
La transformación de la comunicación y cultura de las organizaciones Post Covid-19

Autores:

Tomás Malio:

Ing. en Informática de la UADE. Ayudante de primera de FAIN, de las materias Seminario 1, 2, Aplicaciones Interactivas y Distribuidas. CEO y cofundador de COVREL, donde aceleran y mejoran los procesos de capacitación, entrenamiento y onboarding utilizando realidad virtual, aumentada y análisis de datos de grandes empresas. CEO de PLUGTY, desarrolladora de software digital para medianas y grandes empresas.

Rocío Dell’Oro:

Lic. en RRPP e Institucionales de la UADE, y maestrando en Comunicación e Imagen Corporativa del CAECE. Docente Adjunto de Administración y Comercialización en la UADE, UCES, UB, de portugués en el ISEHG, y responsable del módulo de Marketing para el posgrado “Gestión de Empresas de Diseño” en la UBA. Tutor de aprendizaje del MBA Online de la UADE y coordinadora de la Maestría en Marketing Estratégico de la UCES.

Área temática: Tecnología y Comunicación

Correo electrónico: tmalio@uade.edu.ar

rdelloro@uade.edu.ar

Palabras claves: Tecnología, Cultura Organizacional, Comunicación.

Tomás Malio: tmalio@uade.edu.ar, **Rocío Dell’Oro:** rdelloro@uade.edu.ar

La transformación de la comunicación y cultura de las organizaciones Post Covid-19

Palabras clave: Tecnología, Cultura Organizacional, Comunicación.

Resumen:

El Covid-19 aceleró velozmente cómo las personas y empresas pueden transformarse en momentos complejos como el que sucedió en el mundo. El cambio drástico de confinamiento hizo que nos empezáramos a replantear diferentes encrucijadas de nuestra vida cotidiana, como son el tiempo y la calidad de vida.

Por otro lado, una palabra muy utilizada por el área de recursos humanos a la hora de evaluar el desempeño de un colaborador, y mismo por los propios empleados, es la palabra “mejorar”, la cual puede implicar un cambio en la vida cotidiana tanto personal como profesional.

La situación actual del mundo, de las empresas y personas, ha hecho que uno se replantee la forma en la que vive el día a día en la búsqueda de una mejor calidad de vida, en el agradecimiento de las personas, y la valoración de las cosas que nos rodean.

El Covid-19 ha sido un producto mínimo viable para todos, demostrando que podemos vivir de una mejor forma, reduciendo costos económicos y focalizándonos en las personas.

El cambio viene acompañado de decisiones estructurales y culturales de todos, no solo de los empleados de empresas y organizaciones, sino, de todas las personas que habitan el planeta tierra.

1. La comunicación como transmisor de la Cultura Organizacional

El efecto transformador de la pandemia está provocando que las tecnologías de la información digitales sean un disruptor fuerte en el ámbito laboral, que obliga a las organizaciones a readaptar su entorno, a innovar en los procesos de comunicación y fomentar un nuevo modelo de cultura digitalizada.

Al hablar del concepto de «cultura», nos enfocamos en la definición que Raymond Williams (1989) quien sostiene que:

la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, buscan incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden. (págs. 3-14)

Es por eso que consideramos que su forma de abordar el concepto que nos compete es de crucial relevancia para nuestro estudio puesto que incluye otras aristas que explicaremos a lo largo de este simposio. En otras palabras, si el hombre se reconoce en una estructura organizacional, este necesita identificarse con un «otro» o con distintos elementos que le sirven para problematizar sus realizaciones.

Entendemos la formación de cultura en las organizaciones es un proceso complejo, transversal a toda la estructura y comprende todos los niveles jerárquicos de la misma. Por definición, según el modelo que propone Edgar Schein (1988), la cultura empresarial se define como:

“...Una larga serie de presunciones asumidas e implícitas que abarcan, la visión que los miembros del grupo: tienen tanto sobre sus relaciones externas en sus distintos entornos, como sobre sus relaciones internas con los demás. Si el grupo posee una historia compartida, de la antigüedad que sea, esas presunciones aparecerán alineadas entre sí y habrán generado un esquema en el cual se reflejan las presunciones cardinales sobre la naturaleza de la realidad, el tiempo, el espacio, la gente y las relaciones. Esta esquematización de las presunciones básicas, o paradigma cultural, pasa a constituir el más profundo y afianzado nivel de la cultura, debido a la humana necesidad de orden y congruencia...” (pág. 243)

Por este motivo creemos que este sistema de supuestos básicos, es decir, las formas de sentir, pensar, creer y percibir que tienen los miembros de una organización, se verán completamente afectadas ante los cambios y nuevos sistemas de comunicación Post Covid-19.

En línea con el abordaje del concepto «cultura», también hemos explorado el concepto desde un punto de vista organizacional. Entendemos que los comportamientos de las personas están vinculados con la cultura que las contiene y atraviesa. Es por eso que no nos es ajeno afirmar que la cultura es un factor influyente en el comportamiento de los individuos en una organización en su forma de comunicarse internamente y con el entorno.

En este sentido, acudimos a los textos del investigador Del I. Hawkins cuando define «cultura» –de forma tradicional y general– sostiene que es la representación de un todo complejo que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre y cualquier otro tipo de capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad (Hawkins, 1994, pág. 17)

Estamos atravesando un proceso de mudanza radical en el proceso de globalización que impacta directamente en la forma de relacionarnos y vincularnos con cada uno de los sectores de la organización, ya que esto nos permite establecer sistemas de coordinación y crear redes productivas en diversos lugares en el mundo en simultáneo a través de telemigraciones: es decir, personas conectadas en tiempo real trabajando en conjunto sin importar en qué lugar del planeta se encuentran, manteniendo aun así los lazos comunes difundidos por la cultura corporativa predominante.

Cuando hablamos de una corporación o empresa, el concepto «cultura» se traspola hacia lo que se conoce como «cultura corporativa», el autor de *Comunicación Estratégica* (1996) Daniel Scheinsohn sostiene que es un patrón de comportamiento que genera modalidades de creencia, pensamiento y acción, y actúa como un mecanismo de regulación de la dinámica organizacional (pág. 30)

La comunicación como sistema transmisor de la cultura en las empresas cumple un rol principal en esta gestión del cambio que, acompañada de tecnologías que virtualicen este proceso de aprehensión e identificación con la organización, lograrán contribuir y mantener todos aquellos esfuerzos que las organizaciones trabajaron para poder sentar sus bases fundamentales al momento de creación.

Post Covid-19 además, la figura del líder como referente de la cultura en la organización será esencial para transmitir en entornos digitales un sentido de pertenencia basado en comunicaciones transparentes, con una fuerte congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. Proponer una gestión donde los valores sean inculcados como un factor importante para generar ambientes de trabajo sólidos y que se mantengan a lo largo del tiempo para que todos logren comprender el propósito y la visión de la misma.

Para lograrlo, se requieren de tecnologías de la información que promuevan un espíritu de equipo proactivo, un sentido de participación y pertenencia y que la distancia no sea un obstáculo para poder divulgarlo a todos los que forman parte de esa estructura. Entendemos que la cultura es ese sentimiento compartido por todos lo que integran una organización, con lo cual será necesario tener en claro cuál es la personalidad que identifica a la empresa.

En sintonía con la «cultura corporativa», es menester explicar de qué hablamos cuando nos referimos a la «personalidad» de una organización o entidad. Scheinsohn (1996) sostiene que la «personalidad corporativa» es un conjunto de observables que hacen al ser corporativo.

Este conjunto está conformado por hechos de la realidad y condiciones empíricas (pág. 29). Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección.

2. Empresas transformadoras

Spotify®, es un proveedor sueco de transmisión de música y servicios de medios. Está legalmente domiciliada en Luxemburgo y tiene su sede en Estocolmo, Suecia.

En el 2012, modificaron la forma de trabajo de la compañía implementando Scrum (un marco ágil para desarrollar, entregar y mantener productos complejos, con un énfasis inicial en el desarrollo de software), permitiendo a Spotify® unir a más de 30 equipos en tres ciudades.

En aquel entonces, Spotify® tenía 15 millones de usuarios activos, en donde 4 millones eran usuarios pagos. En el 2019, el crecimiento fue exponencial y ese desarrollo se puede ver reflejado en los números de usuarios: 232 millones de usuarios activos, donde 108 millones de usuarios pagos.

Los equipos Scrum del modelo de Spotify®, llamados "Squads", están diseñados para sentirse como en una pequeña empresa emergente. Están ubicados y tienen todas las habilidades y recursos necesarios para lanzar su producto. Cada escuadrón tiene un entrenador ágil dedicado que brinda capacitación y apoyo además de permitir a los equipos mejorar y mantener una cultura positiva. (Scrum - Henrik Kniberg, 2019)

Como resultado de la implementación de una metodología ágil en Spotify®, sumado a herramientas tecnológicas, permitieron a la compañía crecer verticalmente y horizontalmente en todo el mundo. Se eliminaron las fronteras de estar en una misma oficina, los viajes de los empleados a diferentes partes del mundo permitieron a la compañía seguir trabajando sin la necesidad de estar en la misma oficina. (Team, 2018)

Luego de comenzado el período de aislamiento en Estados Unidos, Jack Dorsey, CEO y Co-fundador de Twitter Inc, envió un correo electrónico a los empleados para comunicarles que se les permitirá a los empleados a trabajar desde sus casas de forma permanente, aunque termine el confinamiento.

En una publicación oficial de Twitter Inc, anunciaron un mensaje que llegó a todo el mundo: “Hemos sido muy reflexivos en cómo abordamos esto desde el momento en que fuimos una de las primeras compañías en pasar un modelo de trabajo desde casa. Seguiremos siéndolo y seguiremos poniendo la seguridad de nuestra gente y comunidades primero”. (El Ceo, 2020)

La comunicación de Twitter Inc, generó un impacto positivo en los empleados y en la sociedad, poniendo por delante la calidad de vida que llevan las personas antes que la compañía, entendiendo que continuar la vida laboral lejos de la oficina es posible.

El incentivo de Twitter Inc llegó a Facebook, Inc, y cómo las compañías no pueden ser menos que otras salieron a hacer anuncios brindando tranquilidad y seguridad a sus empleados.

Mark Zuckerberg, CEO y fundador de Facebook Inc, anunció la cancelación de todos los eventos presenciales del 2020 y aquellos que superen las 50 personas en un espacio común hasta junio del 2021. (El Ceo)

Con el objetivo de cuidar a sus empleados y brindarles comodidad de trabajo en sus respectivos trabajos, Facebook, Inc brindó un incentivo a todos sus empleados por mil dólares estadounidenses, para cubrir las necesidades de trabajo e incluye diferentes servicios para facilitar el trabajo desde sus respectivas casas.

El famoso buscador de página web Google.com, de la compañía Google LLC, una de las empresas que más cotiza en la bolsa de Estados Unidos (Nasdaq: GOOGLE), comunicaba a todas las personas del mundo que la compañía está diseñada de forma tal que pueden o no sus empleados utilizar las instalaciones para continuar trabajando. (Google, 2020)

La concepción de trabajar por objetivos, permitió a una empresa que comenzó siendo un buscador de Internet a convertirse en una de las principales empresas tecnológicas del mundo.

Todos los empleados de Google LLC, pueden utilizar las instalaciones y servicios que brinda la compañía, pero pueden elegir si continuar en sus casas el trabajo o prefieren acercarse a la oficina.

Con el Covid-19, Google LLC decidió brindarles un incentivo a sus empleados de mil dólares estadounidenses, acercándoles un bono permitiéndoles acomodar sus respectivas casas y adaptarse lo mejor posible. La compañía a su vez, realizó diferentes acciones para que todos puedan estar trabajando de la mejor manera posible sin la necesidad de usar las instalaciones de la compañía. (Gartenberg, 2020)

Google LLC posee actualmente 70 oficinas en 50 países, contando con más de 110 mil empleados por todo el mundo.

El 22 de abril del 2020, puede ser una fecha que a muchos les pareció un día normal en época de pandemia, pero fue más que un día de confinamiento. La organización Laval Virtual, organizó el evento más grande hasta el momento con realidad virtual, en donde se logró un evento de 3 días con más de 10 mil participantes, 150 oradores y 6 espacios diferentes.

Lo relevante del evento fue poder presenciar un evento con diferentes charlas en simultáneo y la posibilidad de desplazarse en el mismo sin la necesidad de estar presencialmente. El evento permitía acceder a través de un programa instalado en la computadora o utilizando un casco de realidad virtual.

Muchos medios de tecnología remarcaron la velocidad y facilidad en la cual la empresa modifica la forma en la cual se realizaba el evento a un formato 100% virtual.

3. Capacitación, Entrenamiento y Crecimiento con Realidad Virtual

El Covid-19 ha acelerado a las empresas y organizaciones a acelerar sus procesos de entrenamiento, capacitación y formas de comunicarse. El 2020 va a ser recordado por todas las personas no solo por una enfermedad que ha aterrorizado el mundo, si no por un año en

el cual las personas se han familiarizado rápidamente en la forma que nos comunicamos. Hoy no hay persona que esté trabajando virtualmente y no conozca los nombres: Zoom, Hangout, Teams, Whatsapp.

Reuniones no presenciales y una tendencia que llegó para quedarse. Soluciones de realidad virtual permiten a las empresas a realizar reuniones de trabajo utilizando un casco de realidad virtual, permitiendo a las personas participar de una reunión desde cualquier lugar del mundo, interactuando con una proyección, pizarrón o lo que requiera dicha reunión. Algunas de las organizaciones que actualmente están trabajando bajo esta modalidad son, Glue Collaboration (<http://www.glue.work>), Spatial Systems (<http://www.spatial.io>), MeetinVR (<https://www.meetinvr.com/>)

Diferentes instituciones de Europa, Asia y algunas de América del Norte, han implementado tecnología como realidad virtual y aumentada para poder capacitar a sus empleados y entrenarlos desde cualquier lugar del mundo, sin tener que estar en la oficina presencialmente.

Tecnología digital como la realidad virtual, permiten a las personas a capacitarse y entrenarse con un porcentaje del 90% de retención de información, a diferencia de un video o texto. Edgar Dale, un educador estadounidense que desarrolló el Cono de la Experiencia, también conocido como Pirámide de Aprendizaje, donde explica la diferencia entre aprendizaje pasivo y activo, en el cual la base de la pirámide es el momento en que las personas es cuando aprenden haciendo, sintiendo y percibiendo. (Janoska, 2017)

Industrias como petróleo, gas, automotriz, entre otras, ya están implementando realidad virtual y aumentada en sus diferentes áreas de trabajo, logrando una reducción de costo a la hora de entrenar personas, reduciendo los problemas de seguridad e higiene, incrementando la velocidad de aprendizaje, y aumentando la información obtenida durante y después de la sesión. (Strivr Labs Inc)

4. Hacia un proceso de transformación cultural

La crisis del Covid-19 desplegó forzosamente un modelo de trabajo presencial haciendo que de manera abrupta todos los colaboradores tengan que hacerlo de forma remota. El proceso de reestructuración de la cultura organizacional será efectivo en la medida que quienes lideran y son promotores de la gestión del cambio, logren adaptarse y flexibilizar muchos de los procesos, generando valor y una experiencia ahora enfocada a los recursos humanos, principales actores del éxito empresarial.

Una de las ideas centrales en este simposio es repensar el concepto de «comunicación». Si retomamos la perspectiva de los Estudios Culturales representada por Raymond Williams (2013), podremos ver que este concepto refiere a

Una la lucha por aprender y describir. El hecho de que este proceso se origine en nuestras mentes y podamos transmitir sus resultados a los demás, depende de ciertos modelos de comunicación. Podemos cambiar estos modelos cuando no

sirven, o modificarlos y desarrollarlos. La historia de la lengua es una prueba de los esfuerzos de este tipo, y es una parte tan esencial de la historia de un pueblo como la evolución de sus instituciones políticas y económicas. (2013).

A partir de los que expresa Williams, podemos ver desde un principio que la comunicación es un proceso cambiante, en constante desarrollo y que está atravesado por factores del macro entorno que ejercen presión e influencia constante. Es de suma importancia tener la capacidad de poder ser adaptable a estos cambios para que de la crisis se pueda generar una oportunidad, observando las tendencias y desarrollando nuevas habilidades para fomentar la cultura en la organización.

De forma más específica para abordar la comunicación en un marco empresarial, el investigador François Eldin, afirma que:

“el acto de comunicación es aquel en el que individuo (o un grupo) emisor traduce un hecho, un concepto o un sentimiento en un mensaje que dirige, a través del canal que considera más apropiado, a otro individuo (o grupo) receptor, con la intención de que este último pueda tomar conocimiento del hecho, concepto o sentimiento inicialmente expresado por el emisor”. (Eldin, 1998, pág. 24).

Es preciso tener en cuenta que una organización o entidad no solo comunica mediante las herramientas de comunicación interna que provee para difundir la cultura, sino que también lo hace a través del accionar diario de la organización en sí. Ambas formas de comunicar forman parte de la cultura de la organización y del conjunto de supuestos básicos compartidos por cada uno de los miembros que la integran.

A propósito de lo antes mencionado, es preciso que tengamos presente que la comunicación organizacional estratégica refiere, según el ya mencionado Daniel Scheinsohn, a todo lo que la organización dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación (su acción comunicativa propiamente dicha) como por medio de su actuación cotidiana (su conducta diaria)» (1996, pág. 16).

Conocer cuáles serán las aristas que harán una comunicación efectiva tanto al interior como al exterior de la organización es significativo tener en claro: Coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica; Coherencia entre lo que se comunica implícita y explícitamente; Coherencia entre los propósitos y los medios para alcanzarlos; Coherencia entre lo que se declara y lo que se actúa.

Conclusión:

Las transformaciones vienen acompañadas de cambios culturales y más cuando hay tecnología en paralelo. El Covid-19 ha generado en las personas y organizaciones cambios drásticos y decisiones apresuradas, las cuales han brindado una infinidad de resultados para analizar sobre el impacto que está generando la forma en la que las personas trabajaban y las nuevas formas que se podrían implementar.

La utilización de nuevas herramientas ha permitido a las personas continuar trabajando sin mayores problemas, logrando un resultado positivo (más allá de la situación socioeconómica). Las empresas y las personas deben abrazarse al cambio para iniciar un proceso de mejora continua, en el ámbito personal y profesional con el objetivo de seguir aprendiendo y creciendo.

El cambio no siempre es negativo en situaciones complejas como sucede en el Covid-19. Hay que encontrar su positividad e identificar una mejora en la calidad de vida de las personas, y un cambio profesional dentro de las empresas en una nueva forma de vivir la vida común de las personas.

La tecnología y herramientas disponibles actualmente en el mundo, en complemento con un cambio de mindset en las personas, pueden generar un impacto a nivel mundial obteniendo como resultado una mejora en la vida de las personas.

Las personas estudian en un colegio primario y secundario hasta los 17 o 18 años. Terminados los estudios básicos se embarcan en estudios Universitarios y otros no lo hacen. Desde ese entonces, algunos ya comienzan su vida laboral. Si tomamos como promedio que las personas trabajan desde los 24 años hasta su retiro. Estamos hablando de 41 años de nuestra vida trabajando, y seguramente la mitad o más del tiempo que vivamos.

Si vamos a trabajar tantos años de nuestras vidas, ¿por qué no hacerlo de una forma agradable y cómoda, obteniendo un buen resultado laboral y en nuestra vida?

Bibliografía:

- El Ceo. (8 de Mayo de 2020). *El Ceo*. Obtenido de <https://elceo.com/tecnologia/google-y-facebook-prolongan-la-cuarentena-de-sus-empleados-hasta-2021/>:
<https://elceo.com/tecnologia/google-y-facebook-prolongan-la-cuarentena-de-sus-empleados-hasta-2021/>
- El Ceo, R. d. (12 de Mayo de 2020). *Twitter permitirá a sus empleados trabajar en casa aunque termine la pandemia*. Obtenido de www.elceo.com:
<https://elceo.com/tecnologia/twitter-permitira-a-sus-empleados-trabajar-en-casa-aunque-termine-la-pandemia/>
- Eldin, F. (1998). *El management de la Comunicación: De la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Buenos Aires: Edicial.
- Facebook Inc. (1 de Enero de 2020). *Facebook*. Obtenido de <https://about.fb.com/>:
<https://about.fb.com/>
- Gartenberg, C. (8 de Mayo de 2020). *Google dice que la mayoría de sus empleados trabajarán desde casa hasta 2021*. Obtenido de <https://www.theverge.com/>:
<https://www.theverge.com/2020/5/8/21252240/google-employees-essential-staff-remote-work-from-home-2021>
- Glue Collaboration. (1 de Enero de 2020). *Glue Collaboration*. Obtenido de <http://www.glue.work>: <http://www.glue.work>
- Google. (16 de Marzo de 2020). *Acciones para reducir la necesidad de que las personas entren a nuestras oficinas*. Obtenido de <https://blog.google/>:
<https://blog.google/inside-google/company-announcements/update-extended-workforce-covid-19>
- Hawkins, D. I. (1994). *Comportamiento del Consumidor: Repercusiones en la Estrategia de Marketing*. Delaware: Addison Wesley Iberoamericana.
- Janoska, L. (28 de Agosto de 2017). *¿Qué es realmente el cono de experiencia?* Obtenido de <https://elearningindustry.com/>: <https://elearningindustry.com/cone-of-experience-what-really-is>
- Laval Virtual. (1 de Enero de 2019). *Laval Virtual*. Obtenido de <https://www.laval-virtual.com/>: <https://www.laval-virtual.com/>
- MeetinVR. (1 de Enero de 2020). *MeetinVR*. Obtenido de <https://www.meetinvr.com>:
<https://www.meetinvr.com>
- Nasdaq. (1 de Enero de 2020). *Nasdaq*. Obtenido de <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/google>: <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/google>

- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Scheinsohn, D. (1996). *Comunicación Estratégica: Management y fundamentos de la Imagen Corporativa*. Buenos Aires: Macchi grupo editor.
- Scrum - Henrik Kniberg. (23 de Agosto de 2019). *Scrumalliance*. Obtenido de <https://www.scrumalliance.org/>:
<https://www.scrumalliance.org/agilematters/articles/spotify-a-scrumatscale-case-study>
- Spatial Systems. (1 de Enero de 2020). *Spatial Systems*. Obtenido de <https://spatial.io/>:
<https://spatial.io/>
- Spotify. (1 de Enero de 2020). *Spotify*. Obtenido de <https://newsroom.spotify.com/>:
<https://newsroom.spotify.com/company-info/>
- Strivr Labs Inc. (1 de Enero de 2020). *Por qué las empresas están recurriendo a la realidad virtual para involucrar y capacitar a los empleados más rápido*. Obtenido de <https://www.strivr.com/>:
<https://www.strivr.com/blog/why-companies-vr-engage-train-employees-faster/>
- Team, K. (23 de Julio de 2018). *Medium*. Obtenido de <https://medium.com/>:
<https://medium.com/scaled-agile-framework/exploring-key-elements-of-spotifys-agile-scaling-model-471d2a23d7ea>
- Williams, R. (1989). *Culture is Ordinary. Resources of Hope: Culture, Democracy, Socialism*. Londres: Verso.
- Williams, R. (2013). *Los medios de comunicación Social*. Barcelona: Península.