



# Documentos de investigación

VERÓNICA FAJARDO (COMPILADORA)

Multiculturalidad: ¿ventaja u obstáculo de las organizaciones?

JORDI DE SAN EUGENIO VELA

Comunicación organizacional y ciudadanía. Una propuesta de análisis: el Observatorio del Paisaje de Cataluña

REBECA MARTÍN NIETO

La comunicación web de las ONGD

FEDERICO VARONA

Diferencias en el estilo de comunicación entre empleados finlandeses y mexicanos cuando se comunican con sus jefes: un estudio comparativo

MANUEL JAIR VEGA CASANOVA / KEILA SARAY ESCALANTE OROZCO

Organizaciones juveniles: ¿espacios de formación ciudadana?





## Multiculturality: is it an Advantage or an Obstacle to Organizations?

Globalization is a current phenomenon that has brought about an infinite number of changes in all spheres; companies and corporations are not an exception to the rule. Day by day, mergers and acquisitions have led organizations to experience the advantages and difficulties of multiculturality. In one of the elective courses of the specialization program called “Multicultural Communication”, the various aspects of multiculturality within organizations are identified and analyzed in order to conduct a deep reflection leading to conclusions and specific recommendations from the point of view of communications.

**Keywords:** communication, multiculturality, globalization, internationalization, cultural resources

**Submission date:** September 16th, 2007

**Acceptance date:** October 18th, 2007

La globalización es un fenómeno del mundo actual que ha traído infinidad de cambios en todos los ámbitos. El mundo empresarial no ha sido la excepción. Día a día, debido a las fusiones y adquisiciones, las organizaciones están viviendo en carne propia las ventajas y las dificultades que resultan de la multiculturalidad. Desde la Especialización en la comunicación, en la cátedra electiva “Comunicación Multicultural”, se identificaron y analizaron los diferentes aspectos de la multiculturalidad en las organizaciones, con el propósito de profundizar en una reflexión que traiga como resultado conclusiones y recomendaciones específicas, desde la perspectiva de las comunicaciones.

**Palabras clave:** Comunicación, multiculturalidad, globalización, internacionalización, capital cultural.

**Recibido:** 16 de septiembre de 2007

**Aceptado:** 18 de octubre de 2007

### Origen del artículo

Este texto es un informe resumen de la primera parte de la investigación adelantada por estudiantes de la Especialización en Comunicación Organizacional con el fin de encontrar ventajas y obstáculos en las organizaciones durante procesos de multiculturalismo.

# Multiculturalidad: ¿ventaja u obstáculo de las organizaciones?

¿Por qué y cómo hablar de las **diferencias culturales**?

La globalización es un fenómeno del mundo actual que ha traído infinidad de cambios en todos los ámbitos. El mundo empresarial no ha sido la excepción. Día a día, debido a las fusiones y adquisiciones, las organizaciones están viviendo en carne propia las ventajas y las dificultades que resultan de la multiculturalidad en el interior de estas. Para los latinoamericanos es necesario reconocer el impacto de esta multiculturalidad y comenzar a formular, a partir de la comunicación, estrategias que permitan a las empresas sacar el mayor provecho de esta situación.

Nosotros, como comunicadores organizacionales y desde la cátedra electiva Comunicación Multicultural, hemos tenido la inquietud de investigar un poco, con la asesoría del profesor, las características de este fenómeno denominado multiculturalismo. A lo largo de toda la materia nos hemos trazado como objetivos principales identificar, analizar y comprender los diferentes aspectos de la multiculturalidad en el interior de las organizaciones, desde la perspectiva de las comunicaciones.

En un principio, nos contextualizamos en el tema de la multiculturalidad, a través de diferentes

conceptos y de nuestra interpretación, apoyándonos en lecturas sobre la representación en geopolítica, la comunicación interna y externa de las organizaciones, el mercadeo *crosscultural* y la globalización y su efecto en las corporaciones. Una vez finalizada esta primera parte, estudiamos el tema del multiculturalismo, después de un análisis por parte del profesor y los alumnos, a partir de dos ejes específicos: el capital cultural y las formas de comunicación.

## Capital cultural

De acuerdo con David Throsby, citado en Herrera Mora (2005), “El capital cultural es 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”. El concepto anterior, enmarcado en las organizaciones, nos sirve como punto de partida para considerar a los colaboradores en sus diferentes roles dentro de la organización, y cómo estos definen el compromiso y la identidad que se tiene frente a la compañía.

No se puede, ni se debe, hablar de valores como lo son el capital económico y el capital humano, y desligarlos del capital cultural, que en las compañías están a igual escala de representati-

.....  
\* Este artículo es fruto de la investigación realizada por estudiantes de la materia electiva Comunicación Multicultural, que forma parte del pensum de la Especialización en Comunicación Organizacional, de la Pontificia Universidad Javeriana, bajo la supervisión y coordinación de la profesora Fanny Himmelstern. Integrantes: María Carolina Afanador, Dicky Estrella Cardozo, María Claudia Correa, Ericka Delgadillo, Verónica Fajardo, Maribel González, Natalia Huezo, Cilenia López y Johana Ramírez. Cuadros y gráficos comparativos: María Claudia Correa. Análisis de cuadros comparativos: Ericka Delgadillo.

dad e importancia. Esto quiere decir que el capital cultural —aunque no sea un concepto tangible, pero sí muy significativo— es parte de la identidad de la compañía y la genera en un nivel superior, en términos de competitividad y productividad.

Si las organizaciones son conscientes de su realidad y de su importancia, también deben estar comprometidas con que el capital cultural no quede a la deriva. Es decir, la responsabilidad de las compañías va más allá. Abonar su territorio las hace reconocer que el capital humano y, por ende, el capital cultural, va de la mano y que este último requiere igual esfuerzo.

Se hace necesaria la existencia de una retroalimentación sobre el sistema de valores que envuelve a la organización y sobre como éstos se pueden formular, compartir y transformar, al enfocarse en una filosofía global y no sectorizada por departamentos o áreas. Con ello se busca hablar en un mismo idioma, compartir intereses organizacionales y proyectarse hacia el futuro cumpliendo las metas propuestas. La coherencia de la organización debe estar alineada en este sentido, pues repercute en la cultura organizacional. Por esto se hace indispensable realizar un seguimiento del ambiente laboral, para divisar cómo se encuentra el capital cultural en la compañía, y orientarla hacia los mejores resultados.

### Formas de comunicación

Al partir de la base que las organizaciones son organismos vivos, donde las personas son su razón de ser, y no sólo simples sistemas de producción, podemos vislumbrar la importancia y papel que desempeña la comunicación en cada una de ellas. Del mismo modo, podemos identificar claramente cómo la organización se comunica verbal y no verbalmente. La misión, la visión, sus valores, la publicidad, las revistas internas, los boletines informativos, así como todo lo que dicen a sus distintos públicos explícitamente, se constituye en comunicación verbal. Por otro lado, es comunicación no verbal el orden de las sedes de la organización, la presentación de sus colaboradores, la organización

de los puestos de trabajo y oficinas y lo que se hace allí diariamente.

Cuando hay coherencia entre eso que dicen, lo que viven y lo que hacen, hablamos de una organización que con el paso del tiempo ha ido fortaleciendo tanto su reputación interna como su reputación externa. De ahí que la comunicación haya pasado de ser un simple departamento encargado de las publicaciones, para convertirse en el área que cruza transversalmente a la organización y que es capaz de agregar valor en todos los frentes.

Hoy se habla de *comunicación estratégica*, esto es, usar la comunicación como una herramienta indispensable para la consecución de los objetivos de la organización. Eso es pensar estratégicamente la comunicación. Es sacarla de ese imaginario colectivo que la enmarca en medios o en publicaciones, para comenzar a verla como la gran aliada del éxito en las empresas. La comunicación organizacional se levanta como fuerte pilar y cimiento para garantizar el desarrollo y crecimiento de las empresas.

### LOS países

Para este análisis se nos asignó el estudio de ciertas prácticas referentes a estos dos ejes específicos en cinco países diferentes: México y Venezuela, debido a la presencia en el curso de dos estudiantes provenientes de estas dos naciones; Reino Unido, gracias a la experiencia laboral en una organización británica por parte de una estudiante; Japón, con el propósito de investigar el tema en un país oriental, con una cultura tan diferente a la nuestra, y Colombia, pues consideramos pertinente comparar todas estas prácticas en diferentes países con la realidad organizacional colombiana.

Con respecto a esta investigación, a partir de una visión bastante realista de las prácticas organizacionales en cinco países, que se ven afectadas por la multiculturalidad, buscamos diseñar y proponer campañas de comunicación que resulten realmente eficaces y promotoras de una actitud propia de organizaciones que respetan, comprenden y reconocen la importancia de las diferencias culturales.

## Conceptos

### Multiculturalidad: guía para principiantes

Existen ciertos conceptos clave a la hora de estudiar el tema de la multiculturalidad. En primer lugar, es vital definir el término *globalización*, que en este trabajo significa: (1) el crecimiento y la transnacionalización de muchas empresas y, de alguna manera, el debilitamiento de las fronteras culturales, por cuanto existe el bombardeo constante de información proveniente de cualquier parte del mundo, y (2) la reducción virtual de las distancias, gracias a la comunicación en tiempo real entre personas muy alejadas entre sí. También la hemos definido, desde diferentes ámbitos, de una manera más pragmática:

- *Globalización-libertad de expresión comercial*: el derecho de una empresa de ofrecer sus productos de cualquier forma, pero también la libertad de las personas de elegir entre todas las posibilidades ofertadas.
- *Globalización-Estado nación*: resalta un poco el dilema de si el Estado debe intervenir en la dinámica de los mercados o seguir la filosofía del *laissez faire*.
- *Globalización-corporaciones*: actualmente, en la que las grandes compañías se han convertido en factores influyentes en el comportamiento de la sociedad, especialmente en los sectores jóvenes.

En segundo lugar, estudiamos la *geopolítica*, que permite entender la vida de los pueblos, desde la perspectiva de la actualidad. Para estudiar todos los factores estables y variables de un pueblo, se vale del análisis de cuatro imágenes, en una representación holística: (1) la imagen objetiva, o lo que el país en realidad es, su historia, sus mitos, etc.; (2) la subjetiva, o lo que el país piensa de sí mismo; (3) la prospectiva, o lo que la nación desea ser o se visualiza siendo, y (4) la internacional o pública, esto es, la imagen que el mundo percibe del país. Todas ellas se constituyen como un todo que debe ser manejado como un paradigma integral, es decir, todas estas imágenes deben ser coherentes entre sí.

Por último, hemos estudiado el concepto de cultura, definido como una programación mental, a partir del aprendizaje de formas de actuar y sentir, tomadas del entorno, y de igual manera, su relación con la mercadotecnia y el vínculo que surge cuando las empresas deben adaptarse a los mercados donde actúan.

### Una forma simple de analizar lo complejo

Para abordar el proceso de investigación dentro del campo de la multiculturalidad, decidimos estudiar las prácticas organizacionales referentes a todos los aspectos de los ejes temáticos. Hicimos nuestro estudio basándonos en las ideas propuestas por Geert Hofstede (1999), en *Culturas y organizaciones*. Según este autor, las culturas corporativas no se basan en valores compartidos. Tienen su raíz en los valores de los fundadores y líderes importantes; pero esos valores se han convertido en prácticas para todos los demás de la organización” (Hofstede, 1999)

Para nosotros, indudablemente, resultó mucho más realista y pragmático plantear una comparación basada en las prácticas y costumbres de las diferentes organizaciones en varios países, y no una reflexión sobre los valores, que son paradigmas que conforman las culturas de los diferentes países, y que por su condición de ideas en el imaginario colectivo de las personas no pueden ser juzgadas ni es fácil cambiarlas por otras.

## Los ejes

Todas estas prácticas fueron investigadas en cinco países diferentes, dentro de dos grandes ejes temáticos señalados páginas atrás.

### Capital cultural

El capital cultural fue estudiado desde las prácticas organizacionales:

- *Integridad*. Código de ética definido, integridad en las relaciones con los empleados, en la contratación, en la responsabilidad social de las organizaciones.

- *Niveles de poder.* Estructura organizacional, poder de decisión, participación, relación jefe-subordinado, flujo de comunicación interna, oportunidad de carrera/ascenso.
- *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 de comunicación

El eje de formas de comunicación se estudió a partir de las prácticas:

- *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 funciones del multimedia dentro de la empresa.
- *Nuevos medios.* Uso del correo electrónico, plantas telefónicas, *PBX*, *chat* interno y 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, esto es, uso de apodos, diminutivos, dichos, coloquialismos; verbalización de las emociones; contextualización del mensaje, tono de voz, volumen, importancia y efectividad de rumores; modos de discusión; formalidad o informalidad del lenguaje en las comunicaciones (por correo electrónico, cartas o memorandos); usos específicos del correo electrónico, cartas y memorandos; uso de los signos de exclamación, interrogación para expresar emociones o tendencia a frases largas o cortas; identificación de gestos característicos para estados de ánimo, como rabia, tristeza, alegría o confusión; diferencias entre la gestualidad femenina y masculina; identificación de gestos y posiciones corporales no permitidos u ofensivos; códigos de vestido, maquillaje y adornos; capacidad comunicativa

del silencio (uso como respeto al interlocutor); aspectos proxémicos (proximidad o alejamiento) cuando se interactúa con los demás; distancias apropiadas y no apropiadas; uso de las manos como gesticulador de expresiones (mostrar tamaños, señalar cosas, llamar a personas o alejarlas); identificación de palabras y expresiones que siempre van acompañadas de gestos, movimientos de cabeza, manos, ojos, contacto ocular, saludo según jerarquías y género (si se estrechan las manos, si fuerte o suave, si con beso, con abrazo, con espaldarazo); etc.

### Hallazgos

Después de recopilar valiosa y extensa información sobre los cinco diferentes países en análisis, pudimos comparar las prácticas elegidas en culturas completamente distintas. A continuación presentamos dos cuadros comparativos, en los cuales se pueden apreciar todas estas diferencias de una manera muy clara.

	Puntos extremos	
Uso de la web	Poco frecuente: Venezuela	Frecuente: Inglaterra, Japón
	Restringido: Inglaterra, Japón	Libre: Venezuela
Uso de blogs	Poco frecuente: México, Japón, Venezuela	Frecuente
Uso de intranet y extranet	Poco frecuente: Venezuela	Frecuente: Inglaterra, México, Japón
Mensajería instantánea	Restringido: México, Japón	Flexible
	Poco frecuente: Japón	Frecuente: México
Uso de video - conferencias	Poco frecuente	Frecuente: Inglaterra, México, Japón;

	Puntos extremos	
Uso correo electrónico	Poco frecuente	Frecuente: Inglaterra, México, Japón;
	Restringido: Inglaterra, México, Japón;	Flexible
Lenguaje verbal	Informal: México	Formal: Inglaterra
	Bajo contexto	Alto contexto: Japón
Lenguaje no verbal (gestualidad)	Poco presente: Inglaterra	Muy presente: Japón
Lenguaje no verbal (contacto ocular)	Evasivo	Permanente: México
Planificación del trabajo	Flexible	Estricta: Inglaterra
	Improvisación: México	Organización: Inglaterra, Japón
	Corto plazo: Boliva	Largo plazo: Inglaterra, Japón
Concepción del tiempo (puntualidad)	Flexible: México	Estrictos: Inglaterra, Japón
Familia en la organización	Aislada: Inglaterra	Integrada: México, Japón
Participación de la mujer en cargos directivos	Baja: Inglaterra, Boliva, Japón	Alta
Ambiente laboral (socialización)	Pasiva: Inglaterra, Japón	Activa: México
Código de ética definido	No existe: México	Existe: Inglaterra, Japón
Promoción de la integridad en las relaciones de los empleados	No se promueve	Se promueve: Inglaterra, Boliva, Japón

	Puntos extremos	
Integridad en contratación	No existe	Existe: Inglaterra, México
Responsabilidad social	No existe	Existe: Inglaterra
	Filantropía	Desarrollo sostenible: Inglaterra, México
Saludos y presentaciones	Informal: México	Formal: Inglaterra, Japón
Niveles de poder	Estructura vertical estructura piramidal estructura lineal: Inglaterra, México, Japón	
Respeto por la diversidad de genero, religión, cultura, edad	No tolerantes: México	Tolerantes: Inglaterra, Japón

### Resumen de los hallazgos

El grupo sobre multiculturalidad analizó las prácticas organizacionales de Colombia, México, Venezuela, Reino Unido y Japón. Las prácticas se basaron en dos ejes: formas de comunicación y capital cultural. Luego de esta investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- *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. 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. En este caso es importante considerar la posibilidad de crear una guía que muestre de manera sencilla y concreta los diferentes tipos de comportamientos de los países en los que se desea realizar alguna actividad laboral que permita mostrar la mejor manera de respetar las diferencias existentes.

- *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. En este sentido, las organizaciones de los países latinoamericanos deberían aprender a usar los beneficios de planificar, como lo hacen fuera del continente, para que las empresas sean mucho más eficientes.
- *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. De la misma manera que en el punto anterior, sería de mucho provecho que los latinoamericanos aprendiéramos de los países que tienen un mayor respeto por el tiempo y las actividades de los demás.
- *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. Consideramos importante para los empleados sentir que la empresa para la que trabajan se preocupa por la calidad de tiempo para sus familias. Esto se puede ver reflejado en la manera como desarrollan sus actividades, ya que si un colaborador no tiene tiempo para estar con su familia debido al trabajo, terminará haciéndolo sin el gusto que debería. También es importante que las empresas se preocupen por que las familias de sus trabajadores estén enteradas de la actividad que se desarrolla en el lugar. En este caso creemos pertinente la realización de eventos en los que se haga un recorrido por el sitio de trabajo y se dé una explicación de lo que ahí se hace.
- *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. En este punto vemos acentuado el tema del machismo latinoamericano, que sigue vigente a pesar del paso del tiempo. Es necesario que el caso sea abordado desde la educación respecto a la igualdad de sexos y que se le dé a la mujer la confianza y la oportunidad de desarrollarse en el cargo para el que sea apta.
- *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. Nuestra sugerencia en este punto es encontrar el equilibrio de socializar en el interior de las empresas. Es necesario analizar los pros y los contras de entablar relaciones amistosas con los compañeros de trabajo, considerando que con ellos comparte la mayor parte del día.
- *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. Cabe señalar que luego del análisis hecho se notó que en esta muestra la integridad se promueve de manera similar.
- *Responsabilidad social*: existe en la mayoría de los países de la muestra; sin embargo, aún se des-

conoce la diferencia entre hacer sólo filantropía y tener un desarrollo sostenible. Consideramos necesario que las empresas le den importancia a la divulgación del concepto de responsabilidad social tanto a sus empleados como a la sociedad, así como diferenciar el objetivo de la filantropía y del 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. En este punto también consideramos necesaria la guía de comportamientos que se mencionó párrafos atrás, que muestre las dificultades que la ausencia de un saludo puede traer a la conclusión de un negocio.
- *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. Al realizar el análisis notamos que, al contrario de lo que podría pensarse de una jerarquía, esta estructura parece no influir en aspectos laborales como el poder de decisión, grado de participación y oportunidad de carrera y ascenso. Afortunadamente, los empleados se sienten cómodos con la relación que mantienen con sus jefes, se sienten con libertad de proponer, innovar, sugerir y hasta de retroalimentar a sus superiores. Es importante que esto se siga fomentando dentro de las empresas, ya que todo esto termina reflejándose en su clima laboral.
- *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. En este punto también consideramos que la educación desempeña un papel básico, ya que si sabemos a respetar las diferencias que tenemos con los demás,

tendremos la capacidad de aprender de ellas y quizá hasta complementarnos en nuestra vida tanto personal como laboral. A pesar de las diferencias existentes entre las culturas, lo importante es la integración gradual y el respeto que se tenga por la forma de hacer y de pensar del otro.

## Recomendaciones y conclusiones

### **Dónde termina el obstáculo y comienza la ventaja... O viceversa**

Después de estudiar algunas de las prácticas culturales en países tan distintos, donde varía la concepción de muchas de las costumbres corporativas diarias, llegamos a la conclusión de que la multiculturalidad es un factor determinante en la dinámica de las organizaciones de hoy en día. Pasar por alto esta realidad resultaría devastador para un negocio que intenta triunfar y crecer dentro de un mundo globalizado. Pero, ¿cómo superar las barreras que suponen las diferencias culturales? ¿Qué factores resultan determinantes cuando se trabaja en espacios multiculturales? ¿Resulta quimérica la unificación de criterios?

Todas estos interrogantes pueden en algún momento presentarse ante los altos mandos corporativos como un gran reto y una amenaza. La multiculturalidad viene con el crecimiento y con la expansión. Esta verdad es innegable, pero de la manera como se aborde y de la perspectiva desde la cual se mire depende que esta sea una ventaja o un obstáculo. Hoy en día existen, en todas las áreas de una empresa, diversas acciones que se pueden tomar para que esta no sufra las consecuencias de convertirse en una torre de Babel, pero resultan completamente insuficientes y, en algunos casos, inútiles, si no están coordinadas por la perspectiva estratégica de la *comunicación*.

### **Comunicación estratégica: jarabe sin contraindicaciones**

En el mundo de los negocios, sin importar la naturaleza de un empresa, cada día es más evidente el valor de administrar de manera correcta las

comunicaciones. La forma como se comunican las organizaciones con sus colaboradores y como se proyectan hacia el exterior es lo que las hace diferentes dentro de un mundo tan competitivo. Y es hoy conocido por todos que el ser diferente es lo que verdaderamente define si una empresa sobrevive o no en el mercado.

La comunicación hacia el interior y exterior de las organizaciones deben ser manejada de forma coherente con la filosofía de estas. Y al estar la multiculturalidad presente en esta manera de ser, en todo momento se deben tomar en cuenta las diferencias culturales. Los procesos de comunicación, en la actualidad, se realizan siguiendo procesos específicos: información, divulgación, relaciones, participación, iniciativa, innovación, interacción y construcción de vínculos.

Al momento de desarrollar campañas de comunicación relacionadas con el tema de la multiculturalidad, las organizaciones intentan sensibilizar a las personas con procesos comunicacionales que sólo cuentan con algunos de los primeros procesos nombrados, e incluso, en el peor de los casos, que no pasan de ser sólo informativos.

Es un reto para las corporaciones diseñar y dirigir procesos que tengan como objetivo claro sensibilizar a todos sus componentes acerca de la existencia y las ventajas de la multiculturalidad, hasta llegar a construir vínculos entre culturas coexistentes dentro del mismo ambiente de trabajo.

En un mundo tan competitivo como el actual, resulta de vital importancia contar con una visión amplia que contemple en todo momento las diferencias culturales de las organizaciones, para así poderles sacar el máximo provecho. Para alcanzar el éxito dentro de la “aldea global” se necesita reconocer la diversidad que la caracteriza. Y usted, ¿ya está pensando multiculturalmente?

## Referencias

- Formanchuk, A. (2006, febrero-marzo), “Comunicación interna y externa e imagen corporativa. Nuevos paradigmas para una economía global”, en *Razón y Palabra* [en línea], disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n49/aformanчук.html>.
- Grande, I. (2004), *Marketing crosscultural*, Madrid, ESIC.
- 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/cursecon/ecolat/ve/2005/chm-ccv.htm#3>.
- Hofstede, G. (1999), *Culturas y organizaciones. El software mental*, Madrid, Alianza.
- Maurech-Siman, A. (s. f.), *La representación en geopolítica* [en línea], disponible en: <http://www.reddircom.org/textos/representacion-geopolitica.pdf>.
- Rapaille, C. (2006), *El código cultural*, Bogotá, Norma.
- Ritter, M. (s. f.), *La globalización, el estado de su discusión y su efecto sobre la complejidad de las comunicaciones de las corporaciones multinacionales* [en línea], disponible en: [http://www.goldin-ritter.com.ar/es/documentos/La\\_globalizacion\\_y\\_la\\_complejidad\\_de\\_las\\_comunicaciones.pdf](http://www.goldin-ritter.com.ar/es/documentos/La_globalizacion_y_la_complejidad_de_las_comunicaciones.pdf).
- (2004-2005), “El rol de la comunicación interna en situaciones de crisis y de cambio cultural”, en *.doc. Revista Iberoamericana para la Innovación de las Comunicaciones*, núm. 3.