

LA COMUNICACIÓN POSITIVA Y EL ENTORNO ORGANIZACIONAL

RAZÓN Y PALABRA, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996



Henri Matisse, "Le bonheur de vivre"

EL PAPEL DE LA CULTURA Y LA COMUNICACIÓN EN LAS CRISIS ORGANIZACIONALES

La palabra "crisis" es, sin duda, una de las más utilizadas hoy en día en la jerga organizacional (e incluso en el lenguaje cotidiano). Y no es para menos: las empresas han venido enfrentando desde hace años situaciones nuevas y, por lo tanto, desconocidas, que demandan una capacidad de respuesta que no siempre se tiene porque las soluciones que están a la mano corresponden muchas veces a problemas del pasado.

Los continuos cambios en el entorno de los negocios plantean a las organizaciones retos que requieren de una gran sensibilidad, flexibilidad y creatividad para superarlos de una manera exitosa.

Por esta razón, cada vez que se presentan circunstancias ante las cuales se ponen a prueba los "reflejos" organizacionales, se habla de crisis. Sin embargo, a menudo este término no se comprende bien, lo que hace que las acciones emprendidas para afrontar la situación no sean las más adecuadas.

Empezaremos entonces por definir el concepto, para pasar posteriormente al análisis del papel que la cultura organizacional juega en la forma como se encararan las crisis, y de las estrategias de comunicación que pueden ser aplicadas para su manejo.

¿QUÉ ES UNA CRISIS?

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española nos da la siguiente definición de crisis: "Mutación considerable que acaece en una enfermedad, ya sea para mejorarse, ya para agravarse el enfermo (...) Por extensión, momento decisivo de un negocio, grave y de consecuencias importantes".

Hay que resaltar el hecho de que, de acuerdo con esta definición, las crisis no siempre ni necesariamente se refieren a algo negativo o amenazante, sino a un cambio que podría representar una oportunidad si se le sabe aprovechar. Por ejemplo, si una empresa experimenta una demanda inesperada de sus productos y no cuenta con la capacidad instalada necesaria para proveer a sus clientes en la cantidad y/o con la oportunidad requeridas, está ante una crisis.

Por otro lado, toda crisis se da en un momento determinado, en el que es necesario tomar una decisión. Es interesante ver que el término tiene su origen en la palabra griega "krísis", que significa "decisión" o "juicio", que son conceptos "neutros", sin la connotación negativa que solemos darle a las crisis.

Otra definición de crisis la concibe como un suceso inusual que es valorado alto en por lo menos una de tres variables: Importancia, Proximidad e Incertidumbre (1). Esto quiere decir que las personas u organizaciones que enfrentan una situación poco común la conciben como algo que podría tener un fuerte impacto sobre ellas, como algo que las afecta directamente y como algo sobre lo que se tiene poca información referente a lo que va a suceder o a sus posibles consecuencias.

Por esta razón, además de su carácter objetivo, toda crisis es percibida subjetivamente, y de esa percepción dependerá en mucho la manera como se le enfrente. Veremos que esto es especialmente relevante cuando consideremos el papel que la cultura organizacional y la comunicación desempeñan en el manejo de las crisis.

CRISIS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Una vez precisados algunos elementos que nos ayudan a entender mejor el concepto de crisis, debemos preguntarnos qué relación tienen la cultura y la forma en que las organizaciones perciben y reaccionan ante este tipo de sucesos inusuales o momentos decisivos.

La cultura es la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso de una organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. En otras palabras, la cultura proporciona un marco común de referencia que

permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.

Hofstede la define como " la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo humano de otros". En este sentido, continúa diciendo el autor, "incluye sistemas de valores; y los valores son parte de los bloques con los que se construye la cultura" [\(2\)](#).

Por su parte, Fisher afirma que la cultura es un sistema de "costumbres mentales" que hace que las personas que pertenecen a ella piensen igual, y perciban y razonen de forma que sus conductas encajen en el "molde social" [\(3\)](#).

Para Singer, los elementos constitutivos de la cultura "son los sistemas de significados, las ideologías, las convenciones tácitas y las estructuras cognitivas e inconscientes que pueden advertirse en cualquier sociedad, con distintos grados de conciencia y de formulación verbal" [\(4\)](#).

Como podemos apreciar, las definiciones citadas, y muchas otras que por razones de espacio no incluimos, destacan implícita o explícitamente una función de la cultura que resulta especialmente útil para nuestros fines: la creación de significados compartidos que permiten la "construcción social de la realidad" de la que hablan Berger y Luckmann [\(5\)](#). Cultura y Comunicación están, pues, indisolublemente unidas. Sobre este punto volveremos más adelante.

Cuando estudiamos la cultura organizacional se nos presenta la necesidad de tipificarla de alguna manera, a fin no sólo de entenderla mejor, sino también de reorientarla cuando ya no es capaz de lograr que la organización se adapte a su entorno y/o mantenga su integración interna.

En otro trabajo [\(6\)](#) hemos propuesto una clasificación de la cultura organizacional de acuerdo a su grado de fortaleza y de funcionalidad, que puede servirnos como punto de partida para analizar las relaciones entre cultura y crisis.

Una cultura es fuerte cuando:

- 1) Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos;
- 2) Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
- 3) Los valores están jerarquizados en función de su importancia.

Una cultura es funcional cuando:

- 1) Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;
- 2) Motiva y compromete a sus integrantes, y
- 3) Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Si cruzamos estas variables, tenemos las siguientes combinaciones:

CULTURA DÉBIL- DISFUNCIONAL	CULTURA FUERTE- DISFUNCIONAL
CULTURA DÉBIL FUNCIONAL	CULTURA FUERTE- FUNCIONAL

Cuadro 1: Modalidades de la Cultura Organizacional

Ahora podemos relacionar cada una de las modalidades de la cultura organizacional con la percepción y manejo de las crisis:

Cultura débil-disfuncional: en ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.

Cultura fuerte-disfuncional: en ella existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando éstos ya no sean exitosos.

Cultura débil-funcional: en ella, como en el primer caso, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.

Cultura fuerte-funcional: en ella hay una gran cantidad de significados compartidos que

permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

DÉBIL

FUERTE

DISFUNCIONAL

- Pocos significados compartidos · Heterogeneidad en la percepción y acción
- Desorientación
- Reactividad · Significados compartidos · Desorientación
- Resistencia al cambio
- Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas

FUNCIONAL

- Pocos significados compartidos · Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente
- Percepción poco realista
- Pragmatismo · Significados compartidos · Percepción homogénea y realista
- Acciones concertadas y planeadas de antemano

Cuadro 2: Percepción y manejo de la crisis

En el caso de las organizaciones que tienen una cultura débil, sea o no funcional, ésta se vuelve un obstáculo para el manejo adecuado de la crisis, por la variedad de interpretaciones que se presenta; en el de las organizaciones con una cultura fuerte-disfuncional, ésta es un obstáculo todavía mayor, debido a la rigidez con la que se percibe la realidad y a la dificultad para considerar alternativas diferentes de acción. Por lo tanto, sólo aquellas organizaciones que han desarrollado una cultura fuerte y funcional pueden utilizarla como un recurso ante la crisis. Las demás tendrán que tomar acciones emergentes que les aseguren su capacidad de respuesta ante la amenaza u oportunidad que tienen delante, pero la cultura, lejos de ser un apoyo, se convierte en un problema (Ver cuadro 3).

COMUNICACIÓN Y CRISIS

La estrategia de comunicación que se adopte ante una crisis dependerá del tipo de cultura que tenga la organización.

Si la cultura es débil-disfuncional, lo que hay que hacer es dirigir la acción de las personas a través de instrucciones claras y precisas acerca de qué hacer y cómo para superar la crisis. La intervención que se requiere en este caso es de "terapia intensiva", y tiene como objetivo salvar a la organización de una situación que, en el peor de los casos, podría poner en peligro su sobrevivencia.

Si la cultura es fuerte-disfuncional la tarea es aún más compleja, ya que es necesario lograr un cambio conductual radical y rápido en una organización con un conjunto de

valores, y consecuentemente de patrones de comportamiento, muy arraigados pero que han dejado de ser útiles. Aquí es importante lograr esta acción inmediata venciendo la resistencia al cambio que seguramente se va a presentar por la insistencia en seguir los dictados de la tradición. La información que se proporcione acerca de lo que se espera que la gente haga debe ser contundente, pero también amplia en relación al por qué es necesario hacer las cosas de esa manera, y aportando elementos que ayuden a lograr el convencimiento o, por lo menos, a reducir la resistencia.

Si la cultura es débil-funcional, la estrategia deberá consistir en orientar a la gente acerca de las acciones a tomar, informándole el por qué lo que se ha hecho en el pasado ya no es vigente, marcando claramente el nuevo rumbo a seguir, y tratando de crear significados compartidos que constituyan el cimiento de una cultura fuerte.

Si la cultura es fuerte-funcional, se convierte en un valioso recurso de los líderes para orientar la percepción y la acción ante la crisis, con base en los valores que han permitido a la organización ser exitosa. De hecho, la información que se da a las personas no tiene que ser muy amplia, ya que los significados compartidos constituyen por sí mismos una guía para interpretar la realidad que se vive y para asumir las conductas que llevarán a hacerle frente exitosamente.

DÉBIL

FUERTE

DISFUNCIONAL

LA CULTURA COMO OBSTÁCULO

· Terapia intensiva· Dirigir la acciónLA CULTURA COMO GRAVE OBSTÁCULO

· Vencer la resistencia· Cambio conductual radicalFUNCIONAL

LA CULTURA COM OBSTÁCULO

· Orientar· Crear significados compartidosLA CULTURA COMO RECURSOOrientar la percepción y la acción apoyados en los valores Cuadro 3: Papel de la cultura y estrategia de comunicaciónLa propuesta que aquí se ha presentado pretende ser sólo un punto de partida para enriquecer un tema sobre el cual los comunicadores tenemos todavía mucho por discutir y aportar. En la medida en que contribuyamos a su mejor comprensión y, sobre todo, en que diseñemos y apliquemos las estrategias y herramientas que permitan a las organizaciones para las que trabajamos a manejar las crisis con más eficiencia y oportunidad, estaremos cumpliendo con una importante función: ayudar a la planta productiva de nuestro país a ser más sensible, flexible y creativa en un mundo que se transforma velozmente.

Referencias bibliográficas:

(1) Sturges, David. "Communication through crisis: a strategy for organizational survival". Management Communication Quarterly. Vol. 7, número 3. Febrero de 1994. Página 298. Sage Periodical Press. Thousand Oaks, Cal.

[Regresar](#)

(2) Hofstede, Geert. Culture's Consequences. Sage Publications. Newbury Park, Cal. 1984. Pag. 21.

[Regresar](#)

(3) Fisher, Glen. Mindsets. Intercultural Press, Inc. Yarmouth, ME. 1988. Pag. 46.

[Regresar](#)

(4) Singer, Milton. "Cultura: concepto". Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales (Tomo 3). Ediciones Aguilar, S.A. Madrid. 1979. Pag. 308.

[Regresar](#)

(5) Berger, Peter y Luckmann, Thomas. La construcción social de la realidad. Amorrortu Editores. Buenos Aires. 1984.

[Regresar](#)

(6) Andrade, Horacio. "El proceso de cambio cultural en la organización". Management Today en Español. Marzo de 1992.

[Regresar](#)