

Interacción comunicativa y cultura organizacional

Óscar Mauricio Naranjo Restrepo*

RESUMEN

El presente artículo es una aproximación a los conceptos de cultura y cultura organizacional desde distintas perspectivas teóricas. Igualmente, intenta una relación entre las nociones de interacción comunicativa y cultura organizacional, planteando dos posibles modelos hermenéuticos para abordar dicha problemática.

PALABRAS CLAVE

Comunicación y Organización

Cultura organizacional

Interacción comunicativa

ABSTRACT

This article is an approach to the concepts of Culture and organizational culture from different theoretical perspectives. Furthermore, it aims at establishing a relationship between the notions on communicative interaction and organizational culture, expounding two possible hermeneutic models in order to approach such an issue.

* Comunicador social Universidad de Antioquia. Candidato a magíster en Ciencias de la administración EAFIT, profesor de tiempo completo del Departamento de Humanidades EAFIT. onaranjo@eafit.edu.co

INTRODUCCIÓN

Definir el concepto de cultura es tarea difícil, considerando las múltiples posibilidades teóricas, las diversas escuelas y épocas, los distintos campos disciplinarios que se han ocupado de este complejo objeto. Igual sucede con la noción de cultura organizacional: a la luz de diferentes movimientos, momentos y tendencias su significado se metamorfosea y adquiere matices y contornos semánticos difíciles de unificar (tarea por lo demás inútil). Qué decir de la interacción comunicativa. Son tantos los criterios e intentos de definición que resulta prácticamente imposible abarcar todas sus acepciones. El presente artículo se ocupa de estos tres conceptos, tanteando y rastreando probables conexiones pragmáticas.

Uno

Son incalculables las definiciones del concepto de cultura. Diferentes teóricos, desde distintas perspectivas epistemológicas, se han aproximado al significado de este término que parece inabarcable dado el complejo sistema de referentes al cual remite. Veamos sólo, a manera de ejemplo, algunas de estas explicaciones:

Para Edward B. Taylor la cultura [...] *es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad [...]* (Taylor, 1975:29).

Por su parte, los sociólogos Broom y Selznick al definirle plantean que “... *se refiere a formas compartidas de pensar, creer, percibir y evaluar. La cultura es el reino de ideales e ideas, valores y símbolos. En pocas palabras, cultura es el orden simbólico*” (Selznick, 1983:91).

Para Clifford Geertz la cultura *denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representado en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medios con los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida* (Geertz, 1991:88).

La cultura, para una sociedad, un grupo o una persona, es un proceso continuo de sustentación de una identidad mediante la coherencia lograda por un consistente punto de vista estético, una concepción moral del yo y un estilo de vida que exhibe esas concepciones. (Bell, 1977:47).

Y, así, podríamos continuar enunciando ilimitadas acepciones de la noción de cultura. Lo importante aquí es hallar un común denominador, un nexo que integre las distintas definiciones: la cultura es un modelo del mundo, de la realidad, de la vida, proporcionado por factores como la lengua, la religión, la ética y la moral, las condiciones socio-económicas, el contexto histórico, la educación, la tradición, la familia, la interacción comunicativa. Distintas esferas o entornos van determinando la construcción de ese molde mediante el cual desarrollamos nuestra forma de ser y estar, nuestra singularidad.

Ahora bien, desde el siglo XVIII se vienen dando algunos debates interesantes en torno al tema. Durante la “Ilustración” la discusión se centró en la pregunta por la existencia de culturas nacionales específicas en contraposición a una cultura humana universal. Igualmente, desde la antropología, han surgido disputas acerca de la hegemonía de algunas culturas dominantes o superiores (etnocentrismo) o, por el contrario,

si **todas** las culturas son válidas y legítimas teniendo en cuenta sus niveles de adaptación al entorno (relativismo cultural). En el siglo XX, a partir de la escuela de Frankfurt, se dio una gran polémica entre quienes defendían la idea de una cultura pura, aristocrática, elitista que debía girar alrededor de las bellas artes (“apocalípticos”), y quienes consideraban como cultural todo producto humano, incluyendo las manifestaciones populares, los mensajes de los medios masivos y los objetos de la sociedad de consumo (“integrados”).

De otro lado, es importante afirmar que la cultura es el marco de referencia de la comunicación, es decir, que la comunicación no es solo una interacción simbólica entre individuos, sino, ante todo, un proceso de intercambios continuos y conflictivos de modelos del mundo, de representaciones mentales, de construcciones de la realidad, de actitudes existenciales. Cuando me comunico con el otro estoy poniendo en escena un molde cultural que me ha ido definiendo como sujeto, en el marco de una sociedad determinada.

Dos

Desde la perspectiva funcionalista, la conducta humana contiene dos ingredientes básicos: lo filogenético (nervios, glándulas, músculos, órganos) y lo ontogenético (tradición cultural extrasomática). El hombre es una constante, mientras la cultura es variable, de modo que las diferencias humanas son de carácter cultural, no de naturaleza psicológica o biológica. Para Leslie White, la cultura es una organización de fenómenos, actos, objetos, ideas y sentimientos que dependen del uso de símbolos. Por su parte Malinowski considera que la función que un detalle o un aspecto cumple dentro del sistema cultural puede dar cuenta de la cosmovisión de un grupo o una comunidad; los hombres tienen necesidades universales y para cada necesidad existe una respuesta cultural, un sector específico de la cultura. Igualmente, este antropólogo define la cultura como la adquisición de hábitos y características mentales (valores, creencias) que capacitan a los individuos para participar en la vida social (funcionalismo-estructuralismo).

La concepción de cultura para el marxismo es equivalente a la de “condiciones de existencia” (familia, clase social, contexto histórico, sistema económico): el sujeto se ve sometido a unas formas de socialización específicas, en función de la producción de la vida material, en un sistema económico determinado.

Por su lado, el psicoanálisis freudiano define la cultura como un conjunto normativo creado por el hombre, expresado en la autoridad e interiorizado en la conciencia del sujeto como súper-ego: el sujeto se halla en una tremenda tensión entre las pulsiones libidinales (el ello, la naturaleza, el principio de placer) y la ley (el súper-ego, la cultura, el principio de realidad). Ahora bien, la

manera como cada sujeto, grupo u organización resuelve dicha presión neurótica puede generar mecanismos de represión (frustración, fracaso) o de sublimación (transformación de la energía libidinal en creación artística y producción material).

Según el estructuralismo (Mauss), un fenómeno pertenece a la cultura sólo bajo la condición de que su significación sea aceptada por todos los miembros del grupo. La cultura se entiende como un sistema simbólico colectivo de carácter subconsciente. El mismo Levi-Strauss habla de *“estructuras universales inmanentes”*.

La escuela cognitiva afirma que las culturas son esquemas cognoscitivos que sirven para organizar los fenómenos concretos. Ya lo decían Sapir-Whorf: la lengua (instrumento de la cultura) influye en la percepción y en la interpretación del mundo; cada lengua posee una lógica y una manera particular de segmentar y organizar la realidad.

El humanismo radical, opuesto al utilitarismo cultural, parte de la interdependencia entre historia, estructura, condiciones de vida y vivencias subjetivas de las personas para establecer unas relaciones dialécticas entre economía, sociedad y simbolismo: la cultura es el conjunto de las representaciones mentales, relacionando lo material y lo inmaterial, donde el mito es el principal elemento constitutivo. La cultura se construye mediante la participación de los diferentes actores y el reconocimiento de las diferencias.

Finalmente, menciona Main Finkelkraut que para los contrarrevolucionarios franceses del siglo XVIII la cultura es el prejuicio, es decir, todo aquello que limita las libertades individuales. Así mismo, para Durkheim, en el siglo XIX, la cultura es la norma y su antítesis la anomia, que puede conducir al suicidio ya que el individuo que no está regulado por la norma y no pertenece a un modelo socio-cultural de normalidad queda sin rumbo, sin horizonte. Aquí, en este sentido, es importante anotar el concepto de “ortopedia social” -Foucault-, mediante el cual las sociedades panópticas montan unos dispositivos de corrección que se ciernen sobre aquellos que se desvían del “rebaño” y atentan contra la estabilidad del sistema. De este modo, y siguiendo esta línea de pensamiento, podríamos afirmar que el modelo cultural (y moral) de normalidad en nuestras sociedades contemporáneas estipula como ejemplar al cuerdo, al sobrio, al sano, al rico, al trabajador, mientras discrimina como despreciable al loco, al ebrio, al enfermo, al pobre, al vago.

Tres

Con respecto al concepto de cultura organizacional, igualmente hay varias posibilidades semánticas, desde diferentes perspectivas teóricas. Obviamente, la cultura entendida como un sistema macro influye en las organizaciones ya que éstas, de alguna manera, son como sociedades en miniatura: engendran valores, creencias y significaciones, crean mitos y leyendas y se adornan con ritos, costumbres y ceremonias.

Así pues, las organizaciones son sistemas socio-culturales que satisfacen necesidades (funcionalismo), es decir, sirven de teatros para la escenificación de las necesidades humanas. Además,

son unidades que interactúan funcionalmente con su medio, influyen en los ambientes y en los entornos y a la inversa (funcionalismo-estructuralismo, escuela ecológico-adaptacionista).

También las organizaciones, para la escuela histórico-difusionista, se transforman alrededor de los factores históricos y se adecúan a unas condiciones específicas de existencia. Incluso poseen un código propio, una manera de concebir el mundo que tiende a imponerse uniformemente a la totalidad de sus miembros (aprendizaje organizacional). Aun es posible que ellas -las organizaciones contengan estructuras universales, inmanentes, a modo de arquetipos en el inconsciente colectivo de la especie (Levi-Strauss).

El humanismo radical prioriza el análisis de las significaciones subyacentes en las interacciones de los individuos en la organización, teniendo en cuenta que la empresa refleja siempre elementos de la cultura y la sociedad (esto se ve claramente en las relaciones de poder, por ejemplo). Para esta corriente de pensamiento, la organización es un conjunto de subculturas (grupos con distinta identidad) donde cada subcultura desarrolla sus propias estrategias y donde los dirigentes desean imponer su modelo cultural por encima de las otras instancias subculturales. Reconoce también que las tradiciones sociales y religiosas de las sociedades impregnan la cultura organizacional. En última instancia plantean una simbiosis entre cultura de empresa y cultura de la sociedad.

Los componentes básicos de la cultura organizacional son: el mito, considerado como “una palabra sin autor”, un mediador de lo sagrado, un sistema de símbolos, arquetipos y esquemas; los ritos: los cuales regulan las relaciones entre lo sagrado y lo profano, entre lo puro y lo impuro, esto es, actividades colectivas, técnicamente superfluas para la consecución del fin deseado, pero que dentro de una cultura se consideran socialmente esenciales; las ideologías: entendidas como sistemas de ideas o, desde otro punto de vista, como filosofías vagas y oscuras; los imaginarios organizacionales: la ilusión de la identidad, del yo fuerte e indivisible; los grupos de referencia: de los cuales el individuo no hace parte pero sí extrae sus opiniones, principios, valores y objetivos; la teoría del *habitus*: estructura de las prácticas cotidianas e interaccionales que define los estilos de vida en la organización; los símbolos: las palabras, las imágenes, los gestos u objetos que tienen un significado especial, reconocible únicamente por quienes comparten una cultura; los héroes: las personas vivas o muertas, reales o imaginarias, a las que se confiere una serie de características y atributos sumamente apreciados por una cultura y que, en consecuencia, sirven como modelo de comportamiento; los valores: la tendencia general a preferir un cierto estado de cosas por encima de otro.

Geert Hofstede concibe la cultura organizacional como un programa mental colectivo (software) que identifica a los miembros de una organización. Anota, además, que dicha cultura posee las siguientes características: es holística, históricamente determinada, relacionada con símbolos y rituales, construida socialmente y difícil de cambiar.

Para Shein, por ejemplo, la cultura se debe mirar desde artefactos y creaciones, valores y creencias; para Allaire, desde mitos, ideologías y valores; para Deal, desde creencias, símbolos, lemas, héroes y ritos. Aquí, en este apartado, creo pertinente describir, desde la perspectiva antropológico-cultural, el caso de Foto Japón, analizado por Santiago Villa-vecas Izquierdo.

Esta empresa, 100% colombiana, surgió hace poco más de una década. En la actualidad cuenta con aproximadamente 2.500 empleados. Inicialmente su fundador, después de un viaje al Japón donde adquirió una máquina de revelado rápido en serie, montó un negocio en Bogotá llamado “Foto Una Hora”. Al poco tiempo, y ante la eclosión de sitios similares, decidió cambiarle el nombre por Foto Japón ya que este país asiático está asociado simbólicamente en nuestro imaginario a nociones como: desarrollo tecnológico, eficacia y confianza. Al principio, para ser consecuente con la nueva razón social de la empresa, diseñó una parafernalia de adornos, indumentaria, iconos y otros elementos representativos de la cultura japonesa, como una estrategia de mercadeo que fuera impactante y novedosa. Pero al poco tiempo se comenzó a interesar realmente por la ontología cultural nipona, por la filosofía zen, samurai y sintoísta, por el teatro kabuki, por la gastronomía, el arte y el pensamiento administrativo de esa cultura, a tal punto, que lo que comenzó siendo un simple asunto de decorado, se convirtió en un estilo de vida proyectado e interiorizado por sus empleados a través de procesos pedagógicos, rituales, símbolos y sacralizaciones, con el fin de promover un sistema de valores acorde con el espíritu japonés. El resultado, independientemente de lo criticable de este modelo sincrético, ha sido -desde el punto de vista empresarial-bastante positivo.

Cuatro

A continuación plantearé algunas ideas para la construcción de un modelo de análisis organizacional, aprovechando mi experiencia en la ruta de estudios comunicativos del departamento de Humanidades de la universidad Eafit. Se trata de una propuesta para el estudio de la cultura organizacional, desde la dimensión comunicativa, donde la principal herramienta de trabajo es el lenguaje (códigos verbales y no verbales): “El reconocimiento del papel generativo del lenguaje permite un nuevo enfoque para la comprensión de las organizaciones en general, como asimismo de las empresas y las actividades gerenciales o de *management*. Este enfoque nos muestra que las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí” (Echeverría, 1996:245).

Bajo esta consideración, una empresa es una red de conversaciones, de interacciones comunicativas. Sin lenguaje no se podrían construir organizaciones, pues es en las interacciones comunicativas que las empresas se constituyen como unidades particulares. Así que cualquiera sea el problema que una empresa esté enfrentando, éste puede ser examinado por medio de la observación de su estructura conversacional: “*Postulamos que una empresa es un sistema lingüístico y que todo lo que ocurre en su interior puede ser examinado desde la perspectiva de sus conversaciones*” (Echeverría, 1996:250).

El tipo de investigación que permite esta clase de aproximaciones se denomina “émica” y consiste básicamente en que el sujeto investigador hace parte activa del objeto investigado a través de la observación participante. Se parte de la premisa metodológica de que la mejor estrategia para el análisis de los grupos humanos es establecer y operacionalizar relaciones sociales con las

personas que los integran, con el fin de asimilar los códigos de interacción verbales y no verbales, los saludos, las señales de aprobación o rechazo, las declaraciones, las promesas, los diferentes actos de habla, las dimensiones semántica y pragmática de las distintas situaciones comunicativas al interior de una organización. Todo esto considerando las relaciones jerárquicas, los roles, las investiduras de poder, las condiciones de adecuación, entre otras variables sociales.

Cuatro uno

Ahora bien, existen dos tendencias claras y contundentes para analizar las interacciones comunicativas en las organizaciones: una que defiende la comunicación institucional, organizacional o formal, y otra que etnológicamente prefiere centrar su foco de atención y sus unidades de análisis en las interacciones de carácter informal (comunicación “orgánica”, por fuera de las redes codificadas por la institución).

La primera tendencia promueve una idea de comunicación organizacional prescriptiva, basada en conceptos como “comunicación positiva, eficiente, óptima”, bastante ideal y abstracta, eso sí, con altos niveles de eficacia simbólica: se entiende, en consecuencia, la comunicación como la principal función de una institución (empresarial, ideológica, social, religiosa, comercial, etc.), la cual a su vez entraña unas políticas amplias y una actitud abierta, y requiere una adecuada planificación y directrices claras. Es fundamental para el desarrollo de una organización, pero lo más importante es que sea compartida y ejecutada por todos sus miembros, entendidos como sujetos de lenguaje y sujetos de acción.

En una organización los procesos de comunicación deben ser responsabilidad de todos, ya que, como dice el teórico argentino Daniel Prieto: “*La comunicación es demasiado importante como para dejársela sólo a los comunicadores*”. Esto implica una democratización de los sistemas comunicacionales, donde todos los actores o agentes de la institución se involucren en el mantenimiento de flujos continuos de información, relaciones “óptimas”, conocimiento de los mecanismos administrativos, difusión de ideas y producción de conocimientos.

Los partidarios de esta concepción defienden la idea de una comunicación que vaya más allá de la simple difusión o de las relaciones públicas, lo cual conduce a la necesidad de plantear políticas, planes y estrategias que abran espacios de diálogo e intercambio de información y valores. Al respecto, dice Prieto: “*Dialogar no es imponer, es intercambiar, discutir, confrontar, es emprender conjuntamente la tarea de construir. El diálogo es motor de cambio, porque permite la confrontación dialéctica de ideas y valores, y da paso a una nueva producción de significaciones que pueden conducir a un positivo cambio social de las instituciones. La falta de diálogo y de confianza en los sistemas de comunicación participativa lleva a los integrantes de una organización a crear instrumentos sustitutivos de comunicación*”.

Para un “mejoramiento” del circuito comunicacional en toda empresa o ambiente laboral es necesario tener una visión de conjunto de la interacción social, ya que las soluciones inmediatistas o coyunturalistas conducen al espejismo de una normalidad maquillada en su real problemática integral.

Esta tendencia investigativa plantea que todos necesitamos comunicarnos para vivir en sociedad, para intercambiar experiencias, afectos, sueños, ilusiones, deseos, planes, proyectos; comunicarnos para comprender a fondo qué nos pasa y por qué nos pasa. Pero la comunicación debe ser beneficio y patrimonio de todos, ya que en la mayoría de las empresas privadas, entidades oficiales y organizaciones populares, quienes poseen mayores competencias y recursos comunicacionales logran a su vez mayor poder dentro de los grupos en que se desenvuelven. En otros términos, la dominación grupal y social se funda también en una concentración de la información; los que dominan no sólo deciden por los otros: saben más que ellos.

La actitud “positiva” hacia la comunicación es un factor determinante, y muchos procesos resultan fallidos por la disposición negativa o indiferente. La profesora de la U. de A. María Victoria Mejía lo expresa así: *“Ante todo es necesario un deseo sincero de querer comunicarse. La prevención, la posición preconcebida, las maquinaciones y componendas, la falta de sinceridad son barreras para la auténtica comunicación”*.

Como consecuencia de las crisis institucionales, de la falta de un desarrollo planificado y de la ausencia de instrumentos de participación y consulta en la toma de decisiones y en la orientación administrativa de las organizaciones, la atmósfera comunicacional se ve notablemente afectada. Entre las causas más frecuentes de este problema, se encuentran:

- Es común hallar un gran vacío de información, o por el contrario, una saturación o contaminación de mensajes. Esto da lugar a fenómenos constantes como el rumor o las distorsiones y a conflictos que se agravan por falta de diálogo oportuno.
- La carencia de políticas y planes de comunicación limita la posibilidad de establecer canales adecuados y pertinentes, una circulación óptima de los mensajes, la consolidación de circuitos participativos y la desconcentración de la información.
- Existe la tendencia a confundir comunicación con información, difusión, divulgación, transmisión, extensión, promoción o relaciones públicas, conceptos que, si bien representan aspectos importantes en las distintas estrategias comunicacionales, implican una verticalidad y una pasividad que van en contravía con los procesos participativos y horizontales.
- La incertidumbre que se deriva de una comunicación deficiente origina fenómenos como el rumor, ya antes mencionado, que en la mayoría de los casos genera una distorsión progresiva y dañina de los mensajes. Esta clase de sistemas informales de comunicación, o “comunicaciones defensivas”, genera predisposiciones y prejuicios que polarizan o agravan los conflictos internos.

Cuatro dos

La segunda tendencia postula que si bien es primordial que toda organización diagnostique, planee, diseñe y ejecute unas políticas, estrategias y acciones comunicacionales claramente definidas, también es cierto que se debe respetar y valorar la interacción comunicativa de carácter informal, en los ambientes laborales.

Los espacios y momentos de socialización por fuera de la institucionalidad u oficialidad tienen una gran importancia desde el punto de vista de las relaciones intersubjetivas y de la cultura organizacional. Todas aquellas instancias de espontaneidad, al margen de reuniones administrativas, actas, cartas, circulares, memos y otros canales formales, juntas y demás transacciones institucionales, son determinantes en la dinámica sociocultural y en la vida de las organizaciones.

Resulta ingenuo pretender que la comunicación es únicamente asunto de la administración y que, como tal, debe estar controlada meticulosamente por las directivas de acuerdo con planes previamente establecidos, pues la comunicación es asunto existencial de los seres humanos y para que fluya y se realice no es necesario que sea legitimada por ordenanzas, decretos o mecanismos institucionales.

De modo, pues, que atendiendo a estos postulados, las investigaciones realizadas según esta perspectiva teórica se centrarán en las interacciones informales, por fuera de las significaciones dominantes y de los circuitos altamente codificados.

Conclusiones

Este artículo ha intentado explorar los conceptos de cultura, cultura organizacional e interacción comunicativa, tratando de establecer algunas relaciones semánticas y pragmáticas entre las tres nociones, sin pretender agotar el tema y dejando más bien algunas inquietudes y consideraciones abiertas a la reflexión y a la crítica.

BIBLIOGRAFÍA

- BELL, Daniel. “*Las contradicciones culturales del capitalismo*”. México, Alianza editorial, 1977.
- ECHEVERRÍA, Rafael. *Ontología del lenguaje*. Santiago, Dolmen, 1996.
- FINK1ELKRAUT, Alain. *La derrota del pensamiento*. Barcelona, Anagrama, 2000.
- GEERTZ, Clifford. “Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura”. En: *La interpretación de las culturas*. New York, Basic Books, Capítulo 1.
- HOFSTEDE, Geert. *Culturas y organizaciones: el software mental*. Madrid, Alianza, 1999.
- PRIETO CASTILLO, Daniel. *Diagnósticos de comunicación*. Quito, Ciespal, 1984.
- ZAPATA, Alvaro. *Apuntes sobre los componentes de la cultura organizacional*. Cali, Univalle, 2000.