



Razón y Palabra

ISSN: 1605-4806

octavio.islas@uhemisferios.edu.ec

Universidad de los Hemisferios

Ecuador

Dias Baptista, Renato
LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LAS DEMANDAS DE LA TECNOLOGÍA Y
DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.

Razón y Palabra, núm. 88, diciembre, 2014

Universidad de los Hemisferios

Quito, Ecuador

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199532731017>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LAS DEMANDAS DE LA TECNOLOGÍA Y DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.

Renato Dias Baptista (Brasil).¹

Resumen.

El desafío de la comunicación organizacional en el siglo XXI es integrar la dinámica de la tecnología y internacionalización de la empresas y desvincular de los modelos e ideas mecanicistas. La comunicación organizacional debe atender a las necesidades de una realidad que está prensada por la velocidad de los datos, por la utilización de tecnologías de punta, comunicaciones en línea and robots. Vivimos en un mundo donde se busca nuevas fuentes de recursos naturales y que genera la internacionalización cada vez más amplia de las empresas. En esto escenario, las personas jamás fueron tan conectadas y absorbidas por la instantaneidad. Acelerar los procesos y repensar el tempo se convirtió en una compulsión en las empresas. La hipervelocidad en esa realidad contemporánea engloba un reordenamiento de los 'players' corporativos que anhelan la efectividad de la comunicación organizacional.

Palabras Clave.

Comunicación organizacional, internacionalización de empresas, tecnologías, comportamiento humano.

Abstract.

The challenges of the twenty-first century to organizational communication are integrate the dynamics of the internationalization and technological development and unlink mechanistic models and ideas. We live in a world where it seeks new sources of natural resources and generates the widening of corporate internationalization. In this scenario, people were never so connected and absorbed by instantaneity. Accelerate processes and rethink the time became a compulsion in companies. The hypervelocity contemporary reality that encompasses a corporate reorganization 'players' who crave the effectiveness of organizational communication.

Keywords.

Organizational communication, internationalization of business, technologies, human behavior.

Introducción.

El ambiente organizacional rinde culto a la velocidad de la producción para atender a las expectativas de las reglas del sistema financiero. En un sendero definido por las empresas, por los accionistas las presiones ocurren sin refutaciones. Las empresas aceptan las transformaciones para no sean relegadas del mundo de los negocios. Pocos pueden salir de escena, ignorar o luchar contra la corriente y el movimiento instituido por la economía de las naciones.

Las corporaciones definen los caminos al mismo tiempo que son disonantes en las direcciones que toman. Hacen inversiones en responsabilidad social y ambiental al mismo tiempo en que muchas son responsables por impactos sin precedentes en las personas, en la sociedad y en el medio ambiente.

Ese escenario impulsa la transformación en la comunicación. El espacio corporativo la comunicación que se mueve del control y de la rigidez para la flexibilización e integración de los empleados y de las personas que están en el entorno de la empresa. Esa transición es imprescindible, pues en tiempos de tecnologías instantáneas el control comunicacional se convierte en un falso control. Nadie detiene la velocidad tecnológica.

Cuando el sistema organizacional no presenta evoluciones la comunicación permanece estancada. Eso estancamiento sólo desaparece cuando la empresa enfrenta situaciones sin precedentes derivados de la utilización de tecnologías de vanguardia, como equipos semiautomáticos, robots, sistemas expertos y softwares cada vez más veloces. Este entorno requiere un conjunto de habilidades humanas que no eran desarrolladas en los modelos tradicionales de trabajo. La interacción entre las personas y los equipos, la versatilidad, la visión general y holística y la necesidad de respuestas rápidas a los problemas humanos y tecnológicos.

Pero la realidad tecnológica exige transparencia en las decisiones y una simetría entre los discursos de organización y de las acciones efectivas. En este nuevo modelo de trabajo, la comunicación tiene sus raíces como un principio de cambio estratégico. Sin embargo,

similar a un sacramento, la nueva cara de la comunicación aún es poco conocida y presionada por los cambios de la inmediatez.

Las empresas son adherentes a la concepción del inmediato como un principio *darwiniano*. Esto movimiento se puede ver en las técnicas de gestión de personas que hacen hincapié en el aprendizaje rápido, la selección de los más flexibles y el *softwares* que supuestamente decodifican la personalidad en unos pocos segundos.

Esta inmediatez "es inducido por las nuevas tecnologías y sigue la lógica del mercado, las exigencias y limitaciones de la temporalidad y el advenimiento de una emergencia generalizada" Aubert (2003 p.38). Aunque la urgencia está en cualquier parte de la vida, es en las organizaciones donde están uno de los puntos más importantes de esta red, ya que estamos constantemente en los efectos de las corporaciones, sea como empleados o como usuarios de productos y servicios.

La inmediatez es un término impregnado de heterogeneidades conceptuales. Para los países ricos y sus corporaciones fuertes se la ve como una *condición sine qua non* para la continuidad del negocio. Por otra parte, para los países pobres que suman las políticas neoliberales en contextos donde el Estado estaba ausente, el reto es buscar el tiempo perdido y superar las brechas. Pero son carencias no resueltas rápidamente.

No hay atajos, las estrategias para la adquisición de tecnologías en interrelación con la comunicación está conectada con la dinámica del cerebro humano que debe llevar en cuenta el proceso de absorción de los datos, informaciones y la transformación en conocimiento. "Nuestro cerebro hace mucho más que recoger, lo compara, analiza, sintetiza, y al igual que ningún computadora, usa los sentimientos." (NICOLAU, 2007).

Comprender la dinámica entre la absorción de conocimientos y emociones se convierte en un requisito comunicacional. En este sentido, "se supone, por lo tanto, que el desarrollo cognitivo es el enriquecimiento gradual de representaciones del mundo; estas representaciones se convierten en la base para el comportamiento". (CATANIA, 1999, p. 361). Descifrar estos códigos sigue siendo uno de los principales retos de la comunicación.

Comunicación y red.

La red reconfigura las sensaciones y la subjetividad con una extensión e intensidad no identificado en medios de comunicación de antaño. Los nuevos mecanismos de imagen y sentimiento son como un espectáculo *debordiano*. Como dice Gray (2005) el mundo real es abarrotado por el mundo virtual.

Internet es un "espacio" de manifestaciones culturales, artísticas y profesionales, individuales y de grupos, manifiesto de modo consciente o inconsciente en busca de un significado a una 'realidad' que es poco entendida.

Sabemos que los individuos buscan incesantemente el equilibrio, el revela este aspecto en lo "real" y en lo virtual. La comparación de la computadora típica con el cerebro humano es – sin culto el psicoanálisis - complementada con el Internet, ya que ella absorbe la información del consciente y del inconsciente.

Turkle (1989), por cierto, ha examinado las cuestiones de la 'antropomorfización' de la computadora en un momento en que las máquinas proliferaron en la vida personal y profesional. Uno de sus trabajo denominado "segundo yo" representó la transposición de las acciones cotidianas para esta tecnología. Poco después, la relación del individuo con la máquina se acentuó con el advenimiento de la World Wide Web. Con un culto de la urgencia evidenciado por Aubert (2003) esas manifestaciones pasaran a caracterizar la sociedad contemporánea. La velocidad de los cambios genera impactos en los procesos perceptores que no tienen sintonía con las subjetividades. En esto contexto todo impulsa la reordenación de los ambientes con influencias múltiples que componen las organizaciones y las sociedades en etapas distintas.

A despecho de los impactos, es improbable que la situación actual se convierta en el estancamiento o contracción, pues hasta mismo en las sociedades autoritarias la red no puede ser controlada completamente. La realidad tiene una peculiaridad, es como un código que debe ser respetado o un grado de conocimiento que no puede ser traspasado.

Las redes sociales, por ejemplo, donde se puede publicar una hoja con un perfil público con fotos y datos personales y mantener una lista de “amigos” que también interactúan en el sitio ha se tornado la vedette virtual. Sin embargo, la virtualización de los fenómenos sociales generados por la inmediatez y por un nuevo “territorio” virtual, todavía no garantizan la información y el conocimiento. (BAPTISTA, 2013).

A pesar de la santificación o la demonización de la red, aún estamos en un proceso de migración, donde lo que ocurre en la vida real reproduce en la vida virtual. Según Lévy (1996) lo virtual no es lo contrario de real, pero es todo lo que tiene el potencial para lograr. La red y el intento de proporcionar la "sensación diferente" nos impone la necesidad de encontrar los efectos de un proceso donde hay mucho que reflexionar sobre los seres humanos y suyas más distintas formas culturales. Eso todo, por veces, es capaz de ‘fabricar el consenso’ como ya fue profundamente analizado por Chomsky (1988).

Repensando la comunicación organizacional.

El reto de la comunicación organizacional en el siglo XXI debe ser la integración en la dinámica tecnológica y en desvincular de las ideas mecanicistas que todavía persisten. La persistencia de un patrón mecanicista se puede encontrar en la inmediatez de los negocios, en las acciones reactivas de las relaciones públicas, la retención de la información o un intento de mantener la comunicación como un subproducto de las estrategias de la organización.

Si organización existe porque hay comunicación, los cambios organizacionales requieren cambios de comunicación. La comunicación es la esencia de los organismos y anhelan vivir para los vínculos, estos vínculos requieren la interacción, el intercambio, la existencia mutua. Las organizaciones inteligentes refutan la simulación, pues la simulación tiene como objetivo eludir, pero en las relaciones humanas eso no sucede sin, en contrapartida, generar reacciones contraproducentes.

La falacia, por ejemplo, siempre promovió reacciones en el mundo del trabajo. Las huelgas, la lucha por los derechos fundamentales de los trabajadores, el *turnover* de empleados, el absentismo, entre otros, son respuestas a las falacias. La asimetría entre lo que es esencial para el individuo y lo que se practica en el mundo empresarial siempre tendrá un efecto negativo.

La valoración debe ser incorporada en una estrategia de responsabilidad social y tiene como objetivo eliminar los antagonismos entre lo que se predica y lo que se practica en la empresa. Así, los cambios organizacionales son efectivos cuando respetan los sistemas de comunicación e integran la mano de obra en la realidad corporativa. Sea en los sistemas de gestión de la producción, en los sistemas de calidad total que apoyan la búsqueda de la mejora continua y el cumplimiento de las normas internacionales o en la intensa búsqueda de participación de las personas en la estructura organizacional.

La comunicación organizacional en tiempos globales.

El término global "surgió a principios de los años 80 en las principales escuelas de administración de empresas, las famosas escuelas de administración de negocios de Harvard, Columbia, Stanford, etc" (CHESNAIS, 1996, p. 23). Independientemente de la dirección que esta palabra tome, la globalización fomenta un torbellino de efectos con el continuo desarrollo de la microelectrónica y transformaciones en todos los sectores de la sociedad.

En la expresión de Bauman (2007), es un tiempo caracterizado por "tiempos líquidos" y una posmodernidad que "no es ni una cosa ni otra exclusivamente. Ella no es una era histórica porque no hay nada en él de puro para justificar una demarcación arbitraria específica para la plena distinción a otras épocas históricas. Ante ellos viven varias épocas" (TRIVINHO, 2001, p. 43).

¿Cuál debe ser la comunicación de ese tiempo? La respuesta está en una comunicación intrínsecamente relacionada con los impactos humanos y debe analizar los efectos de

hipervelocidad en el presente y en la identificación de la ruta a tomar. No podemos concebir una comunicación que responda solamente a las aspiraciones del presente, sin correr el riesgo de "mecanizar la flexibilidad." Las acciones actuales reflejarán en contextos futuros y este punto de vista no debe perderse.

Si tenemos en cuenta los métodos tradicionales de comunicación organizacional, por ejemplo, boletines, murales, manuales, plataformas para la enseñanza / aprendizaje y las reuniones que se mezclan entre el presencial y el virtual, sin embargo, es posible identificar un valor significativo en estos elementos, pero no su suficiencia.

El individuo que tiene acceso a la información hoy en día no se puede concebir como ayer. La velocidad de intercambio de datos, el equipo que utilizan tecnologías de última generación, las mutaciones y los mecanismos de acceso instantáneo impacta en todos los empleados de una organización. En este escenario, los patrones de comunicación mecanicistas están en la obsolescencia principalmente porque los sistemas mecanicistas privilegian la información. Según Costa (2006), la persistente división del trabajo y, en consecuencia, la división humana, generó departamentos estancos e inconsistencias de comunicación. Una comunicación vinculada a las estructuras arcaicas es el principal obstáculo para la transición de las empresas.

La naturaleza de la comunicación está más allá de la información. La etimología griega de la palabra comunicación tiene distintos conceptos. "Comunicación (comunio, comunicativa) es el acto de compartir y participar, se dedica a "crear comunidad" y que implica el diálogo y la horizontalidad. (DIAGRON, 2012). Para Diagron (2012), la comunicación es el intercambio y el diálogo en múltiples direcciones, mientras que la información hay un polo vertical que quiere "dar forma" al que no tiene forma determinada.

La comunicación con el apoyo de las nuevas tecnologías requiere la integración de las personas involucradas en el negocio. Estas personas, a su vez, están conectadas a una red extensa que reciben rápidamente las distorsiones, las críticas o los desajustes entre los resultados esperados, divulgados y manifestados. El procesamiento de esta relación sigue el

principio de la expectativa en la satisfacción de las necesidades humanas investigadas Maslow y Vroom.

Cuando una empresa genera relaciones saludables a sus empleados, no está necesariamente innovando, pero atendiendo a la satisfacción de las necesidades humanas que, por su vez, reflejan en la calidad y en la productividad.

Pero no podemos olvidar que hay necesidades menos obvias en el clima organizacional. La búsqueda de un enlace con las actividades profesionales es un plan consciente de todos. Los seres humanos, por naturaleza, están en busca de una relación con su medio y este vínculo es dependiente de los valores concebidos como adecuados para el individuo, además de estar inmersos en una cultura particular. Decodificar estas expectativas debe ser una búsqueda constante en las empresas, así como el intento gradual de suprimirlos, principalmente porque la empresa espera que sus empleados sean productivos.

Dadas las expectativas de las nuevas generaciones eso se ha convertido en una preocupación en las empresas que tienen una planificación a largo plazo. La comprensión sobre cómo serán las personas en el futuro y la anticipación de las estrategias de gestión es una preocupación de las organizaciones que creen que la cultura organizacional fuerte y cohesionada es una clave para mantener en el mercado competitivo.

Para la empresa la satisfacción de las demandas humanas también significa lograr sus propios objetivos. Sin embargo, en tiempos de hipervelocidad las demandas no son fácilmente identificables pero, generan impactos negativos en el sistema de trabajo. Si el modelo mecanicista tiene el control sobre la conducta humana, por el contrario, las tecnologías de punta rechazan la rigidez comunicacional.

Una comunicación integradora puede contribuir a este rescate, ya que apunta a decodificar un conjunto de signos que están incrustados en las tecnologías, teniendo en cuenta la característica mutable del medio ambiente. Es necesario generar la participación y eliminar las brechas cognitivas en todos los momentos donde la tecnología sea sustituida o esté

próxima de la obsolescencia. Frente a la resistencia, la comunicación integradora también busca descifrar las concepciones arraigadas en el equipo.

Las tecnologías de última generación requieren, por su naturaleza, un énfasis comunicacional, porque el ser humano nunca debe ser reducido a un mero estímulo-respuesta, ya que es complejo y poseedor de una gran red interconectada de neuronas. Sin interpretar códigos tecnológicos es poco probable que la comunicación organizacional pueda contribuir al desarrollo de las estrategias empresariales.

En ningún momento en la historia de las organizaciones las personas estuvieron tan conectadas como en la moderna fábrica con sus comunicaciones en línea, robots y sistemas expertos. Estos son tiempos que, según Aubert (2003), conduce a una dictadura del tiempo real y acciones inmediatas, una alianza entre la lógica de la ganancia inmediata en los mercados financieros que prevalecen en las economías instantáneas.

Las tecnologías y los métodos de gestión están en un reinado de urgencia en nuestra sociedad. En la opinión de Trivinho (2001) y Aubert (2003) vivimos en una sociedad de *zapping*, de la celeridad, de los *clips* y *spots* donde se vive intensamente y sin permanencia para obtener resultados de eficacia inmediata y duradera. Un tiempo en conflicto con el tiempo político de la democracia, el momento estratégico de negocios y el tiempo psicológico de los individuos. (AUBERT, 2003).

El entorno y la comunicación.

La cultura tiene múltiples diálogos que se magnifican en tiempos globales. Las empresas se expanden cada vez más a través de fusiones y adquisiciones de empresas extranjeras. Las interacciones interculturales son fundamentales, ya que entran en juego no sólo las culturas nacionales, sino también de las organizaciones. (HOFSTEDE, 2003).

Una empresa en suelo extranjero demanda estrategias que permitan integrar en la ubicación sin perder de vista su planificación general. El éxito de una empresa está intrínsecamente

relacionado con la decodificación de la realidad local y la inserción de elementos conectivos en la cultura organizacional. Esto es un papel estratégico de la comunicación y una necesidad en las empresas internacionalizadas.

La internacionalización, por cierto, debe ser entendida en sus múltiples formas, pero no elimina la importancia de la cultura. Hofstede (2003) caracteriza la internacionalización en cinco métodos:

1. La creación de nuevas sucursales. Es un momento en que la empresa comienza crear una sucursal en el extranjero, contrata personal en el país y construye una empresa local. En este caso, la cultura de la sucursal se convierte en una combinación de elementos nacionales y elementos de la corporación.
2. La adquisición de una empresa extranjera. Su característica principal es la compra de una empresa local una empresa ya existente, su cultura y los elementos de la cultura del país, aunque el riesgo cultural sea grande.
3. La fusión internacional. Es cuando la compañía se une con los socios locales, pero el riesgo de impacto cultural todavía existe, sobre todo cuando los socios no llegan a un acuerdo sobre el modelo de gestión.
4. Empresa de riesgo compartido (joint venture) internacional. Este método implica la creación de una nueva unidad mediante la concentración de recursos de dos o más socios. Tienen un riesgo menor en comparación con la adquisición o fusión, pero hay que tener acuerdos sólidos sobre el suministro de recursos y la formación de dirección.
5. Alianza estratégica internacional. Es un método más prudente de internacionalización donde los socios colaboran esperando beneficios mutuos.

De manera dinámica los modelos de internacionalización requieren inversión en gestión de la comunicación y una busca de puntos de conexión entre las culturas nacional y de organizacional. Si la cultura es la suma de los supuestos básicos (SCHEIN, 2004), una lectura minuciosa de los elementos que representan esta realidad es convertida cómo esencial en la dinámica actual. Sin la interacción con el medio ambiente o sin descifrar los códigos es poco probable que una empresa se quede inmune a la resistencia.

Las interpretaciones tienen como objetivo organizar la experiencia para guiar la conducta, con base en ellos es que las personas hacen suposiciones acerca de lo que perciben, entonces hay una tendencia a no volver a descubrir nuevos significados cada vez que encuentra una situación similar. (ADLER, 2002). En ese aspecto, una interpretación con errores permanece mucho tiempo, lo que genera conflictos y resistencias.

En la concepción de la organización como un sistema vivo y abierto, las conexiones de la cultura local con la cultura interna se forman como una red neuronal donde la parte interna y la externa presentan puntos de fusión. En este aspecto, las situaciones conflictivas favorecen la expansión de los impactos en cualidad o en la productividad. Es importante fomentar la asimilación de la cultura local y 'hacerla suya'. Una estrategia comunicacional debe mirar con los ojos de aquellos que son absorbidos de la cultura local.

En el escenario de movimiento global de internacionalización, la generación de sintonía con la cultura local permite proporcionar elementos esenciales para las estrategias de consolidación de negocios. Esa armonía no puede ser confundida con un simple análisis de las partes interesadas, es necesario descifrar los valores e integrarlos a las políticas de recursos humanos. Este procedimiento rechaza el aislamiento organizacional.

Pero, ¿qué es una "isla organizacional"? Ella puede ser caracterizada como una empresa que al establecerse en tierras extranjeras no identifica la cultura local y desdeña el medio ambiente intentando imponer su cultura como más importante. También se pueden identificar en aquellas empresas que explotan los recursos naturales de un país sin diagnosticar los vínculos con la cultura local. Son compuestas también por organizaciones que exportan los productos fabricados y no realizan inversiones perennes en la localidad.

Una integración con la cultura local está más allá de la generación de rentabilidad. Es necesario concebir la integración como una acción de sostenibilidad. Sostenibilidad entendida según la Comisión Brundtland que pone de relieve el desarrollo sostenible como “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las

generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y el Desarrollo, UN/WCED, 2014).

En esencia, el desarrollo sostenible es un proceso de transformación en el cual la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y el cambio institucional se armonizan y refuerzan el potencial presente y futuro, con el propósito de atender las necesidades y aspiraciones humanas. (UN / WCED, 2014).

La ausencia de la sostenibilidad es una de las características de la "isla organizacional". Son empresas que no integran, no participan, no consolidan los vínculos, no se comunican con la cultura local. Ese mecanismo además de aislar la unidad productiva también impide la prosperidad de la sociedad donde está ubicada.

Las primeras empresas extranjeras a establecer fábricas en América Latina han dejado una marca de indiferencia en la realidad local. Muchos países recibieron las empresas extranjeras que no tenían prácticas sostenibles, no integraron la realidad, muchas veces favorecidas por los sistemas políticos autocráticos. Pero la inversión vinculada a la sostenibilidad sigue siendo un desafío organizacional, ya que todavía existen países con una democracia frágil y con una mano de obra muy leja de los conocimientos esenciales que las nuevas organizaciones exigen.

En esta maraña de factores, la comunicación organizacional demanda un amplio análisis del contexto y del país donde realiza las inversiones. Es esencial identificar las brechas educativas, tecnológicas, económicas, de mano de obra y las condiciones ambientales que están interconectadas con la cultura local e integrarlas en el rol social de las empresas.

No es suficiente proponer la participación, es necesario desarrollar las competencias humanas que los modelos autocráticos atrofiaron. El obstáculo a ser superado por la comunicación en el siglo XXI es eliminar los resquicios mecanicistas e integrar las demandas humanas de los nuevos ambientes organizacionales.

Consideraciones finales.

Las estrategias de comunicación deben incorporar una serie de códigos introducidos en las tecnologías de vanguardia, así como en el caso de las empresas multinacionales, decodificar la cultura nacional y su incorporación a la responsabilidad social. Este movimiento nos lleva a la valoración de los elementos democráticos de la sociedad.

Sin embargo, vivimos en sociedades donde la cultura, en mayor o menor grado, es permeada por modelos organizativos autocráticos. Nada más anacrónico que una organización democrática en una sociedad autocrática.

En este conjunto de características empresariales y sociales, esas "realidades" no deben ser olvidadas en las estrategias de comunicación. La gestión de la comunicación no está asociada con la imposición de fórmulas, pero debe concebir un receptor que necesita transformar la información en conocimiento, participar en el proceso de cambio. El obstáculo a ser superado por la comunicación organizacional en el siglo XXI es eliminar los restos mecanicistas y contribuir en el atendimento de las demandas que están incorporadas en los nuevos entornos de las organizaciones.

Referencias.

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

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

BAPTISTA, R. D. (2013) La cultura de la Internet: velocidad y vínculo. In: Horacio Enrique Cárdenas Zardoni (Org.). Entorno digital y futuro de la cultura. 1ed. Espanha: FCD, v. 01.

BAUMAN, Z. (2007). Tempos líquidos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

CATANIA, A. C. (1999). Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.

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

CHOMSKY, N. HERMAN, E. S. (1988). Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media, Pantheon Books.

COSTA, J. (2006). Comunicación organizacional: de la comunicación integrada al director de comunicación. Revista de Comunicación, n. 10, año II.

DIAGRON, A. G. (2012). Interacción cultural y medios alternativos. In: OLIVEIRA, D. de. (org.). Cultura e comunicação na América Latina: integrar para além do mercado. São Paulo: CELACC/ECA/USP.

GRAY, J. (2005). Cachorros de palha. São Paulo: Record.

HOFSTEDE, G. (2003). Culturas e organizações. Lisboa: Sílabo.

LÉVY, P. (1996). O que É o Virtual? Ed.34.

NICOLAU, P. F. M. (2008). Breves considerações acerca dos aspectos neuropsicológicos ligados às emoções humanas. Disponível em: <<http://www.psiquiatriageral.com.br>>. Acesso em: 25 mar. 2008.

Organização das Nações Unidas. (2014). A ONU e o meio ambiente. Disponível em: <http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-e-o-meio-ambiente/>. Acesso em 09 mai. 2014.

SCHEIN, E. (2004). Cultures and organizations: New York: McGraw-Hill.

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

TURKLE, S. (1989). O segundo eu: os computadores e o espírito humano. Lisboa: Presença.

¹ Assistant Professor, Department of Business Administration. UNESP – Univ Estadual Paulista, Campus Tupã.