



Today's Organizations are Multicultural

Today, a large number of organizations and companies are multicultural, not only because they operate in countries or environments where several cultures meet, but also because they are exposed to a wide variety of values and practices. This diversity forces us to think about how new organizations develop their own culture and practices. Hofstede sustains that, unlike national cultures, corporate cultures do not involve the question of sharing values but of having common practices. Thus, corporate practices must be analyzed in order to recognize diversity and to solve differences.

Keywords: multiculturalism, organizational values and practices, cultural codes, modern organizations and the widening of markets, intercultural understanding

Submission date: August 14th, 2007

Acceptance date: October 18th, 2007

Una alta proporción de organizaciones hoy son multiculturales. No solamente porque trabajan en países o ambientes donde se mezclan muchas culturas, sino porque están expuestas a una serie de valores y de prácticas diversos. Las características anteriores nos obligan a pensar en la manera como estas nuevas organizaciones desarrollan su cultura y sus prácticas. Según lo afirma Hofstede, al contrario que las culturas nacionales, las culturas corporativas no son una cuestión de valores compartidos sino de prácticas comunes., por lo que se hace necesario abordar las prácticas corporativas para así conocer y resolver las diferencias.

Palabras Clave: Multiculturalidad, valores y prácticas organizacionales, códigos culturales, organización moderna y ampliación de los mercados, comprensión intercultural

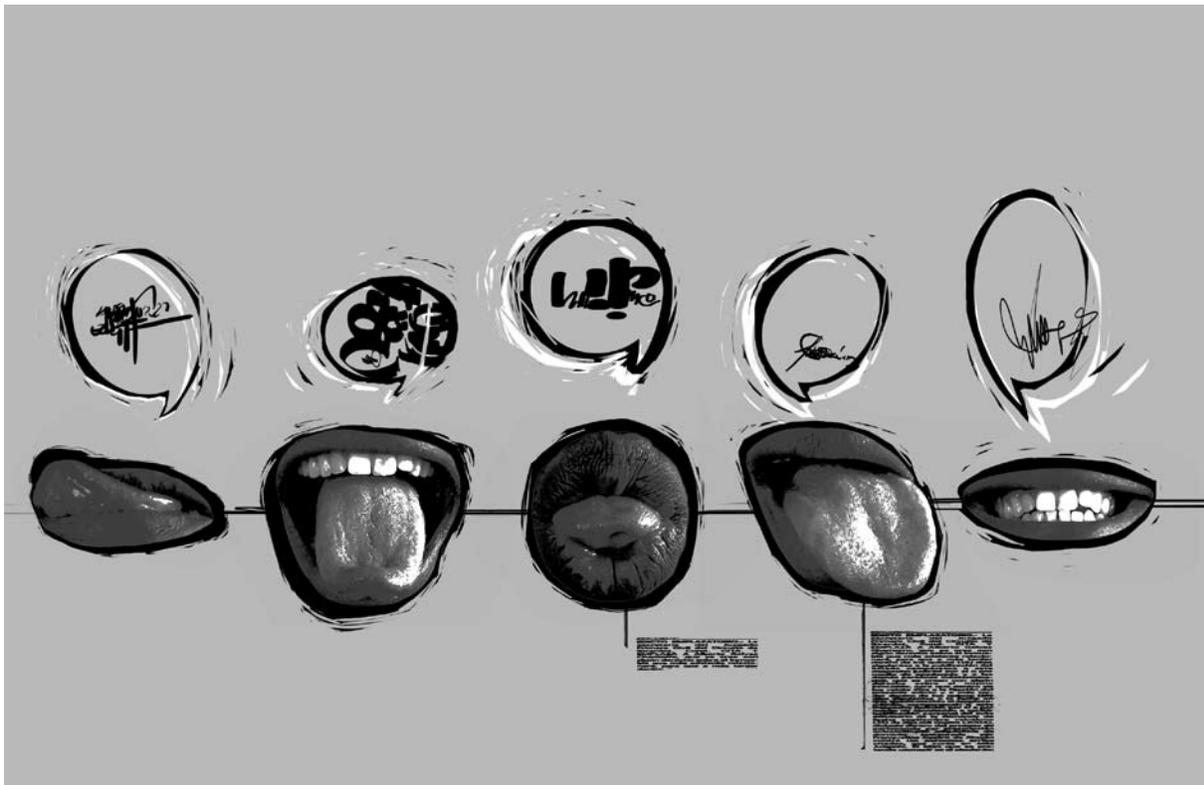
Recibido: 14 de agosto de 2007

Aceptado: 18 de octubre de 2007

Origen del artículo

Ponencia presentada en la Universidad San Martín de Porres en Lima, Perú. 2006, en el marco del Congreso Internacional de Comunicación Organizacional (Internacional Communication Association - ICA).

Las organizaciones de hoy son multiculturales



Introducción:
hablemos de **valores** y de **prácticas**

Hoy, una alta proporción de organizaciones son multiculturales. No solamente porque trabajan en países o ambientes donde se mezclan muchas culturas, sino porque están expuestas a valores y prácticas diversos. Es un fenómeno actual al que

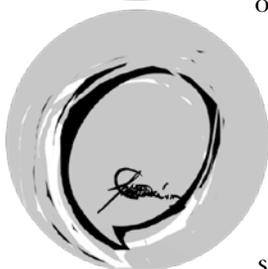
.....
* **Fanny Himmelstern.** Colombiana. Ha publicado artículos en la edición electrónica Red DirCom y en la Especialización en Comunicación Organizacional de la Facultad de Comunicación y Lenguaje, U. Javeriana. Áreas de interés: Responsabilidad Social, Organizaciones y multiculturalidad. **Correo electrónico:** fhimmelstern@javeriana.edu.co



se dedican muchos de los análisis respecto a la globalización y a la transnacionalización, donde también se deben identificar valores y prácticas dentro de las organizaciones, para observar aspectos relacionados con la cultura interna, el clima, los comportamientos y, en general, todo lo que de alguna manera afecta la diversidad cultural.



Surgen entonces algunas preguntas como: ¿los valores compartidos dentro de una organización pueden integrarse a los valores compartidos de otra? ¿Es verdad que una cultura organizacional fuerte y robusta produce empresas exitosas? ¿Alinear valores individuales y organizacionales a partir del diálogo contribuye a los entendimientos mutuos o hace que se pierda la identidad? Estos y otros interrogantes se presentan a diario en las organizacionales actuales, porque enfrentan cambios constantes ocasionados, como lo decíamos, por la globalización, las fusiones, adquisiciones, entre otros. Por esto se requiere una mirada a los procesos interculturales que se viven día a día, no sólo de tipo organizacional, sino también territorial.



Para poder lograr negocios exitosos, ambientes amables y propicios para la consecución eficiente de coordinaciones, entendimientos y acuerdos entre empresas con valores y con “formas de comunicación” distintas es necesario tener en cuenta la gran variedad de culturas existentes en el mundo, donde cada una practica sus propios valores y sus leyes, lo que hace que se dificulten las relaciones y se haga más difícil la

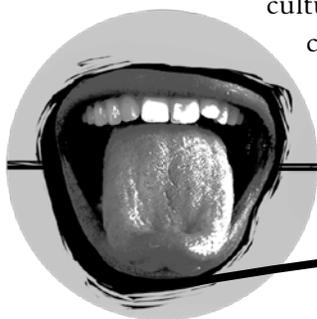


integración de empresas multinacionales, franquicias, fusiones y adquisiciones en el mundo.

Los directivos y presidentes de estas compañías están preocupados por lograr procesos eficientes que permitan obtener resultados exitosos; pero sin conocer aspectos relacionados con los beneficios estratégicos que proporciona una buena gestión del clima, comportamiento, estilos de liderazgo, equipos de trabajo y otros aspectos involucrados en todas las interacciones humanas no podrán gestionar los cambios culturales en la dinámica de estos procesos.

La consolidación de la Unión Europea ha sido un ejemplo para analizar relaciones de tipo intercultural entre los países integrantes, ya que ha tenido que llegar a acuerdos y negociaciones con respecto a distintos intereses políticos, económicos, sociales y, por supuesto, culturales. Hay diferencias en los ideales, reglamentaciones, e incluso en el valor que se le da a la autonomía individual. Esto ocasiona choques, roces, falta de solidaridad y entendimiento, lo que ha afectado muchas de las relaciones entre los países europeos para consolidar el proceso continental de integración. Pensamos que si se profundiza acerca del tema de la multiculturalidad, de la diversidad de lenguas, valores y prácticas cotidianas, se puede lograr un conocimiento más preciso y cercano de esas diferencias, para comprenderlas, aceptarlas y aprender de ellas en beneficio de todos los países integrantes.

El multiculturalismo consiste —en términos muy generales— en el reconocimiento de la existencia y la convergencia de varias culturas; se trata de una dialéctica dinámica entre lo local y lo global, que entrecruza redes sociales y culturales donde se constituyen nuevos espacios y procesos de articulación de identidades y culturas, que en términos de Hall (1973) se explicarían como identificaciones personales y colectivas. Las características anteriores nos obligan a pensar



en cómo estas nuevas organizaciones desarrollan su cultura y sus prácticas. Según lo afirma Hofstede:

... al contrario que las culturas nacionales, las culturas corporativas no son una cuestión de valores compartidos, como pretenden algunos autores. Tienen su raíz en los valores de los fundadores y los líderes importantes, pero esos valores se han convertido en prácticas, en reglas del juego para todos los demás miembros de la organización [...]. Son las prácticas comunes. No los valores comunes, lo que resuelve los problemas prácticos. Las diferencias de valores deben ser comprendidas; las diferencias de prácticas deben ser resueltas. (1999, p. 19)

Pero también Hofstede (1999) afirma que compartir una lengua no necesariamente implica compartir una cultura y que diferentes idiomas no siempre implican diferentes valores culturales. Esto se ilustra claramente en países como Suiza y Bélgica, que hablan diferentes idiomas, dependiendo de la región, pero que después de investigaciones culturales mostraron que compartían valores similares.

Entonces, siguiendo las reflexiones de Hofstede, al conocer los valores en los países y las prácticas en sus organizaciones, encontraremos los puntos distintos y los puntos comunes que queremos desarrollar. Las prácticas empresariales, a su vez, sólo pueden compartirse a partir de códigos comunes que se logran conocer de manera conjunta a través de la comunicación.

Códigos culturales

Por códigos culturales entendemos “el significado inconsciente que le damos a cualquier objeto —un carro, un tipo de comida, una relación, incluso a

un país— según la cultura en la que hemos sido criados” (Rapaille, 2006, s. p. 19). Esta definición, nos permite pensar que se pueden buscar los códigos “escondidos” que existen en cada cultura, para comprender los comportamientos y las prácticas en diferentes países; así mismo, lo común y lo disímil que hay entre los comportamientos organizacionales.

Rapaille (2006) desarrolla toda una teoría basada en códigos comunes que, según él, emergen de mensajes comunes, y esto a su vez permite descubrir el “inconsciente cultural”. Cuando conocemos estos principios, dice Rapaille, podemos afirmar que una mente francesa, una mente inglesa, una mente de los kurdos, una de Latvia. Cada cultura tiene su propia manera de pensar y las maneras de pensar nos enseñan lo que somos de manera profunda (Rapaille, 2006). Todo lo cual nos conduce a afirmar que la misma cosa en algún lugar puede tener significados diferentes en otras partes. Así es como podemos comenzar a entender y a tener claridad acerca de las otras personas, solamente cuando establecemos qué hay de común y qué hay de diferente al considerar a los otros.

En sus investigaciones acerca del manejo del mercadeo en diversos países, Rapaille (2006) ha descubierto cómo para vender un automóvil en Estados Unidos se debe conocer el código estadounidense, que en el caso del carro se relaciona con “identidad”, y para vender ese mismo automóvil en Alemania, el código es la “ingeniería”. Estos significados en el inconsciente colectivo permiten comprender de manera más cercana las culturas y poder así entrar en contacto con ellas de manera más precisa. Rapaille sustenta estas afirmaciones a partir de conversaciones con gente de cada país, donde después de reunir miles de mensajes, busca los más repetidos, que son lo que van a arrojarle cuáles son los códigos comu-





nes: el estadounidense se identifica con su automóvil; el alemán sólo lo admira por su ingeniería.

Cuando se descubren estos mensajes y estos códigos, nos acercamos a un mundo de culturas diferentes y empezamos a comprender sus significados; empezamos a comprender el sentido que tienen y las palabras a partir de la comunicación como *intercambio de sentidos*, a partir del conocimiento mutuo, de sus valores y de sus prácticas a través de sus formas de comunicación.

Y es a partir de la comunicación

Cuando hablamos de intercambio de sentidos, tenemos en cuenta los distintos aspectos en los que interviene la comunicación: información, divulgación, relaciones, participación, iniciativa-innovación, interacción o construcción de vínculos. Las personas en las organizaciones tienen distintas formas de comunicación y cada una de ellas les permite conocer, aprender, intercambiar, relacionarse e interactuar.

En la comunicación intercultural, se persigue llegar a la etapa más avanzada de la comunicación organizacional, la *construcción de vínculos*, donde las relaciones se cimientan a largo plazo y se establecen lazos que promueven intercambios duraderos y valiosos dentro de la organización y fuera de esta. Tal

construcción de vínculos logra proyectar una imagen y una reputación sólidas, lo que redundará en beneficios positivos para la empresa y su negocio.

Existen variables en cuanto a la significación y a los símbolos que en la cultura, en general, y en la educación y en los negocios, en particular, deben conocerse para poder entrar a dialogar y compartir esos nuevos espacios y ritmos de tiempos que se han hecho presentes. Desde el lenguaje, el significado de conductas no verbales, los criterios del éxito, las definiciones de poder y de liderazgo, hasta el uso del humor, son aspectos culturales que permiten comprenderse unos a otros.

Tanto los símbolos discursivos (lenguaje) como los no discursivos (representaciones) se ven afectados en la comunicación intercultural, por carecer de códigos comunes que se utilizan para representar pensamientos, ideas, emociones o valores, lo que puede ocasionar problemas de comunicación.

Ampliación de los mercados

No hay duda de que los mercados se han ampliado de manera significativa y esto hace que las organizaciones se enfrenten con distintos entornos culturales. Esto afecta las relaciones y obliga a pensar en nuevas metodologías, nuevas estrategias y nuevos lenguajes. Pero esas metodologías tienen que relacionarse también con la gestión de la cultura existente en la organización, del clima y el comportamiento que se vive y de todo el cambio que se presenta en la dinámica organizacional vista de manera integral.

La gran mayoría de las empresas de hoy han tenido que adaptarse a los mercados donde actúan, porque las estrategias utilizadas en sus lugares de origen no fueron exitosas en otros mercados culturalmente diferentes. Ildefonso Grande (2004), en su libro *Marketing crosscultural*, expone un listado de variables que afectan la adaptación cultural:

- **Entorno físico:** incluye aspectos como la temperatura de los países.

- **Entorno legal:** reglamentaciones locales.
- **Entorno cultural:** significaciones de ideas según la cultura.
- **Percepciones:** con relación a valores.
- **Lengua:** las palabras cambian de significado.
- **Gustos:** que se enmarcan en las culturas.
- **Valores éticos y religiosos:** simbologías, creencias y mitos.
- **Etnocentrismo:** sentimientos de superioridad de unas culturas frente a otras.
- **Símbolos:** colores, animales y cosas.
- **Formas de comunicación:** verbales y no verbales.

Lo anterior indica que para llegar a una comprensión amplia de diferentes culturas, las consideraciones acerca de la comunicación y el papel que los procesos y los medios desempeñan en las organizaciones son fundamentales en los cambios culturales y en el reconocimiento de las identidades colectivas. Tomemos como ejemplo a Japón, el segundo mercado más grande del mundo y veamos algunos aspectos:

- Los negocios en Japón dan igual importancia a la creación de relaciones que a la negociación de contratos.
- Desde el nacimiento, la mente japonesa está entrenada para formular propósitos claros.
- Las personas japonesas son extremadamente pragmáticas.
- En los negocios, los japoneses instintivamente evaden la confrontación.
- El grupo (no el individuo) es lo importante.
- La hospitalidad es muy importante para el japonés.
- La cultura es muy ritual y la hospitalidad es parte de la cultura.

Comunicación y prácticas **organizacionales**

Códigos, significados, mensajes, todos nos hacen pensar en la necesidad de analizar la cultura en las organizaciones. Todas manejan de manera tangible o intangible significados, códigos y mensajes comunes que van surgiendo por procedimientos

formales o de manera espontánea e informal. Todas estas señales nos hacen reflexionar sobre significados compartidos, lo que se traduce en la cultura organizacional.

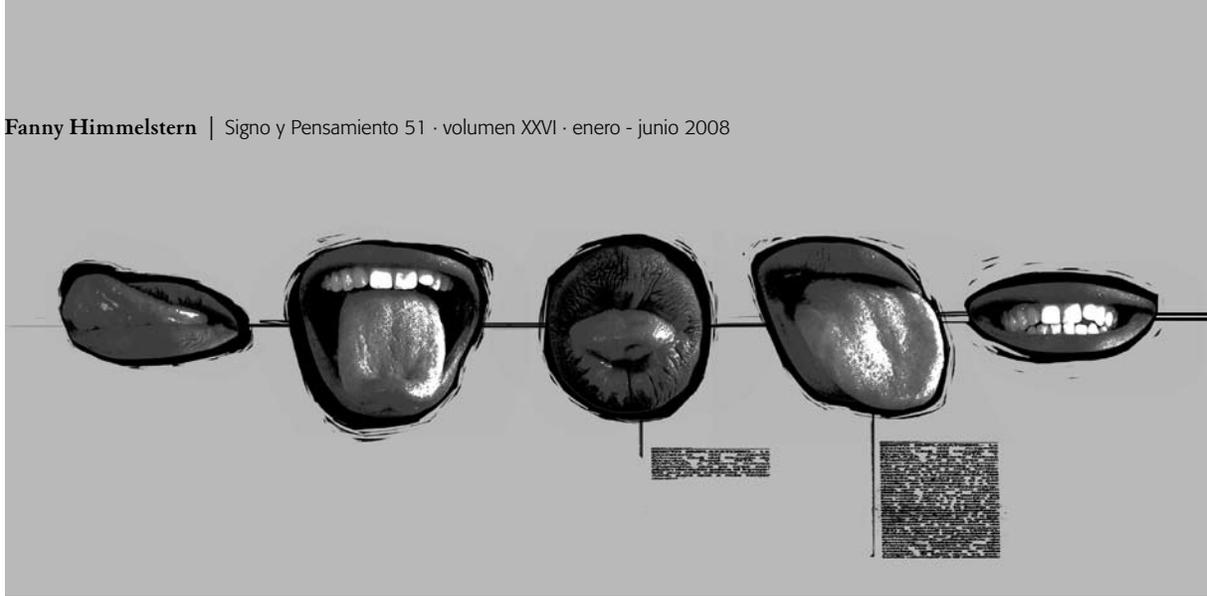
Cuando hablamos de la cultura en las organizaciones, tenemos que definirla como se define la personalidad en los individuos. Puede ser rígida o flexible, innovadora o conservadora, y de todas maneras va a afectar las actitudes del empleado de manera individual y grupal. Cuando una organización se valora por sí misma, no tan sólo por los bienes o servicios que produce, se define a sí misma, lo cual nos lleva a entender que la organización plantea y sigue unos valores que la identifican y permiten que otras organizaciones la definan para comprenderla y poder establecer relaciones adecuadas.

Las prácticas cotidianas permiten hacer una descripción objetiva de la cultura organizacional para comprenderla y compararla con otras prácticas en otras organizaciones y en otros países. Hofstede afirma que las prácticas comunes resuelven los problemas concretos: “las diferencias de valores deben ser comprendidas, las diferencias de prácticas deben ser resueltas” (1999, s. p. 19) y propone entonces cinco dimensiones comunes para identificar las principales diferencias en las prácticas organizacionales cotidianas:

- 1) Distancia jerárquica.
- 2) Colectivismo contra individualismo.
- 3) Femenidad frente a masculinidad.
- 4) Control de la incertidumbre
- 5) Orientación a corto contra el largo plazo.

Numerosos autores han hecho investigaciones teniendo en cuenta estas y otras dimensiones, como la importancia de la virtud frente a la verdad; los choques culturales que se presentan por causa





del etnocentrismo, los estereotipos, las diferencias de lenguaje, el humor, y otras. Y las conclusiones generales de estas investigaciones señalan la importancia de utilizar la comunicación como eje estratégico para conocer, comprender, definir y divulgar las diferencias culturales, con el fin de llegar a entendimientos comunes que permitan las relaciones adecuadas para obtener los fines comerciales y de negocios que se requieren en las organizaciones globalizadas de hoy.

Aplicación en cinco países¹

Con el fin de profundizar en los diferentes aspectos de la multiculturalidad, la asignatura Comunicación Multicultural, de la Especialización en Comunicación, de la Facultad de Comunicación y Lenguaje, aplicó una investigación en cinco países, con el propósito de encontrar información concreta que permita llegar a conclusiones y recomendaciones específicas, desde la perspectiva de las comunicaciones. Se debatieron algunos ejes de análisis con sus respectivas prácticas, basándose en las propuestas de autores como Hofstede y Grande, para finalmente llegar a elegir la investigación a partir de dos ejes específicos: capital cultural y formas de comunicación.

Capital cultural

Definido como "...el acervo de valores que tiene cada sociedad. Es claro que toda sociedad fundamenta su estructura en un grupo de valores y que estos hacen la diferencia con otras sociedades" (Throsby, citado en Herrera Mora, 2005, s. p.).

Dentro de este eje se consideraron las prácticas:

- **Integridad:** código de ética definido, integridad en las relaciones de los empleados, integridad en contratación, responsabilidad social en organizaciones.
- **Niveles de poder:** manejo de la autoridad, los mandos altos, medios, bajos y su participación en la toma de decisiones.
- **Aspectos culturales:** planificación dentro del trabajo, horarios de las empresas, actividades recreativas destinadas a las familias de los empleados de una organización, hora del almuerzo, porcentaje de mujeres en cargos gerenciales en las empresas, puntualidad como un valor, música dentro del ambiente de trabajo.
- **Respeto:** formas y ritos que denotan el manejo de jerarquías y el respeto a la autoridad formal.

Formas de comunicación

Definidas como todos aquellos modos y medios que se emplean en las organizaciones para comunicarse entre sí y con otras organizaciones, lo que comprende comunicación con el entorno, el lenguaje verbal y no verbal y los medios utilizados. Las prácticas consideradas en este eje fueron:

.....
1. Tomado de la asignatura Comunicación y Multiculturalidad, de la Especialización en Comunicación Organizacional, primer semestre de 2007.



- **Formas de comunicación en el mundo global:** uso del *blog* como complemento de la página *web* corporativa, uso de extranet, tipos de mensajería instantánea y las funciones del multimedia dentro de la empresas.
 - **Nuevos medios:** uso del correo electrónico, plantas telefónicas, *PBX*, *chat* interno/mensajes emergentes.
 - **Lenguaje verbal y no verbal:** lenguaje oficial de la compañía; presencia de dialectos, lenguajes especializados o técnicos; manera de dirigirse a las personas, por ejemplo, uso de apodos; verbalización de las emociones; contextualización del mensaje; formalidad o informalidad del lenguaje en las comunicaciones por correo electrónico, cartas y memorandos; usos específicos del correo electrónico, cartas y memorandos; aspectos proxémicos (proximidad o alejamiento) cuando se interactúa con los demás; contacto ocular, saludo según jerarquías y género (si se estrechan las manos, si fuerte o suave, si con beso, con abrazo o con espaldarazo).
- Los países seleccionados fueron: México, Venezuela, Reino Unido, Japón y Colombia. Estos países brindaban al grupo facilidades en la investigación, ya que una alumna es de Venezuela, y otra, de México; adicionalmente, una de ellas trabaja en una empresa multinacional del Reino Unido. Finalmente, se quería incluir un país oriental y hacer las comparaciones con Colombia. Las conclusiones generales de las estudiantes de esta investigación se transcriben:²
- **Uso de la tecnología:** es importante en los cinco países; sin embargo, es evidente que el conocimiento de esta avanza poco a poco. Esto lo vemos reflejado, por ejemplo, en el desconocimiento sobre el uso de los *blogs* corporativos y en el manejo que existe de la mensajería instantánea y el correo electrónico. Es necesario promover el uso de estos dos últimos para obtener todos los beneficios que ofrecen.
 - **Lenguaje verbal y no verbal:** se han encontrado grandes diferencias entre los países. Cabe señalar el punto del lenguaje verbal informal en América Latina. Esto es un reflejo de la forma de ser de sus habitantes, a quienes podríamos calificar de más amistosos y flexibles, a diferencia de los ingleses y japoneses.
 - **Gestualidad:** es importante resaltar que en el caso de la gestualidad, Japón tiene similitud con México, Venezuela y Colombia. Aquí es grande la diferencia con el Reino Unido, donde la cultura se caracteriza por rígida.
 - **Planificación del trabajo:** los tres países latinoamericanos son flexibles, improvisan y sus planes son a corto plazo; no así Japón y Reino Unido, donde las personas son mucho más organizadas, estrictas y planean a largo plazo.
 - **Puntualidad:** también existe una gran diferencia en América Latina, ya que somos mucho más flexibles con las horas de entrada y salida de los trabajos; en cambio, tanto en el Reino Unido como en Japón son muy estrictos en ese sentido, lo que refleja el gran respeto que se tiene por las personas.
 - **Familia:** en Latinoamérica es muy importante y por eso las empresas en estos países las toman en cuenta y buscan estar en contacto con ellas; así mismo, lo hacen en Japón, no así en el Reino Unido, donde se desarrolla de manera aislada del núcleo familiar.
 - **Papel de la mujer en las empresas:** es importante; sin embargo, aún no ha tomado tanta fuerza en nuestros países muestra. La única excepción es Colombia, con un alto número de mujeres en cargos directivos.
 - **Socialización en el ambiente laboral:** en Colombia, México y Venezuela es activa; de manera contraria sucede en Japón y Reino Unido, donde lo único que se hace es trabajar.
-
2. Véase el artículo mencionado, elaborado para la asignatura

- **Códigos de ética:** a través de esta investigación también pudimos darnos cuenta del desconocimiento que hay de la importancia de los códigos de ética en América Latina. Es necesario reflexionar sobre ello, pues si se tomaran más en cuenta, las prácticas laborales, la reputación y la imagen de las empresas sería otra.
- **Integridad:** resulta satisfactorio ver que la integridad es un valor que se toma en cuenta en la mayoría de nuestros cinco países, tanto en las relaciones de los empleados como en el momento de la contratación.
- **Responsabilidad social:** existe en la mayoría de los países de la muestra; sin embargo, aún se desconoce la diferencia entre hacer sólo filantropía y tener un desarrollo sostenible.
- **Saludos y presentaciones:** se marca también la diferencia entre las culturas latinoamericanas, y las del Reino Unido y Japón, ya que en la mayoría de las ocasiones ni se acostumbra, ni es necesario el protocolo para entablar relaciones con el personal que se integra a las empresas.
- **Niveles de poder:** cabe señalar las similitudes que existen entre los cinco países en el caso de los niveles de poder, ya que sólo se cuenta con las estructuras vertical y piramidal, lo que significa que son marcados los niveles de jerarquía.
- **Respeto:** se marca ampliamente la diferencia de la cultura latinoamericana, ya que en la mayoría de los países existe intolerancia a las diferencias, ya sean de religión, género, cultura, etc., no así en el Reino Unido y Japón, donde se refleja que lo importante es el trabajo y no la forma de ser de las personas.

Finalmente, la comprensión **intercultural**

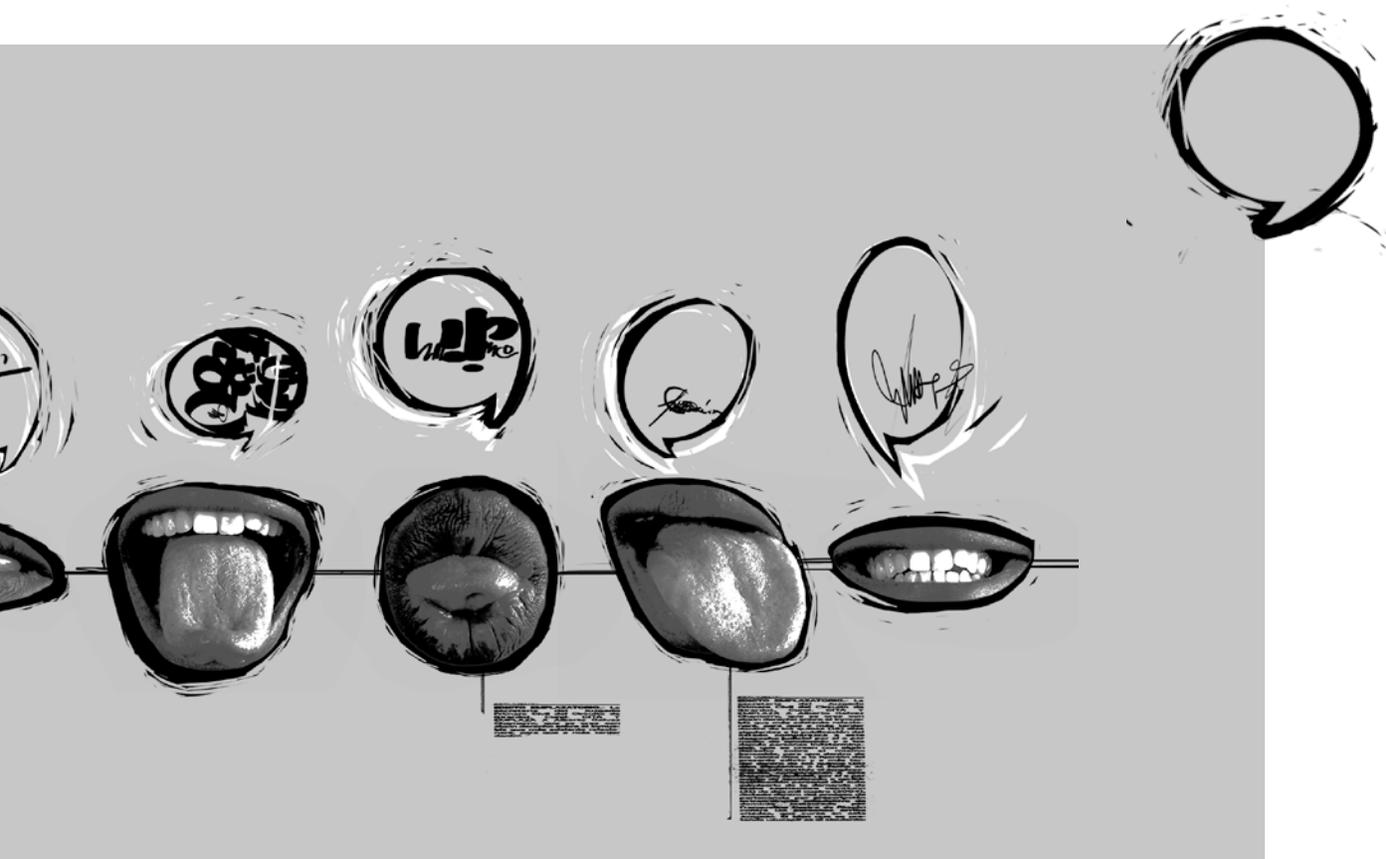
La comprensión intercultural se ha convertido en una necesidad de las organizaciones modernas. Hemos afirmado cómo los valores culturales afectan las prácticas de la organización. Las empresas deben darse cuenta de la importancia de difundir la comprensión de las diferencias de valores y prácticas culturales. Así mismo, los países deben darse cuenta de que los problemas mundiales exigen



cooperación intercultural. Las diferencias de valores culturales han ocasionado choques y desacuerdos internacionales que nos obligan a pensar en la necesidad apremiante de establecer verdaderas cooperaciones interculturales para la supervivencia de la humanidad.

La evolución económica y política moderna nos muestra el enorme poder que las empresas multinacionales y transnacionales ejercen en las decisiones políticas, económicas y sociales del mundo. Entonces, a través de entendimientos comunes entre las distintas organizaciones, se pueden establecer entendimientos comunes y cooperaciones en el ámbito mundial. Si partimos de culturas y valores organizacionales que logran la construcción de vínculos comunes, podemos proyectar estos mismos entendimientos y vínculos entre las naciones.

Adela Cortina (1997) introdujo el tema de la *construcción de confianza*, para establecer estos vínculos. La autora dice que la *confianza interpersonal*, por ejemplo, facilita la relación entre personas, al propiciar la asociatividad en forma



eficiente, de manera que no se limitan iniciativas ni se generan altos costos transaccionales en términos de fiscalización, supervisión y otros. Entre tanto, la *confianza institucional* le confiere legitimidad a las instituciones y contribuye a mejorar la gobernabilidad. La confianza, nos dice también Cortina, desde un ángulo multidimensional está conformada (al menos) por tres subdimensiones:

- **Honestidad:** creencia en que la otra parte mantiene su palabra, cumple sus promesas y es sincera.
- **Benevolencia:** creencia que una de las partes está interesada en el bienestar de la otra sin intención oportunista y motivada por el bienestar general.
- **Competencia:** entendida como posesión de habilidades y conocimientos que ayudan a comprender la realidad y actuar sobre ella con cierta eficacia.

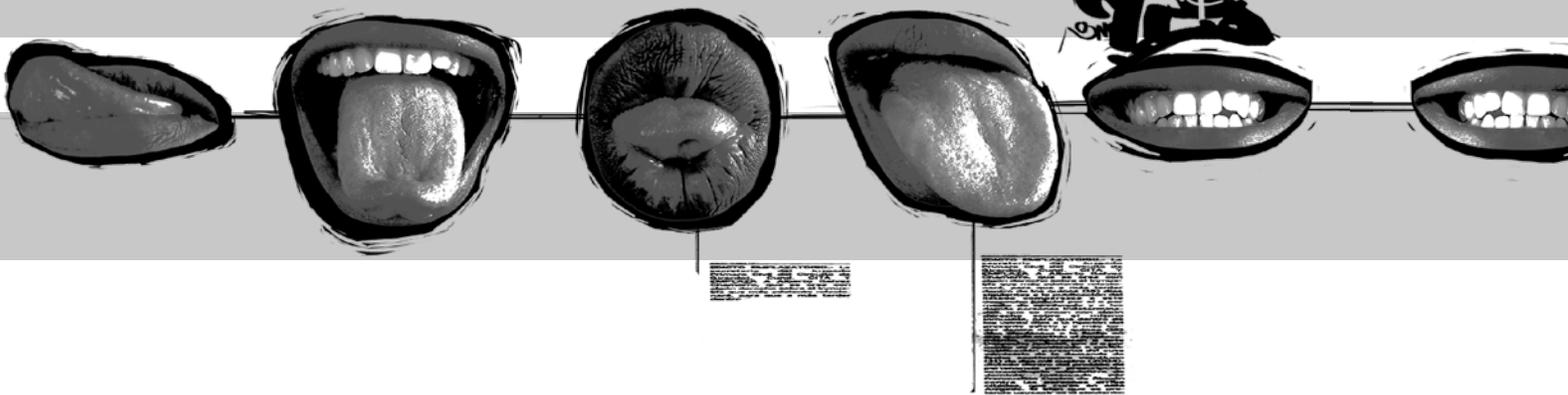
Lo anterior nos permite esbozar y reforzar la idea en torno a la construcción de confianza como

posibilitadora de la convivencia multicultural. Y ¿cómo hacerlo viable? Roman Gubern (2005), en su artículo “La nueva amalgama intermedial”, habla de comprender los nuevos ejes y centros de producción simbólica, y propone las categorías de interactividad e intermedialidad, como dos nuevas dimensiones en las que se hace necesario el estudio de la comunicación. Estas nuevas producciones simbólicas son las que, mediante las categorías que propone Gubern, pueden contribuir a aclarar el panorama multicultural. Se trata de mutaciones tecnológicas que conforman nuevas identidades.

Por un lado, la interactividad se ha expandido, parafraseando a Gubert, de modo ubicuo y mutidireccional (Gubert, 2005), lo cual permite acercamientos inmediatos, de manera que se posibilita la construcción de vínculos, lo que a su vez integra los espacios. Por el otro, la intermedialidad ha propiciado el conocimiento de valores y de propuestas diversas, que antes parecían lejanos. Estas categorías esbozan un nuevo modelo de sociedad, a partir del lugar estratégico que ocupa

hoy la comunicación. En consecuencia, empleando y conociendo este nuevo modelo social se puede llegar a la comprensión intercultural y convertirla en una estrategia de acercamiento al mundo multicultural.

Los resultados de la investigación, que aquí se resume, nos muestran cómo son, cómo se comunican las organizaciones en su interior y cómo se proyectan hacia el exterior. Dentro de un mundo tan competitivo, evidenciar esas diferencias puede marcar el éxito o el fracaso de una empresa; pero las diferencias tienen que mostrarse en forma transparente, para unir esfuerzos en torno a las fortalezas que se tienen y en torno a minimizar las debilidades. Aprender de los demás a partir de la construcción de una confianza mutua universal puede ser la respuesta que el fenómeno del multiculturalismo les está brindando a las problemáticas globales que esta era nos plantea.



Referencias

- Cortina, A. (1997), *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*, Madrid, Alianza.
- Grande, I. (2004), *Marketing crosscultural*, Madrid, ESIC.
- Gubern, R. (2005, julio-diciembre), “La nueva amalgama intermedial”, en *Signo y Pensamiento*, vol. XXIV, núm. 47, pp. 29-39.
- Hall, E. (1973), *The Silent Language*, New York, Anchor Books.
- Herrera Mora, C. (2005), “La valoración del capital cultural, comparativo entre Colombia y Venezuela”, en *Observatorio de la Economía Latinoamericana* [en línea], núm. 43, disponible en: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ve/2005/chm-ccv.htm#3>.



- Hofstede, G. (1999), *Culturas y organizaciones. El software mental*, Madrid, Alianza.
- Rapaille, C. (2006), *El código cultural*, Bogotá, Norma.
- Sison, A. J. G. (2005), “Filosofía de la economía III. Los fundamentos antropológicos de la actividad económica”, en *Cuadernos Empresa y Humanismo*, núm. 53, 31 pp.