional no puede ser gestionada, ésta se desarrolla.

Es decir, que la cultura no se impone como una técnica o proceso dentro de una organización sino que es el resultado de un sistema de creencias y valores socialmente contruidos; lo que no permite que sean tratados de manera sistemática, en aras de entender el fenómeno de la cultura organizacional.

“Dentro de la perspectiva simbólica, el centro de la cultura organizacional, está en cómo los miembros de la organización interpretan y entienden sus experiencias relacionadas con el trabajo, y cómo estas interpretaciones y acuerdos están relacionados con la acción”. (Geertz, 1973, citado por Van Muijen et al 1999).

La acción dentro de la organización por parte de sus actores, no se da por sí sola, no es una respuesta mecánica, sino, que es el manifiesto del símbolo creado por la colectividad, dándole una identidad propia a la comunicación al interior de la organización, es decir, es lo que la hace ser esa organización y no otra.

Este constructo, está dado por la comunicación, la cual usa los canales, que se abran dentro de la organización, para hacer buen uso de la información en la cual,

existen un emisor y un receptor, sabiendo que no sólo se recibirá un mensaje explicado sino uno implicado ambos, siendo interpretados por los dos agentes inmersos en la comunicación.

Según Stoner y Wankel, (1989), citados por Holmes Paz (2000) la comunicación es “el proceso por el cual la gente intenta compartir significados mediante mensajes simbólicos”.

La cultura está dentro de la gente de la organización, retroalimentándose constantemente de manera bidireccional. Más que un tangible dentro de la organización, es un valor agregado dentro del recurso humano.

“Por lo tanto, desde un enfoque holístico, un sistema de comunicación permite integrar las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control), adicionalmente, cumple con la función de integrar a las personas y unir la empresa con su cultura y su entorno”. (Holmes Paz, 2000).

Es posible entender la comunicación dentro de una cultura organizacional, partiendo de ella misma, ya que cada una tendrá sus connotaciones y particularidades, según la lectura que cada uno de los individuos que se encuentra dentro de cada uno de estos sistemas haga de ellas a través de la comunicación establecida por cada una de las cultura, ó, la cultura establecida por la comunicación, cada uno de los puntos de vista estará dado por las diferentes particularidades dadas en parte por el contexto, o por el sector de producción al que pertenezca la organización, es decir, la organización misma es el punto de partida para entender su cultura y su comunicación.

“La gente tiene motivaciones, capacidades y valores. Pero una empresa también tiene una personalidad -su cultura-. Podría pensarse que la cultura son los genes de la empresa. La cultura guía a la gente de la empresa al encontrar situaciones conocidas o nuevas. La cultura establece una línea básica para la toma de decisiones de la empresa y para sus comportamientos aceptables”. (Zoltners, Sinha y Murphy 1997/1998).

Los empleados cuentan con una serie de potenciales que están listos a ser desarrollados en un ambiente favorable, la cultura de la empresa y su comunicación son los facilitadores para el desarrollo en doble vía, es decir que la personalidad de la empresa debe estar receptiva a las interacciones y acciones de sus empleados y de cómo estos comprenden el mundo organizacional.

Schein, (1990) especifica que un grupo dado de personas, que ha tenido la suficiente estabilidad y una historia común para permitir la formación de una cultura...es lo que un grupo aprende en un período de tiempo, como este resuelve sus problemas de sobre vivencia en un ambiente externo y sus problemas de integración interna.

La cultura no sólo beneficia a la organización en cuanto a competitividad y posicionamiento sino que construye un ambiente interno de creación en el cual se solucionan los problemas optimizando los recursos no sólo materiales sino humanos.

La cultura organizacional se manifiesta en las normas de comportamiento, ocultando suposiciones y la naturaleza humana. Kilmann, (1985) citado por De Witte y Van Muijen (2000). “... toda comunicación debe implicar un cambio actitudinal y,

por ende, comportamental de los receptores, pues, de otra forma, el acto no sería asimilado y caería en la vacuidad e intrascendencia.” (Holmes Paz 2000).

La cultura organizacional mediada por la comunicación, tiene una valoración y un significado para cada uno de los individuos a los que rodea, puesto que, la cultura brindada por la organización, diseñada por una visión como una estrategia comercial es entregada a los individuos de la organización los cuales la reciben, la resignifican, la constituyen como símbolo y la manifiestan a través de sus acciones en el trabajo.

Schein (1985) citado por De Witte y Van Muijen, sugiere la utilidad de ver la cultura organizacional desde diferentes niveles, mencionando artefactos y creaciones, valores y aspiraciones básicas.

Todo esto, con el fin de comprender todas las dimensiones del ser humano, entendiendo su complejidad, la cual se encuentra en constante diálogo con las otras complejidades de los demás, construyendo un todo que es más que ellos mismos.

Dentro de la complejidad de las organizaciones, a través de su cultura se viven sus interacciones de dos maneras distintas.

La primera de ellas, es la micro-cultura que consiste en una serie de valores y creencias, y la macro-cultura que se da en el diálogo con otras organizaciones (Rindova & Fombrun, 1999)

Davis (1984) citado por Rindova y Fombrun (1999), usa el término “micro-cultura” para hacer referencia al conocimiento, valores y creencias de identidad en una organización coherente con una definición externa de cultura como el modelo de valores y creencias compartidas que dan a los miembros de una organización significado y proveen reglas de comportamiento.

La micro-cultura dará la pauta para que cada uno de los miembros de la organización se comuniquen de manera efectiva, si esto sucede así se creará un

compromiso de doble vía y se hablará de una relación ganar-ganar, en la que no sólo gane la organización con el buen desempeño de sus empleados gracias a su cultura organizacional sino también con la que los empleados se sientan satisfechos con ellos mismos y con la organización.

“La cultura se comunica a través de los héroes, las leyendas, las celebraciones y las recompensas de la empresa. Cuando una empresa recompensa una innovación, está haciendo una declaración en cuanto qué es lo que valora... los valores de la empresa especifican lo que es importante... con frecuencia, los valores se ven en la forma en la que la empresa resuelve sus conflictos y dilemas”. (Zoltners, Sinha, Murphy, 1997/ 1998).

La organización se va renovando a medida que el medio cambia, sin perder sus tradiciones y construcciones sociales, comunicándolas a nuevas generaciones, empleando el símbolo para darle significado a lo que ésta le comunica sin olvidar su historia.

Un buen ejemplo de cultura organizacional es la de la empresa Starbucks, que “cuando abrió su primer local en Seattle, el consumo de café en los Estados Unidos declinaba, después de haber alcanzado su punto más alto en los 60. ¿Cómo hizo esa pequeña empresa para convertirse en sinónimo global de café recién molido?

La respuesta está en las relaciones con la gente. De ellas surgen –y a ellas se orientan- los valores centrales de la compañía. Ellos lo han denominado “capital relacional”: el valor de la red de relaciones de una compañía; involucran a los clientes en el desarrollo de los productos/ soluciones, comparten más información con los proveedores, desarrollan puentes más largos y anchos con sus socios de alianzas, y se comportan igual dentro de la propia organización.

Comunicar la cultura, los valores y las mejores prácticas a través de las fronteras internas de una compañía, es la clave para el desarrollo de capital relacional, el cual también ve a los proveedores como socios. La comunicación entre unidades de negocios es superior, lo que constituye una infraestructura para una acelerada innovación.” (Gulati, Huffman & Neilson 2003).

A partir de este caso se puede ver cómo la macro y micro-cultura hacen que progrese una organización, sabiendo que la macro-cultura, según Rindova y Fombrun (1999), surge a partir de las interacciones entre organizaciones y sus componentes mediado por intermediarios institucionales.

Schein (1984) presentó la cultura organizacional como el “pegante” de la organización, abasteciendo identidad y valor.

Esto puede implicar que la cultura organizacional facilite transición a nuevas formas de organización. Una pregunta esencial, es cómo las compañías pueden transformarse de antiguas a nuevas, abandonando las estructuras y rutinas existentes para buscar nuevos procesos gerenciales y mecanismos de coordinación, algunas “historias exitosas” se refieren de manera explícita a los beneficios de una fuerte cultura corporativa.

La cultura organizacional está dada como una fuerza de cohesión a través de la cual cada uno de los empleados de la organización se encuentra como artífice de transmisión y cambio, de transmisión porque los valores se dan de manera longitudinal a través de todos los niveles y de cambio porque el hecho de que todos sientan la organización como parte de sí mismo hace que se mejoren los procesos y se dinamicen, todo esto unido por ese “pegante” que es la cultura organizacional.

“Los estilos de trabajo pueden ser autocráticos o consensuales; pueden ser empáticos o restrictivos. El estilo de trabajo puede enfatizar un enfoque externo hacia

la competencia y el ambiente de mercado, o puede ver hacia dentro a la integración y a las relaciones de trabajo sin problemas”. (Zoltners, Sinha, Murphy. 1997/1998).

Por otra parte, esto no siempre sucede al interior de la organización, ya que según Ewing, Nemeth et al, (1998) citados por Morrison y Milliken (2000), se ha encontrado que algunas organizaciones son generalmente intolerantes en cuanto a los desacuerdos y que los empleados son reticentes a hablar acerca de los problemas.

Contrario a lo que se ha mencionado, en este tipo de organizaciones la cultura no se transmite porque no hay comunicación y los empleados no se sienten con la suficiente libertad para expresar de manera abierta sus inconformidades o los problemas que se estén presentando.

En lugar de existir un ambiente de comunicación y de no castigo se silencia a cada uno de los individuos del sistema sin importar el nivel en el que estén.

Morrison y Milliken (2000) argumentan que hay fuerzas poderosas en muchas organizaciones que causan esparcimiento y retención de la información acerca de problemas potenciales de los empleados, a esto lo denominan “silencio organizacional”.

Cuando la información se queda retenida en un solo sector es posible que los procesos de la empresa no sean tan eficientes como se espera, lo cual repercute en la productividad ya que las acciones de los individuos no se encuentran en sintonía con la cultura.

Según Morrison y Milliken (2000) el silencio organizacional es un impedimento potencialmente peligroso para el cambio y desarrollo organizacional y es probable que la actitud pueda ser un obstáculo significativo para el desarrollo de organizaciones verdaderamente pluralistas.

Una organización pluralista puede ser definida como aquella que valora y refleja las diferencias entre los empleados y que permite la expresión desde múltiples perspectivas y opiniones. (Morrison y Milliken, 2000)

Los autores consideran que el silencio organizacional es un resultado que debe sus orígenes al miedo de los gerentes a una retroalimentación negativa y a una serie de creencias implícitas con frecuencia llevadas a cabo por los gerentes. En cuanto a la retroalimentación negativa; el cual se considera un factor importante que facilita la creación de un clima de silencio en las organizaciones es el miedo de los más altos ejecutivos a recibir retroalimentación negativa, especialmente de las personas subordinadas. Ya que, cuando la reciben tratan de ignorar el mensaje, lo desechan como impreciso o atacan la credibilidad de la fuente. (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979; Citados por Morrison y Milliken, 2000). Por otra parte, las creencias implícitas de los gerentes, hace que se vea al empleado como una persona interesada y poco confiable.

Esto recuerda la teoría “X” de McGregor (1960) la cual toma la suposición de que los individuos son interesados y actúan de manera que maximicen sus utilidades individuales. (Williamson, 1996 citado por Morrison y Milliken 2000).

Estos dos sesgos que facilitan el silencio organizacional, hacen que se tenga una visión parcial del empleado y que por lo tanto pierda valor tanto su acción como su opinión aislando los niveles de la compañía y creando una serie de sub-culturas y de pequeños canales de comunicación que se ven limitados por otros de otros niveles haciendo que la cultura se disuelva y pierda su fuerza y su característica de pegamento entre los componentes del sistema de la organización como un todo.

De acuerdo con la escuela de pensamiento, interaccionismo simbólico el significado no está dado pero surge de las interacciones entre la gente (Ashforth, 1985 citado por Morrison y Milliken 2000).

A través de estas interacciones sociales los empleados comparten sus percepciones, impresiones y creencias de las cuales se deriva un conocimiento común acerca de lo que es la empresa y los comportamientos dentro de la misma, de esta manera construyen el contexto de trabajo el cual cambia en la medida en que las interacciones cambian.

La interacción, según Bouwen (1998), es considerada no como un resultado sino como un portador de alineación y creación de significado en una realidad social. De acuerdo con Ibarra (1992) “Se ha encontrado que los individuos están más cómodos y prefieren interactuar con aquellos que son de alguna manera similares a ellos”.

“los individuos también prefieren personas similares como referentes para validar sus creencias y percepciones” (Festinger, 1954 citados por Morrison y Milliken 2000).

Es así como el lenguaje desde la teoría de construccionismo social, juega un papel muy importante, ya que por medio de este, las partes negocian y reconstruyen sus mutuas relaciones; esta teoría puede ofrecer una aproximación que no separa al individuo de la organización, lo cual hace posible teorizarlos en términos relacionales...el lenguaje no es la mera representación de una realidad objetiva...es una práctica humana en un contexto social y no solamente un sistema de proposiciones lógicas como las matemáticas.” (Bouwen 1998).

Por medio del lenguaje, específicamente el diálogo, se abren espacios donde las personas crean y le dan significado al contexto de la organización, y de esta manera, se rigen por este mismo, de igual forma, esta construcción de interacciones, en el interior del sistema llamado organización, no se da sólo a través de las ordenes que unos puedan darle a otros, o a través de carteles colgados en la pared principal de la

organización, es algo que va más allá, de lo cual el individuo de la organización se ha apropiado, sin negociarlo con nadie, sino, sintiéndolo como propio, y comunicándolo a sus pares, para que tomen el mismo proceder.

De esta manera, entra el diálogo en acción, haciendo fluir la cultura organizacional no solo de manera manifiesta en publicidad, sino de una manera interna, en la cual cada uno va tomando parte de ella y al mismo tiempo va aportando algo de sí mismo, haciendo la diferencia.

“Entre los pensadores de los sistemas de comunicación, es claro que la comunicación no es una mera actividad de representación e intercambio de información, sino una unión estructural, mutua para acomodar un comportamiento.” (Bouwen 1998).

En la organización esta unión estructural, se da a través de la cultura y de todas las interrelaciones que se encuentran en ella. Siendo así, que todos y cada uno de los miembros del sistema crean una fuerza, una cohesión, a través del símbolo, en el cual se halla representada la compañía, estructurando sus acciones hacia el cumplimiento del mismo.

“El lenguaje no es sólo una representación de la realidad sino un acto en un juego social para obtener algo” (Bouwen 1998).

Por medio de la comunicación, los individuos llegan a acuerdos acerca de su comportamiento en una organización, se podría decir que ese obtener algo va mucho más allá de una bonificación o contraprestación monetaria por sus servicios, ese algo está en el rango de pertenecer a, de ser miembro de, de sentirse parte activa dentro de la realidad de la organización, ese juego social se produce de manera implícita, en el cual los actores tienen un encuentro diario, en el que surgen los diálogos, los juegos

sociales y con los cuales en el día a día se obtiene algo, que va modificando el sistema y por lo tanto, a sus individuos, a sus pensamientos y comportamientos.

Por lo tanto,...el concepto de ‘comunidad de práctica’ o comunidad de significado ayuda a clarificar un contexto...la comunidad tiene un lenguaje particular, el cual es un elemento importante de identidad...las comunidades de práctica son comunidades de construcción de significado...a través de su participación activa, los individuos involucran su conocimiento y sus expectativas mutuamente. (Bouwen 1998).

El lenguaje particular del que habla el autor, está constituido por un diálogo de diversidades individuales en el que la comunidad de práctica se va convirtiendo e comunidad de significado, haciendo de la organización un ambiente en el cual se cuenta con una identidad de doble característica; por una parte son la organización, es decir, una parte activa y por la otra, son individuos que se enriquecen a diario y modifican sus interacciones a partir de los conocimientos adquiridos. Siendo que, la organización tiene una doble entrada desde el grupo y desde los individuos mismos, a través de las diferentes interacciones que se dan entre ellos como individuos dentro de un contexto y afectando la organización.

La interacción es considerada no como un resultado, sino como una carrera activa de alineación y creación de significado en una realidad social... el significado emerge durante la interacción y está siempre involucrada. (Bouwen 1998).

En el momento en el que hay una alineación, es decir, las necesidades de los empleados están de acuerdo a la organización y a los trabajos que desempeñan, se da ese momento crítico en el que surge la interacción entre los distintos componentes de la organización.

Para obtener una comunicación efectiva y una expansión de la cultura organizacional a través de los canales de comunicación establecidos, se debe buscar en primera instancia una alineación, entendiéndola como una sintonía entre lo que el empleado desea y la organización le puede ofrecer, conociéndola como una consecuencia, que será favorable para la expansión de la cultura organizacional y la apropiación que de esta misma puedan tener los empleados.

En la mayoría de las organizaciones estos canales de comunicación son contruidos en “falso” siendo así que se encuentran subyacentes relaciones empobrecidas entre los miembros de la organización llegando hasta el punto de mostrar al cliente externo algo que no sucede en la realidad interna de la organización, es decir del microsistema, repercutiendo en el macro-sistema. La literatura sugiere que los gerentes comunicarán información positiva más que precisa acerca de sus culturas... (Cable, Smith, Mulvey & Edwards 2000)

Esto demuestra que la organización tiene una estructura poco participativa, en la cual se construyen roles de manera errática, siendo así, que el gerente esta en una posición de engaño, hacia sí mismo y hacia los demás, un modelo en que el paternalismo no se ejerce como protección, sino como encubrimiento, en el que tarde o temprano el cliente externo verá las incongruencias, que saltan a la vista y en la que el cliente interno se sentirá poco obligado y apropiado de lo que le pueda suceder a la organización.

Sin embargo, estas organizaciones con culturas poco reales, suelen precipitarse de manera vertiginosa, ya que ninguno de sus individuos encamina sus acciones hacia un mantenimiento de la cultura establecida, y esto es porque ninguno de ellos se ha apropiado de ella.

Para algunos gerentes, el hecho de hablar de la cultura de su empresa, es algo que genera en ellos niveles de angustia o de estrés, ya que en muchas ocasiones las culturas se encuentran como algo implícito dentro de la organización, y a la hora de explicitarlo ciertos procesos mentales del gerente como la comunicación se ven afectados. (Cable, Smith, Mulvey & Edwards 2000)

En las conversaciones difíciles, todos preferiríamos no tener que ser tan explícitos. Desearíamos que la otra persona se diera cuenta de lo que queremos decir, aunque no lo digamos. Pero esto conduciría a una división incorrecta del trabajo, por lo cual quien escucha, interpreta, cuando lo que debe ocurrir es que el que habla comunique...somos responsables de que los demás entiendan con precisión lo que queremos decir. (Weeks 2002)

Esto sucede, no solo cuando el gerente esta hablando de su cultura organizacional en un macro-sistema, sino, que sucede también dentro de un micro-sistema en la organización, a veces se ven truncados procesos de cambio, a nivel de la cultura en la organización, por el simple hecho de que la gente da por entendido algo que alguno de los individuos le comunico, ya sea una orden o una opinión acerca de algo que esta sucediendo al interior de la empresa.

Contrario a esta situación se encontró el estudio realizado en Alemania y Suiza por Ruigrok & Achtenhagen (1999), en el que se compararon cuatro compañías de diferentes sectores de producción.

El instrumento de medición usado fue un cuestionario del lugar de trabajo; y entrevistas a diferentes miembros de cada una de la compañías; se trabajaron los cuestionarios con personas de diferentes unidades dentro de cada una de las organizaciones, para poder obtener una mejor percepción, de cada una de las diferentes lecturas que se hacían de la organización y se preguntaba sobre las

percepciones de la cultura organizacional, como mecanismo para coordinar actividades, entre la oficina principal y las unidades, entre unidades, y al interior de la unidad.

Este tipo de cuestionarios media las percepciones de los encuestados, calificadas en una escala tipo Likert de 5 puntos, teniendo en cuenta aspectos de innovaciones organizacionales, incluyendo: enlaces horizontales, dentro y entre divisiones, unidades, y equipos; la importancia de las tecnologías de la información y comunicación, innovaciones del área de recurso humano; descentralización de la toma de decisión operacional y estratégica.

Las empresas que participaron en este estudio fueron: la primera de ellas: era una procesadora de equipos para cortar metal alemana, la segunda: manufacturera de herramientas electrónicas de Suiza, la tercera era: una manufacturera de bienes electrónicos de Alemania y la última era manufacturera electrónica suiza.

Cada una de las empresas califico de acuerdo a sus vivencias a su estilo y a su tamaño de fuerza laboral la cultura, quedando de la siguiente manera:

La ingeniería de la cultura paternalista:

En la procesadora de equipos para cortar metal, basadas en la tecnología del láser, que quedaba en Alemania, la fuerza de trabajo estaba constituida por 3800 empleados, ubicados en diferentes lugares del mundo; esta tenía una fuerte cultura tecnológica.

Se presentó una crisis en la industria manufacturera en Alemania a principios de la década de los 90's y se vio un marcado deterioro en el desempeño de esta empresa, y adoptaron el lema de "cambio constante" como su filosofía explicita, al comienzo se presento una resistencia al cambio y a pesar de esta en los momentos difíciles, la familia dueña de la empresa mostró una alta responsabilidad por esta y

por los empleados, tratando de evitar los despidos forzosos de los empleados. El personal que contestó los cuestionarios reportó una gran conciencia de la importancia de la cultura organizacional, entendiéndola como un mecanismo de coordinación entre las diferentes unidades (Relaciones entre la dirección dentro y entre divisiones, unidades, y equipos). A diferencia de otras organizaciones en las cuales se menosprecia la importancia de la cultura organizacional, en esta organización se tiene valorada dentro del promedio como un útil mecanismo.

Esta empresa maneja la cultura de manera paternalista por la relación que surge entre cada de sus instancias, llevando a que el personal se centre en sus propias actividades.

Cultura corporativa internacionalmente fuerte:

En la manufacturera de herramientas electrónicas de Suiza, la fuerza de trabajo estaba integrada por 12.7000 trabajadores, tenía una fuerte orientación internacional. El fundador de la compañía tomó la responsabilidad por los empleados y sus familias cuando la organización comenzó el proceso de internacionalización. A mediados de los 80's la empresa experimentó una seria crisis, la gerencia se dio cuenta de que la innovación había descendido y de que la comunicación entre unidades era muy baja. "Nuestra cultura permite que los empleados cometan errores y son animados a mostrar iniciativa. Pero los conflictos no son discutidos con la suficiente apertura. Esta tendencia de evitar conflictos está fuertemente enraizada en la cultura suiza". Esta afirmación fue realizada por uno de los líderes directivos de esta empresa.

En 1985, una serie de programas fueron llevados a cabo en la organización, para aumentar la identificación de los empleados con la compañía, mejorando así, la comunicación interna, e infundir valores como la cooperación, honradez, e iniciativa. Otras medidas para influir en la cultura organizacional incluyen seminarios para los

empleados que ingresan, presentando la organización, para ver si existe una estrecha identificación con los productos que ofrece la organización.

Este caso demuestra que una organización mediana cuando se enfrenta con una partida inminente de un líder fuerte o del fundador de la misma, se puede preparar de manera exitosa para un futuro choque invirtiendo de manera significativa en programas de cultura corporativa.

Cultura de ingeniería alemana con sub-culturas ágiles:

La manufacturera de bienes electrónicos de Alemania, es marcadamente etnocéntrica ya que tiene alrededor de la mitad de sus empleados en Alemania, en 1993, se llevó a cabo un programa para mejorar la producción y el desarrollo de los procesos internos lo cual ayudó a los empleados a entenderlos.

Esta organización, describe su cultura en términos de innovación y calidad. Los puntajes son los más altos en coordinación entre los directores y las unidades, pero los más bajos entre unidades y dentro de las mismas demuestran que hubo un éxito relativo en la comunicación de los objetivos estratégicos.

La marca une las sub- culturas en un todo:

La compañía es internacional a todos los niveles, ofrece costosos productos y proyectos a grandes clientes, hecho que la lleva a ser innovadora y flexible en lo referente a las demandas del cliente.

Su cultura organizacional está basada en el nombre común de la organización como una marca, y que ese nombre de la marca es el más importante para conectar las unidades a la colectividad. (Ruigrok & Achtenhagen 1999)

El Caso Refco, fue un estudio, realizado por Bouwen (1998), en el cual se insiste en la importancia del lenguaje, como un factor clave para los procesos de

negociación, y para reconstruir las relaciones que se dan al interior de la organización.

Refco es una planta de refinería local de una multinacional petroquímica. El proceso de producción está organizado en cinco unidades técnicas y dos unidades de transporte y recolección. Su fuerza laboral consta de 900 empleados entre los que se cuentan 600 como pertenecientes al staff administrativo técnico y de procesos de ingeniería, y cerca de 300 operarios trabajando en un sistema de turnos de 5 días continuos. Este grupo de trabajadores de planta y el staff directo de operaciones son el objetivo de este estudio.

Este estudio de caso cuenta la historia de una investigación social y un proyecto de intervención en el departamento de producción de una refinería de petróleo, el objetivo del proyecto para dirigir el grupo era acercarse a los trabajadores de planta, con el fin de considerar horarios alternativos de trabajo, e incrementar las políticas de personal y mejorar los procesos de comunicación, entre los diferentes niveles organizacionales y entre los trabajadores de planta y los trabajadores temporales.

Se realizó una primera fase de contacto en la que fueron llevadas a cabo una serie de ocho entrevistas preliminares tanto a los trabajadores de planta como a la gerencia.

El primer grupo expresó que se presentaban problemas de comunicación con el staff de gerencia, existe una fuerte sensación de que el diálogo se interrumpe entre los diferentes niveles, que experimentaban falta de respeto por parte de otros grupos, por tanto, los trabajadores expresaron una fuerte necesidad de ser escuchados y apreciados.

“Cuando el departamento de gerencia escuchó todos estos “datos” en una reunión preparatoria para una sesión de retroalimentación, este estaba manifestando

resistencias a la idea de dar la retroalimentación, preocupado por las posibles represalias que se pudieran presentar. Las descripciones negativas de los empleados y su reacción dudosa ante el departamento de gerencia pueden ser interpretadas como una reacción emocional de resistencia al cambio por parte de los dos”.

Por otra parte, la gerencia expresó que la gente que trabaja de planta, siempre tendrá quejas acerca de sobrecarga de trabajo, pero de hecho en situaciones normales, no tienen mucho trabajo por hacer, y tienen que estar preparados para situaciones de emergencia, entonces, hay poco personal y por lo tanto se generan situaciones de estrés.

Es aquí donde el consultor puede jugar un papel importante ayudando a las partes a “leer” estos juegos del lenguaje, dado que el lenguaje es una forma novedosa de intervención, puede interrumpir, las rutinas establecidas previamente, e insertar nuevas formas que generen conversaciones, para acercarse a nuevas posibilidades de interacción.

Observación participante en los grupos de los trabajadores temporales:

Los tres investigadores a cargo de esta actividad, se entrevistaron con los trabajadores de manera individual, el tema principal que se manejó en la entrevista, giró alrededor de la experiencia que cada uno tenía acerca de su trabajo, y la relación del contexto en la planta. (Bouwen 1998)

Los autores concluyen que el significado está en la interacción y no puede ser considerado como algo externo, el significado es esencialmente relacional. En cada conversación el trabajador por turnos, construye diferentes significados, pero en ciertos momentos los representantes de la gerencia y de los trabajadores, pueden estar de acuerdo temporalmente basados en una comprensión momentánea.

Se ha tratado de hacer una diferenciación, a través de las lecturas que hacen cada una de las organizaciones de su cultura a partir del medio en el que se encuentran construidos estos símbolos y en la medida en que esta utilizada la cultura como gestor de comunicación, como una identidad.

Podemos observar en el primer estudio como se vive la cultura como vehículo, entre los diferentes actores que están en la empresa, y de que manera esta cultura genera nuevos espacios, en los que “Nuestra cultura permite que los empleados cometan errores y son animados a mostrar iniciativa” (Ruigrok & Achtenhagen 1999).

Esto, también permite que se concienticen de sus errores, sabiendo por ejemplo que los suizos no enfrentan tan abiertamente los conflictos, que se reservan ciertas problemáticas por miedo a represalias, es importante todo este proceso de comunicación que se da al interior de esta primera mirada que se le da en este estudio a la cultura, por otra parte en la segunda organización que se examina en este estudio se denomina la cultura “En términos de innovación y calidad” (Ruigrok & Achtenhagen 1999). Es decir que la cultura sirve como gestor de cambio al interior de cada una de las personas o individuos que están involucrados con la organización, agiliza los procesos y optimiza la productividad, aunque se generan sub-culturas de acuerdo a los departamentos.

Por otra parte, en el caso Refco estudio, realizado por Bouwen (1998), se habla de cómo el lenguaje construye una cultura, y no de cómo la cultura es un vehículo para la comunicación como el caso de Ruigrok & Achtenhagen (1999).

En el caso Refco se le da un énfasis a las lecturas que se hacen a través del lenguaje y cómo a partir de allí se constituye como un símbolo la cultura organizacional y de la importancia del dialogo para la construcción de una sólida

base para la cultura, la diferencia mas característica entre estos dos estudios es que uno habla de sub-cultura, Ruigrok & Achtenhagen (1999); mientras que el otro trata a la cultura como una totalidad que se esparce en toda la empresa como lo dice Bouwen (1998).

Cabe resaltar la importancia que los dos estudios le dan a la comunicación y a la cultura, pero desde diferentes puntos de vista, sin olvidar los importantes aportes de ésta, a la construcción de la cultura; para Bouwen (1998) el diálogo implica abrir espacios donde el nuevo significado pueda ser creado entre las personas que se están comunicando.

Mientras que para Ruigrok & Achtenhagen (1999), es una forma de expresar las ideas, de mostrar iniciativa y de introducir a las personas a la marca a la esencia misma de lo que representa la organización para ellos.

Conclusiones

Después de la búsqueda realizada y de las comparaciones efectuadas entre las valoraciones hechas hacia la cultura organizacional y de la comunicación inmersa en ella es importante resaltar que:

La cultura y la comunicación son agentes que se retroalimentan de manera recíproca al interior de la organización.

Según las percepciones o lecturas que los individuos hacen de la organización a través de la comunicación, construirán una cultura organizacional como símbolo, ésta tendrá una significación más impactante para el empleado, por lo tanto encaminará sus acciones hacia ella, beneficiándose a sí mismo y a la organización, viéndola como propia.

La cultura es difundida a través de la comunicación, y establecerá el sistema de valores que se tienen en cuenta al interior de esa organización, buscando hacerla diferente para que los individuos que trabajan en ella se sientan parte de la misma.

En algunas organizaciones, la comunicación es la que construye la cultura, la establece como algo común entre los diferentes niveles, y en otras organizaciones, la cultura es la que establece las pautas de comunicación entre los individuos que la componen.

La construcción de los canales de comunicación se realizan a través de los emisores, los cuales no deben dejar su mensaje a la interpretación del receptor, sino que verdaderamente deben preocuparse por comunicar en sentido amplio lo que están expresando a los demás.

La cultura organizacional es parte de lo que la empresa es, en sí misma, es su esencia, esta calificada como su personalidad, y dará la pauta para el comportamiento; si es poco dada a los demás, es decir si carece de pluralismo, correrá el riesgo de la creación de sub-culturas al interior de la organización, creando en lugar de unidad una división entre los departamentos de la compañía, aunque esto puede no resultar dañino para la organización, ya que en algunas empresas se puede dar la diferenciación de los departamentos pero la unificación en cuanto a la comunicación interna entre ellos, y por otra parte que se viva la marca a la cual representa la organización como una unión.

Es importante que la cultura organizacional se encuentre dentro de los dos niveles de comunicación, es decir que no solo se encuentre en carteles pegados por las paredes de la organización sino que se encuentre implícitamente dentro de cada uno de los individuos que compone esa organización, sabiendo que cada uno de ellos es parte fundamental de la misma, y entendiendo a la organización como un todo

dinámico compuesto por fuerzas, por interacciones, en el que la cultura cambia a los individuos, y en el que ellos la van dinamizando a diario, es decir, que se parte de una visión de lo que desea la organización pero se crea una cultura dada de manera bidireccional y enriquecida de la misma manera.

Algunos autores denominan a la cultura organizacional como el pegante de la organización, es decir que la cultura genera una fuerza de cohesión entre los individuos que componen este sistema y que dependiendo de la medida en la que se encuentre entre ellos, será una fuerza mas poderosa y generara unos buenos niveles de comunicación entre los diferentes niveles de la compañía, generando una relación ganar-ganar, en la que la organización no solo satisfaga las necesidades de sus clientes sino de sus empleados, porque estos últimos se sienten parte importante dentro del funcionamiento de esa “su” empresa.

Desde el campo de la psicología se puede estudiar los diferentes estilos de comunicación que se dan al interior de la organización para descubrir sus posibles debilidades y potencializar los estilos sanos de comunicación entre los diferentes niveles.

Asimismo se puede mostrar a los gerentes y a las personas que se encuentran entre las directivas de la empresa las competencias necesarias para transmitir la cultura a las demás personas de la organización.

El lenguaje que surge en la interacción entre los diferentes niveles se produce de manera colectiva influenciando las acciones que se tengan en cuenta para definir la cultura de la organización.

El psicólogo en la organización puede trabajar en jornadas educativas en cuanto a la promoción de estilos de comunicación “sana” al interior de la organización así

como con los clientes, y en la solución de conflictos, teniendo en cuenta los valores que rigen la empresa.

Referencias

- Bouwen, R. (1998). Relational construction of meaning in emerging organization contexts. *European Journal of work and organizational psychology*, 3, 299-319. Recuperado el 9 de septiembre de 2004, de la base de datos EBSCO.
- Cable, D.M., & Aiman-Smith, L., Mulvey, P., Edwards, J. R. (2000) The Sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *Academy of Management journal*, 43, 1076-1085
- De Witte, K., & van Muijen, J.J. (1999) Organizational Culture. *European Journal of work and organizational psychology*, 4, 497-502
- Gulati, R., Huffman, S., y Neilson, G. (2003). La cultura del café. *Revista Gestión*, 5, 22-28
- Morrison, W., & Milliken, F. (2000) Organizational Silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25 No 4, 706-725
- Rindova, P.D.V., & Fombrun, J. CH. (1999). Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions. *Strategic Management Journal*, 20, 691-710.
- Ruigrok, W., & Achtenhagen, L. (1999) Organizational culture and the transformation towards new forms of organizing. *European Journal of work and organizational psychology*, 4, 521-536
- Schein, E.H. (1990) Organizational Culture. *American Psychologist*, 45 No 2, 109-119. Recuperado el 9 de septiembre de 2004, de la base de datos EBSCO.

- Van Muijen, J.J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z. ET AL.
(1999). Organizational Culture: The focus questionnaire. *European Journal of work and organizational psychology*, 4, 551-568
- Weeks, H. (2002). Técnicas para dialogar sin tensión. *Revista Gestión*, 5, 76-83
- Zoltners, A. A., Sinha, P., y Murphy. S.J., (1998). La cultura de la empresa obesa
Zoltners, A. A., Sinha, P., y Murphy. S.J. *La firma obesa*_(p.p. 111-114).
México Ed. M^cGraw Hill Interamericana S.A

