

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**EL COMUNICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES  
MULTINACIONALES: ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN  
INTERCULTURAL.**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

P R E S E N T A:

**GWENDOLYNN PENÉLOPE MEDELLÍN VARELA**

DIRECTOR DE TESIS: LIC. BENJAMÍN CHAGOYÁN GARCÍA.

MÉXICO, D.F.,

JULIO, 2003



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos.**

Cuando se decide iniciar un trabajo de tesis, jamás se contempla una idea ni un poco cercana, de la cantidad de personas que pueden llegar a estar involucradas en algún momento para que esta llegue a su objetivo final, que es dar paso a la titulación profesional.

En mi experiencia, he tenido la suerte de que cada una de ellas ha estado especialmente comprometida con facilitar el proceso hacia este paso tan importante. Esperando no dejar a nadie fuera, pero anticipando mi reconocimiento genuino a cada persona que en algún momento tuvo una participación; comienzo agradeciendo a cada uno de los profesores, maestros y catedráticos que dieron un momento de su valioso tiempo para realizar comentarios y anotaciones constructivas para el perfeccionamiento de las ideas. En especial, la contribución altruista y amiga de Elias Margolis, quien hizo una primera revisión metodológica; y al profesor Alejandro Gallardo, por su pasión hacia el conocimiento, la comunicación y su apego a la verdad.

Dentro del mismo campo académico, tuve la invaluable oportunidad de poder encontrar al que fue mi asesor de tesis, consejero y amigo, el Lic. Benjamín Chagoyán, que a lo largo de todo el proceso no se detuvo un instante en su afán de producir excelencia académica e innovación, contribuyendo constantemente con comentarios enriquecedores y sobretodo, mediante una crítica constructiva, abierta, que respeta al individuo y sus ideas, reafirmó su compromiso como asesor orientado a la finalización de un proyecto independiente: pero con calidad. Sin perder nunca de vista la obtención del Título Profesional.

En el momento más crítico en el trabajo y con menor tiempo -dentro de lo laboral-, debo hacer una anotación especial para un cómplice: Ricardo González. Por tu comprensión, discreción, paciencia y seguimiento para que finalizara. Mil gracias.

Todo trabajo académico se desarrolla en forma colateral a la vida personal. En ella, grandes amigos y amigas Roxana, Aldo, Clemen, Miguelito, Daniela, Lissete y Ari proporcionaron tiempo e ideas así como apoyo y una maravillosa presión para llevar el proyecto a buen término. Roxi, ¿cómo agradecer tu guía?

Para llegar a este momento, especialmente gracias a mi familia (Paul, Sony, Pepe –pets-) y a mi Chaparrita, que con todo su compromiso, tiempo y trabajo, proporcionó el arranque para lograr tener una educación profesional.

Y finalmente, por su gran importancia, mil gracias a mi esposo Jakub; por haber tocado la puerta en el momento correcto. *Milačku: Tato diplomová práce je protebe.*

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	1
<b>INTRODUCCIÓN</b>	6
<b>CAPITULO I. Comunicación.</b>	
1.1 Las Ciencias de la Comunicación	22
1.1.2 Concepto de comunicación	25
1.1.3 Hacia la construcción de un modelo	28
1.1.3.1 El paradigma de Harold Lasswell	29
1.1.3.2 Desglose del modelo de comunicación	31
1.2 Niveles de comunicación	31
1.2.1 Esquema de segmentación triple	32
1.2.1.1 Niveles intrapersonal e interpersonal	33
1.2.1.2. Niveles grupal, intraorganizacional e interorganizacional	33
1.3 Relación emisor-receptor	36
1.3.1 Comunicación intercultural	37
1.3.2 Canal o medio	37
1.3.2.1 La lengua	38
1.3.3 Mensaje	41
1.3.3.1 Forma, sustancia y código	42
1.3.3.2 El signo lingüístico	43
1.3.3.3 Información	45
1.4 Barreras en la comunicación	47
1.4.1 Los niveles sintáctico y semántico como barreras principales	48

## **CAPÍTULO II. La organización multinacional como objeto de estudio.**

2.1	Introducción	51
2.2	Contexto general de negocios y tratados internacionales donde se ubica la organización multinacional.	55
2.2.1	La Organización Mundial del Comercio	55
2.2.2	La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico	57
2.2.3	México y la Inversión Extranjera	61
2.2.4	La empresa multinacional	66
2.3	Las organizaciones	69
2.3.1	Funcionalismo estructural	73
2.3.1.1	El funcionalismo	73
2.3.1.2	Estudios del funcionalismo estructural	75
2.3.1.3	Sistema	81
2.4	Elementos y teorías de las organizaciones	83
2.4.1	Teoría de la burocracia	86
2.4.2	Nuevos estudios sobre las organizaciones	89
2.5	Factores que condujeron a configuraciones estructurales particulares	92
2.5.1	Variables específicas de la estructura	93
2.6	Comunicación, configuraciones y variables estructurales de Robbins.	95
2.6.1	Componentes de la estructura y modelos de la organización	97
2.6.2	Barreras organizacionales a la comunicación	100

<b>CAPÍTULO III. Trabajo y cultura corporativa.</b>	<b>104</b>
3.1 Cultura	105
3.1.1 Elementos culturales	108
3.2 Comunicación e identidad	111
3.2.1 Comunicación no verbal	112
3.2.1.1 Perspectiva triple de evaluación para conductas no verbales	116
3.3 Formas culturales de alto y bajo contexto	118
3.3.1 Valores	121
3.3.1.1 Esquematización de los valores mexicanos y norteamericanos y sus diferencias.	122
3.4 Cultura corporativa	128
3.4.1 Comunicación y cultura corporativa. Ejemplo.	130
3.5 Satisfacción laboral y motivación	134
3.6 La comunicación intercultural como estrategia de satisfacción laboral	137
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>143</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>150</b>

## Introducción.

La experiencia de trabajo de casi diez años en empresas multinacionales en conjunto con la formación profesional, permitieron detectar múltiples problemas laborales que analizados desde el marco de estudios de las Ciencias de la Comunicación, parecían explicables, pero sobretodo viables de ser resueltos fácilmente.

En una de estas empresas, el ejemplo más cercano (una aerolínea con operaciones en México y su central en Estados Unidos) se presentaron una serie de eventos de los cuales surgió el interés por el estudio de los fenómenos de comunicación intercultural, su relación con la satisfacción laboral, la motivación y el papel del comunicólogo ante ellos.

El 9 de abril de 2001, en la oficina del Director General de la aerolínea, Sr. XXXX XXXX<sup>1</sup>, se recibió una carta dirigida a este último. Dicho documento iba firmado por el Secretario General del Comité Ejecutivo Nacional del Sindicato de Trabajadores de la Industria Aeronáutica, similares y conexos de la República Mexicana. Se pedía fecha y hora para recibir a la Representación Sindical y una comisión integrada por los trabajadores del departamento de Reservas para

---

<sup>1</sup> Los nombres de personas y de la compañía serán sustituidos por sinónimos o "XXXX" para respetar su posición. Cuando de elaboró el análisis de la situación laboral, la Gerencia pidió que no fuera de conocimiento público.



discutir los planteamientos llevados por los trabajadores de la empresa y que se encontraban redactados en ocho puntos dentro del texto.

Los principales puntos versaban sobre el desconocimiento de las bases y fundamentos de la empresa, inseguridad y amenazas de perder el empleo, falta de información y aplicación de medidas disciplinarias injustas o poco entendidas, incongruencia y arbitrariedad de los líderes, falta de comunicación, desconcierto y falta de reconocimiento para los empleados.

En el mismo mes, en el departamento de Pasajeros se entregaron los resultados de la Encuesta Regional para los Empleados (realizada por Gantz Wiley Research y conducida por el área de Eficiencia en la Organización) aplicada en diciembre de 2000. En este documento se medían niveles de Involucramiento, Compromiso y Satisfacción laboral de los empleados.

A dicha encuesta respondieron 78 empleados de México, que habían sido contratados después de junio 19 del 2000, sobre el nivel de Involucramiento con la empresa, entendiéndolo como el grado de interés y conocimientos que tenían de y para su reciente trabajo: el 69% contestó de manera favorable. Las calificaciones más bajas 32-68% -en lo favorable- se encontraron en los tópicos de falta de comunicación y reconocimiento, el desconocimiento de las razones que respaldan las decisiones que afectan su trabajo, así como una idea poco clara de los objetivos y las metas de la Dirección.

Las acciones emprendidas por el equipo gerencial constaron de una junta emergente para discutir y plantear las quejas del personal. La situación fue valorada como crítica y se acordó consultar con los líderes en Estados Unidos y proporcionar los resultados de la Encuesta Regional a los empleados en México.

En este momento, el compromiso de los trabajadores para con la empresa era aún positivo de un 70% hasta un 93%; aunque en cuanto a Satisfacción Laboral, los empleados tenían una posición desfavorable con respecto a la seguridad de conservar su empleo, el valor que les daba la empresa como empleados y las contribuciones positivas que la aerolínea norteamericana podría hacer a la comunidad.

En una segunda fase de reconocimiento del problema interno por parte de Gerencia en México -durante abril de 2001- se aplicaron cuestionarios al departamento de Pasajeros, cuyo tema era el Reconocimiento. Dicho ejercicio consistió en dar respuesta a 10 preguntas que exploraban el nivel de identificación del empleado con la compañía y las formas de reconocimiento que eran conocidas y/o apreciadas particularmente.

Las primeras tres preguntas se enfocaban a la relación del empleado con la empresa y viceversa. Lo que el personal buscaba en la aerolínea era un desarrollo

profesional aunado a un aprendizaje, esperaban reconocimiento en el trabajo, seguridad y oportunidades para subir de puesto; y coincidían en que la empresa esperaba un buen desempeño, productividad y servicio. El 35% de los encuestados sentían que su trabajo (cooperación, puntualidad y excelencia) no era reconocido por la compañía, y la mayoría de los que respondieron de esta forma indicaron que era por una visión pesimista y/o negativa –constante- de los líderes mexicanos; destacando también que la importancia del reconocimiento devenía de la valoración del esfuerzo implicado.

El medio preferido para ser reconocidos oscilaba de igual forma entre el verbal y el escrito; pedían un incremento en los encuentros de retroalimentación con sus supervisores y destacó su interés por ser reconocidos con artículos que tuvieran el logo de la empresa. A partir de estos resultados se planeó llevar a cabo un evento de Reconocimiento en el mes de mayo para los empleados.

Sin embargo, antes de que se pudiera desarrollar dicho evento, el 6 de abril del 2001, seis empleados solicitaron tener una junta con la Gerente, una supervisora y una coordinadora del área. Su objetivo era presentarse como “Equipo de Integración” el cual había logrado identificar los elementos de desintegración en el departamento.

En dicha reunión tres elementos fueron señalados como diagnóstico general de la situación prevaleciente: deficientes procesos de comunicación interna, falta de identificación y de involucramiento, desconocimiento de la cultura corporativa y por consiguiente un fuerte sentimiento de no ser parte de la compañía y la inexistencia real de motivación al personal, sobre todo por parte de las oficinas matrices en Estados Unidos, aunado a un sentimiento de nula valoración de los esfuerzos y opiniones personales de los empleados.

Como respuesta a esta serie de eventos se organizaron juntas (09 de mayo) con todos los empleados del departamento para extraer información para desarrollar un proyecto que se tradujera en un Plan de Acción (anexo 1). En las pláticas, se repitió el "malestar" que sentían los empleados pues no sabían exactamente que se esperaba de su trabajo; pedían que los supervisores de México y Estados Unidos se pusieran de acuerdo pues "parecía que cambiaban de empresa" con cada uno de ellos; ignoraban las bases culturales que definían la razón de la creación, funciones y objetivos de su área; destacaron un fuerte conflicto individual al tratar de mezclar objetivos personales con los del trabajo, indicaron que estaban haciendo un esfuerzo por adaptarlos a la empresa, creándose para ellos una imagen distorsionada de la empresa tanto al interior como al exterior de la misma.

Sumados a estas reuniones para obtener datos, se aplicaron y entregaron resultados de otro cuestionario: el de la División de Marketing, dentro de la cual se encontraba el área de Pasajeros, los resultados continuaban adversos en todos los sentidos.

La identidad misma de la División de Marketing era cuestionada por 52% del personal. Al menos el 53% de los empleados pensaban que la aerolínea no tenía un interés real en la satisfacción y bienestar de sus empleados; 71% no consideraba que se estuvieran promoviendo a los candidatos más calificados a los puestos nuevos. Las Direcciones fueron calificadas en rangos del 50% desaprobando su capacidad para comunicar objetivos, retroalimentar, dar seguimiento al desarrollo profesional del empleado, manejar la calidad, explicar decisiones que afectaran su trabajo y apuntalando una baja responsabilidad para los compromisos.

La tendencia expresada por los empleados en estas encuestas, continuaba sobre cuatro puntos específicos: Comunicación, Dirección, Reconocimiento y Cultura Corporativa.

Como respuesta por parte de la empresa, se tomaron nuevas acciones enfocadas al Reconocimiento de los empleados; tales como un evento cuatrimestral de Reconocimiento, reconocimientos personalizados de manera fija y semanal,

selección de los mejores empleados del mes y la inclusión de algunos premios que vinieron desde el área de Recursos Humanos como parte de incentivos de Reconocimiento de la compañía. Para los líderes norteamericanos, la solución era el Reconocimiento, para los mexicanos sí era importante, pero había interés en los puntos de Comunicación y Dirección; y finalmente no pudo haber coincidencia para afinar el plan de comunicación; se pasaba de un idioma a otro y se trataba de establecer unos pasos a seguir o un *Action Plan*, pero la perspectiva de resolución era diferente. Mientras tanto, el proceso se hacía más largo y tedioso, pues todas las iniciativas mexicanas debían ser traducidas y explicadas cuidadosamente a los dirigentes norteamericanos, para que finalmente ellos tomaran la decisión que mejor les pareciera de acuerdo a su perspectiva.

Por el lado mexicano, se buscó la existencia de cursos de Cultura Corporativa en el área de Recursos Humanos en México. Ellos indicaron que no los tenían y que debían pedirlo a Estados Unidos con su aprobación. Hasta la segunda quincena del mes de septiembre del 2001, no pudieron abrir espacio en su agenda para su ejecución. Cabe mencionar que la aerolínea no necesitaba elaborar un curso o taller de dichas características, pues éste ya ha sido realizado con antelación, estaba en la página web de la empresa.

En cuanto al equipo gerencial, como parte de las iniciativas norteamericanas, recibió un curso de *Leadership* y uno más sobre *Feedback* sobre el desempeño

laboral con el objetivo de incrementar con ello la productividad y compromiso de los empleados con la empresa.

La comunicación interna finalmente fue reconocida como problemática, pero las oficinas centrales en Estados Unidos pidieron un plan de acción que contrario a la visión de la gerencia mexicana bien se podría determinar como solo reactivo, ellos querían acciones inmediatas y los mexicanos querían un respaldo más cuidadoso; obstaculizando así cualquier análisis que permitiera elaborar una estrategia proactiva.

En agosto fue aplicado un cuestionario más, éste con el objetivo de saber la opinión de los empleados sobre las acciones tomadas a partir de la Encuesta Regional.

Los resultados para la primera pregunta ¿Se le ha dado la debida atención a los resultados de la Encuesta Regional? Fueron del 83.75% de los empleados en una posición de desinterés o desacuerdo. En cuanto a la segunda pregunta ¿Se me ha informado debidamente de las actividades hechas en atención a los resultados de la Encuesta Regional? La diferencia fue tan sólo de 2 puntos, pues el 85% indicó que no había sido informado. Hacia este cuestionario, el común denominador en la actitud de los empleados fue de desinterés, ya que solamente el 31% de ellos quiso dar respuesta al cuestionario.

A todo esto es necesario agregar que en septiembre 11, un evento de alcance mundial pone el acento en las aerolíneas: el ataque a las Torres Gemelas en Nueva York. A partir de esta fecha, la aerolínea norteamericana –al igual que la mayoría de la industria aérea- pierde millones de dólares debido a un *ground stop* –alto total de operaciones- ordenado por la FAA (*Federal Aviation Association*) la pérdida de sus aeronaves, números rojos acumulados y un descenso nunca antes visto en las operaciones. Por ello, determina disminuir en un porcentaje de su actividad a nivel mundial y México se ve afectado con el recorte obligado a su base laboral.

Como consecuencia directa de los atentados, al interior de la empresa el clima laboral se dibuja mediante la incertidumbre y los problemas de comunicación previamente existentes, destacando una vez más la influencia del contexto intercultural propio de la empresa multinacional. La Dirección en este mismo tiempo revela de manera directa su falta de liderazgo para enfrentar el cambio, creando estrategias locales para frenar los impactos de la influencia global. Cuestión que acentuó la preexistente falta de comunicación formal, reflejándose en un bajo rendimiento del personal y en consecuencia había un incumplimiento de los resultados y objetivos de la empresa.

Esta experiencia nos condujo hacia el reconocimiento de una problemática no resuelta de comunicación interna, dirección y cultura corporativa en esa empresa transnacional; así como la necesidad de levantar una estrategia que contemplara



la complejidad del problema laboral no solo a nivel tático, sino prospectivo; lo que incluía la concepción y el análisis de fenómenos de comunicación intercultural reflejados en insatisfacción laboral y falta de motivación.

En el proyecto original que intentaba dar solución a lo que se creía era el factor principal de los problemas laborales al interior de la empresa -la falta de comunicación de la cultura corporativa-; se propuso, incentivar la comunicación intraorganizacional en la sede de México recurriendo a elementos de redundancia que proporcionaran conocimiento a los empleados de la cultura corporativa de la empresa y a su vez, que los mantuvieran informados de todos los cambios que afectaban su trabajo. Todo apuntaba a que las necesidades eran simplemente cuantitativas (cantidad de datos, mayor redundancia en la comunicación).

Sin embargo, como se mencionó, ninguna de las partes involucradas (mexicana o americana) comprendía los mismos objetivos habiendo leído el mismo documento, y especialmente: sus respuestas formuladas en Planes de Acción eran en su mayor parte antagónicas.

Durante las pláticas con el personal, destacó que otra de las razones por la que no estaban informados de los cambios de la empresa, por la que no participaban en las actividades con genuino entusiasmo; o por la que creaban bromas sobre los visitantes extranjeros, era una actitud basada en la estimación de que los

norteamericanos tenían una “ridícula” forma de pensamiento. Los empleados mexicanos también externaban un abierto desinterés para leer en inglés –pues no era su lengua materna- y no tenían total confianza en los visitantes para acercarse a ellos para plantear sus inquietudes laborales porque no podían creer que hubiera un genuino interés si viniendo a trabajar a México, no “les interesaba” hablar nada de español, ni como cortesía. Otros comentarios es que eran “ignorantes” precisamente porque no hablaban el español o que eran inexplicablemente obsesionados con el tiempo, y finalmente, la mayoría de las conversaciones concluían en que era natural su comportamiento insoportable, pues eran “gringos”.

Lo que inició como un problema de “falta” de comunicación, se perfilaba más complejo e interesante. Había un encuentro constante entre grupos de diferentes naciones dentro de toda la organización, cada uno con sus sistemas culturales (lengua, tradiciones, valores, costumbres e instituciones aprendidos mediante la comunicación) y parecía correcto que ese contexto particular fuera obviado.

Otra circunstancia que fue común denominador del fenómeno, era la semejanza en la operación sistemática al interior de diferentes empresas multinacionales (aerolíneas, empresas de servicios, de tarjetas de crédito, de comida rápida entre otras) Es decir, el organigrama entre estas empresas, era esencialmente estructurado de la misma forma –aunque manejaran diferentes productos- y los

procesos de supervisión, liderazgo, calificación del rendimiento y el sentimiento generado por la construcción general de la empresa eran semejantes.

Durante ese tiempo la Universidad Nacional Autónoma de México a través de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales estaba dando materias de comunicación organizacional para la carrera de Ciencias de la Comunicación. En el trabajo de clase fue que se estableció el vínculo académico que sostuvo este proyecto de Tesis.

Como primer objetivo general, había que demostrar la vinculación entre la comunicación y la organización: dónde se encuentra, su función, quienes la llevan a cabo y las características que presenta al interior de la misma. Al respecto, en el Capítulo I se cubre qué es la comunicación, los elementos que participan del proceso de comunicación y las barreras que pueden presentarse; para después relacionarlo con el Capítulo II, donde se introduce un esquema de la empresa multinacional, comenzando por su localización en los negocios mundiales, detallando los elementos de una organización de este tipo, que teorías estudian sus formas de trabajo y cómo adquirieron esa configuración especial.

Esta esquematización de la organización es el primero de los objetivos particulares, y no fue una cuestión del todo sencilla, pues es un tema que aún no se termina de

agotar y existen numerosas posturas y enfoques que lo han abordado, desde la administración hasta la psicología laboral.

Asimismo, como otro objetivo particular, tenía que abordarse el tema de la cultura. No para realizar un compendio de lo que significa o para describir en su totalidad a las culturas mexicana y norteamericana –tema cuya extensión supera el objetivo de este trabajo-, sino para tener suficientes herramientas teóricas que le dieran sentido al análisis de las actitudes y las conductas que los trabajadores tienen al interior de las empresas multinacionales norteamericanas en México. El Capítulo III incluye un esbozo de la conceptualización de lo que es cultura, cómo se manifiesta en mensajes hablados y no verbales, qué diferencias –básicas- se pueden enumerar entre las culturas mexicana y norteamericana, qué valores entran en juego al confrontarse dentro del ámbito laboral y en consecuencia, que relación tiene este marco cultural con la satisfacción del empleado en su medio laboral.

Así pues, mediante la construcción argumentativa de la estrecha vinculación que existe entre comunicación, organización y cultura; en conjunto con un enlace teórico y la experiencia empírica, queremos comprobar que los principales problemas de satisfacción laboral observados en las organizaciones multinacionales, son en gran parte fenómenos de comunicación intercultural.

Aunque cabe destacar que en segunda instancia –sin embargo, prioritario-, existe un compromiso para con la Universidad Nacional Autónoma de México y sus egresados, por lo que, al demostrar la viabilidad del análisis de los problemas organizacionales por parte de los comunicólogos, se intenta poner en la mesa la idea central de la necesidad que tienen estas empresas de contratarlos para realizar estrategias de comunicación que contemplen todas las variables que se mencionarán a lo largo de los tres capítulos.

Para realizar este trabajo de tesis, se utilizó el método de análisis deductivo; tomando datos de la realidad, recolectando datos documentales y estableciendo una liga teórica entre ambos. Con el mismo fin, se hizo uso del método funcional-estructuralista, para determinar sistemáticamente como abordar la información que en la realidad se encuentra al interior de un sistema laboral organizado, con funciones específicas y que en conjunto da forma a una estructura determinada.

Con una intención de claridad se encontrarán imágenes, cuadros sinópticos y tablas que condensan la información de todas las áreas temáticas que fueron abordadas, la comunicación, la configuración de las organizaciones y la cultura.

El trabajo realizado para establecer una relación entre comunicación y cultura y a su vez, ubicarlo en un contexto de realidad donde se experimentan problemas laborales diariamente; es apasionante, necesario, amplio en su campo e incluso

puede señalarse como un ejercicio ilustrador de muchas actitudes presentes en nuestras actividades diarias.

Es un trabajo de descubrimiento que se espera -desde los límites que su extensión- sea punto de inicio para que se desarrollen otros trabajos que enriquezcan profundamente un tema que se perfila como estratégicamente necesario, no solo para empresas norteamericanas que están ubicadas en México, sino para aquellos mexicanos que ya están iniciando aventuras de capital en los Estados Unidos.

El compromiso social que tienen los comunicólogos egresados de la Universidad Nacional Autónoma de México, llama a la prontitud en la acción y el análisis, para su participación pronta en los cambios y necesidades que tienen aquellos que experimentan problemas propios de ésta área de estudio. Y aún más, tienen la responsabilidad de trabajar sobre este tipo problemas para convertirlos en oportunidades. Este trabajo es solo una breve muestra de un campo más donde pueden desarrollarse sus habilidades, pero es uno prioritario, pues tendrá ciclos diversos y dinámicos de expansión. Es una invitación a la aplicación de los conocimientos que se adquirieron en la carrera de forma pragmática, pero sin perder el análisis.

En las páginas siguientes, a través del desarrollo de todo el trabajo de tesis, sin importar el contexto cultural de la persona que la lea, se espera cumplir el objetivo final de poner en común una muestra tangible del apasionante tema que dentro del área de comunicación organizacional es la comunicación intercultural.

## **CAPITULO I**

### **Comunicación**

#### **1.1 Ciencias de la Comunicación.**

Un individuo mira a su hijo a los ojos y frunce el ceño. Una abeja zumba a las otras cuando está cerca de una flor. Microondas viajan a diferentes velocidades a través de fibra óptica. Un letrero metálico tiene un dibujo en vinil con la forma de un tenedor y una cuchara. Los colores de un semáforo. Un mimo mueve su pulgar derecho hacia arriba. Un señor que estornuda. Murales aztecas. Correo electrónico. ¿Comunicación?

Desde los intentos más primitivos con la onomatopeya, hasta las imágenes video electrónicas del teléfono celular. Del individuo a la masa. De la conversación al análisis de medios.

Todos ellos, actos de comunicación cuya diversidad es estudiada por la Ciencia de la Comunicación, a través de un trabajo de estudio multidisciplinar para el análisis de los fenómenos de comunicación, al involucrar el uso de disciplinas como la lingüística, la historia, la administración, la sociología y la antropología (entre otras).



La comunicación, etimológicamente, tiene como objetivo *poner en común*<sup>2</sup>.

Sin embargo, la definición de comunicación, en especial la de comunicación humana, requiere un desarrollo aún más elaborado; pues la capacidad del ser humano para lograr este objetivo es un fenómeno consustancial de su desarrollo. La comunicación humana establece la posibilidad de relacionarse con otros, de establecer relaciones sociales con miembros de su entorno para conseguir objetivos comunes. Hace al hombre un ser social, como lo afirma Jaime Goded en la Antología sobre la comunicación humana donde dice que “la comunicación es lo que une a los individuos en sistemas sociales: grupos, culturas, comunidades, etcétera (...) el hecho de que dos personas puedan comunicarse no sólo implica que ocupan posiciones en alguna clase de sistema social, sino también que existe entre ella alguna clase de relación. El hecho de que empleen un lenguaje común o que dispongan por lo menos, de una serie de símbolos comunes significa que comparten algunas percepciones e incluso que pueden ser miembros del mismo grupo cultural (...) su comunicación las convierte en un grupo de dos o más aunque sea temporal (...) tienen una mutua relación”<sup>3</sup>

Goded utiliza conceptos como grupo, cultura, sistemas sociales, relación, lenguaje

---

<sup>2</sup> Diccionario de Ciencias y Técnicas de la Comunicación. Madrid, España. Ediciones Paulinas. 1991. Dirigido por Angel Benito. Pp506.

<sup>3</sup> Goded, Jaime. Antología sobre la comunicación humana. México, UNAM-CCH. 1976 Pp 208.

y símbolos. Todos ellos parten de las variables de distintos procesos comunicativos; conceptos que a su vez que se abarcarán más adelante.

En un primer momento, de la presencia de varios conceptos en esta cita, se puede desprender un esbozo de la complejidad de la comunicación humana, pues la evolución del fenómeno comunicativo es un proceso que involucra diversas fases y distintas variables. Dependiendo del área disciplinar que la estudie, se presentarán diversos enfoques que pueden llevar a una definición más completa de comunicación.

Si se toma en cuenta que la comunicación se desarrolla y evoluciona como un proceso, se puede observar en sus distintas definiciones la inclusión, dentro de la conceptualización de las partes que lo involucra, del grado de complejidad que tiene el proceso comunicativo descrito, pues se puede percibir desde el número de elementos involucrados para su definición. Entendiendo en principio que el proceso en sí –tomando la definición del Profesor Alejandro Gallardo Cano- ya implica un conjunto de ciclos autorregulados que son dinámicos, que tienen un constante devenir. Son secuelas más o menos fijas de acontecimientos que se hallan en movimiento. Los elementos del proceso interaccionan entre sí y, cada uno de ellos influye sobre los demás.

En esta tesis pretende hacer un estudio de comunicación organizacional; es decir, la presencia del proceso comunicación dentro de una organización. Por lo que independientemente de que serán tomados en cuenta los lineamientos generales que se encuentran en la mayoría de las definiciones de comunicación, no se intentará aglomerar todas las definiciones que se pudieran encontrar, pues existen tantas como especialistas que se han ocupado del tema.

Dicho así, y como un sencillo intento de concreción, se tomarán autores que han definido la comunicación desde la perspectiva de los estudios organizacionales.

### **1.1.2 Concepto de Comunicación.**

Para elaborar la definición que será utilizada en este trabajo, se tomarán en cuenta cuatro concepciones que introducen algunas de las variables que se presentan en la definición de los fenómenos de comunicación al interior de la empresa.

Sin embargo, antes de abordar los estudios organizacionales, habrá que hacer una precisión: "el objeto del estudio científico de la comunicación será (...) comprender y explicar todos aquellos procesos de índole comunicativa que tengan lugar en la sociedad"<sup>4</sup> de tal modo, que siempre se debe considerar que los procesos de comunicación que se estudiarán se encuentran en la sociedad, forman parte de

---

<sup>4</sup> Gallardo Cano, Alejandro. Curso de Teorías de la Comunicación. UNAM. México, 1990. FCPyS, pp 30

una compleja red de interrelaciones humanas dinámicas; mediante la selección abstracta, se deforman los límites reales, pero solo con fines explicativos.

El concepto de Andrés Rodríguez Fernández, que estudia Psicología del Trabajo y de las Organizaciones indica que la comunicación es "el proceso a través del cual se transmite una idea o un mensaje de un emisor a un receptor con la intención de obtener una respuesta o de cambiar su comportamiento, su opinión o su actitud, dándose, asimismo, la posibilidad de influencias recíprocas"<sup>5</sup>

Otra definición es la de Philip V. Lewis, su área de trabajo es la comunicación organizacional como esencia de la Gerencia Eficiente, y para él la comunicación es el intercambio de mensajes que resultan en cierto grado de entendimiento compartido entre el emisor y el receptor.<sup>6</sup>

Por otro lado, James B. Lau -que estudia la conducta en las organizaciones- define a la comunicación como la transferencia de información de una persona (emisor) a

---

<sup>5</sup> Rodríguez Fernández, Andrés. Introducción a la psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Madrid, Ediciones Pirámide. 1999, Pp 140

<sup>6</sup> Lewis, Phillip. V. Organizational Communication. The Essence of Effective Management. U.S.A. Tercera Edición. John Wiley & Sons. 1987.

otra (receptor) mediante algún método (canal)<sup>7</sup>

Por último, el concepto de Robert Moran describe a la comunicación como un proceso de interacción circular, que involucra a un emisor, un receptor y un mensaje. Donde el emisor o receptor pueden ser una persona o un grupo de personas y en el que el mensaje involucra un entendimiento que está determinado mediante el medio o símbolos utilizados para enviarlo, así como el contenido mismo del mensaje.<sup>8</sup>

Estos conceptos de comunicación, provienen de autores que estudian psicología del trabajo y de las organizaciones, la conducta en las organizaciones, comunicación organizacional y estrategias para manejar diferencias culturales. De sus definiciones, se pueden rescatar factores comunes para definir el proceso; como el hecho de que éste se desarrolla de manera circular y en él intervienen el emisor, el receptor, el canal, el mensaje, el entendimiento, el código, la retroalimentación y la información; sin embargo, ya habíamos señalado que el objeto de estudio de la comunicación tiene lugar en la sociedad, retomando al Profesor Gallardo, todo hombre es lo que es gracias a su gregarismo, a las relaciones que mantiene con sus congéneres. Pero estas relaciones, incluso si se les considera unidades básicas de sociabilidad, como hechos sociales, obedecen a

---

<sup>7</sup> Lau, James B. Ph. D. et al. Behavior in organizations. An experimental Approach. U.S.A. Richard D. Irwin INC. 1992. pp 279.

<sup>8</sup> Harris, Phip R. & Moran, Robert. Managing Cultural differences. Leadership Strategies for a New World of Business. U.S.A. Golf Publishing Company. 4<sup>th</sup> Edition. 1996. Pp 21

un criterio teleológico (*Telos*=fin); es decir, que cada uno de los actores que participan de la relación –de la interacción- no se relaciona porque sí. No se comunican sin sentido o no dejan de comunicarse sin razón. Hay un fin último, un sentido dirige la acción.

Por lo que para nuestros fines, la comunicación será un proceso circular en el cual un emisor transmite un mensaje a un receptor por medio de un canal determinado, utilizando un código específico, y donde la imputación de sentido o fin que se hace a cada uno de los actores del proceso incide directamente en la respuesta.

### **1.1.3 Hacia la construcción de un modelo.**

Los modelos de comunicación –y los modelos científicos en general- son herramientas para explicar los fenómenos. Por lo que haremos uso de los modelos interpretativos<sup>9</sup> no como un fin de la investigación, pero si como el vehículo que permitirá explicar los presupuestos teóricos. Como ejemplos, los modelos de transmisión de información (de la Teoría Matemática de la Información) y en la Segunda Guerra Mundial, donde las necesidades de investigación se enfocaron en el estudio del impacto de la propaganda en las masas -que tomó especial

---

<sup>9</sup> Nuestra guía para el entendimiento y clasificación de los modelos científicos fue Gallardo Cano, A. op.cit. donde indica que los modelos interpretativos son formas analógicas estructuradas con base a enunciados matemáticos o relaciones abstractas, ideales; que rara vez se asemejan al hecho representando, pero que tienen un rango explicativo.

importancia para los gobiernos por la gestión de la opinión pública y por la generación de fenómenos de influencia en las audiencias observado en el trabajo de comunicación y propaganda que hizo Goebbels-.

### 1.1.3.1 El paradigma de Harold Lasswell.

Harold Lasswell se interesó en los fenómenos comunicación colectiva y en 1948 desarrolló un marco conceptual para la sociología funcionalista de los medios de comunicación, una fórmula que se desarrollaba mediante la pregunta *¿quién dice qué por qué canal a quién y con qué efecto?*<sup>10</sup> Para Lasswell, el proceso de comunicación incluía al emisor, mensaje, canal y receptor más el efecto del proceso.

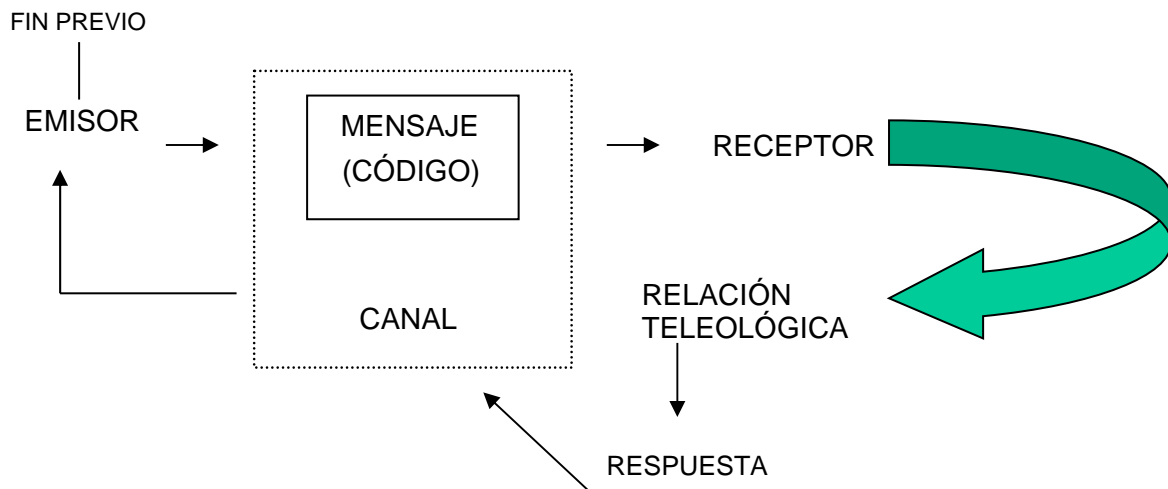
Ahora bien, un sencillo ejercicio de lo que sería el paradigma de Lasswell en un modelo sería lo siguiente:



---

<sup>10</sup> Mattelart, Armand y Michele. Historia de las teorías de la comunicación. México, Paidós Comunicación. No. 91 .1997. pp 30

En la misma lógica y manejando el concepto de comunicación para este trabajo, el primer modelo de comunicación que se utilizará será:



Este modelo se modificará con el avance de la investigación, una vez que se incluyan otros elementos que participan alrededor del proceso de comunicación pero dentro de un esquema organizacional. Mientras tanto, la comunicación representada en el modelo, es proceso circular en el cual un emisor transmite un mensaje a un receptor por medio de un canal determinado, utilizando un código específico, y donde la imputación de sentido o fin que se hace a cada uno de los actores del proceso incide directamente en la respuesta.



### **1.1.3.2 Desglose del modelo de comunicación**

Cada uno de los componentes del modelo tiene una función en el proceso de comunicación, aquí una breve introducción hacia la explicación de cada uno de ellos:<sup>11</sup>

Emisor.- Persona, grupo u organización que transmite el mensaje y espera una reacción en el receptor.

Receptor.- Persona, grupo u organización que recibe, decodifica e interpreta el mensaje.

Mensaje.- El hecho o idea que se quiere transmitir.

Código.- Conjunto de símbolos específicos empleados para expresar el mensaje.

Canal.- Medio por el que se transmite el mensaje.

Respuesta.- Es la retroalimentación del receptor al emisor después de haber recibido el mensaje.

## **1.2 Niveles de comunicación.**

La realización de la comunicación y la respuesta que puede corresponder a la intención del emisor están directamente vinculadas con las características de

---

<sup>11</sup> Para la descripción de los elementos del modelo, se utilizó parte del análisis de Andrés Rodríguez sobre el proceso transaccional, dinámico e interactivo de la comunicación.

aquellos elementos que participan en el proceso mismo: emisor, receptor, canal, código y mensaje.

La variación de estas características, altera la complejidad del proceso; ya teniendo claro que de por sí, el proceso nunca se encuentra en estado puro, aislado o solitario, sino que por ser un hecho social, está en constante interrelación puesto que sus participantes –actores sociales- se encuentran constantemente en contacto con otros procesos que devienen de otras interacciones; dentro de un contexto organizacional, pues el fenómeno(s) de comunicación que será estudiado será aquel que se desarrolla dentro del ambiente de una organización multinacional –al interior de una empresa- pues precisamente dentro del contexto de empresa se presenta la comunicación humana intercultural.

La comunicación humana, involucra la presencia de uno o más sujetos en interacción, en este sentido, la variación en el número de participantes, define una primera categorización de la comunicación humana por niveles de intencionalidad.

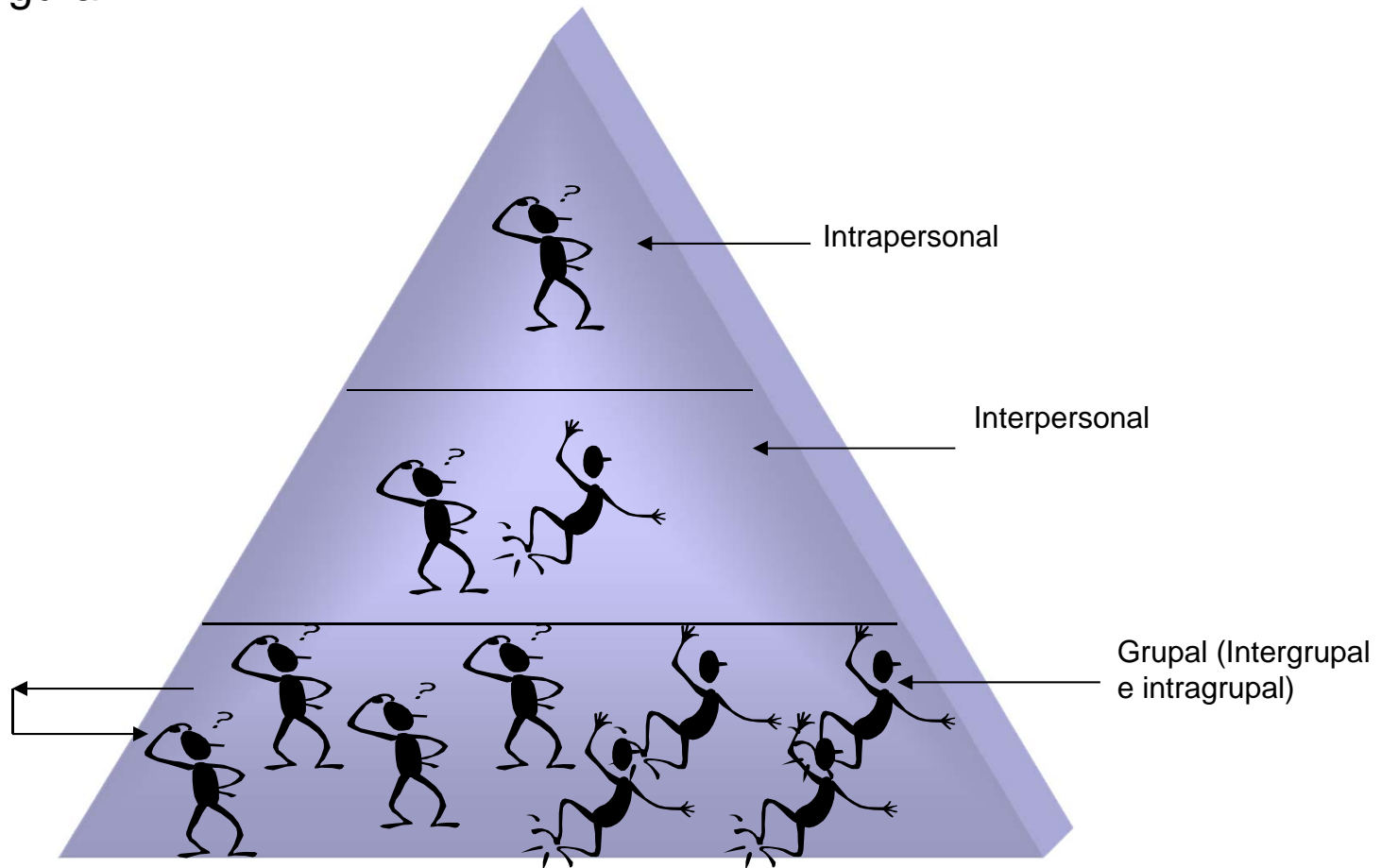
### **1.2.1 Esquema de segmentación triple**

Para representar su categorización, utilizaremos el diseño de una pirámide, que está basada en la segmentación triple de Lewis<sup>12</sup>: (Ver figura 1.1)

---

<sup>12</sup> Lewis, Phillip. V. *Organizational Communication. The Essence of Effective Management*. U.S.A. Thrid Edition. New York 1987. Pp 7

Figura 1.1



### **1.2.1.1 Niveles intrapersonal e interpersonal**

El autor menciona que en el primer nivel de la comunicación humana (comunicación intrapersonal) se desarrolla el proceso cognitivo en la mente del individuo. Lo que quiere decir que él solo, elabora ideas, se pregunta y se responde, reflexiona y no se necesita la participación de otro individuo para este proceso mental interior. Mientras que el nivel interpersonal, toma lugar precisamente cuando un individuo se comunica con otro individuo, cuando hay una conversación y/o un mensaje dirigido del cual se espera una respuesta.

Cabe señalar que, aunque la espera de una "respuesta" por parte del receptor pueda dar pie a la pregunta: de si el éxito del proceso de comunicación depende de la existencia de la comunicación interpersonal; ésta efectividad del proceso que se desarrolla en el nivel interpersonal, y en otros niveles depende en sí, del servicio del proceso comunicativo a los fines que persigan los actores que participan del mismo.

### **1.2.1.2. Niveles grupal, intraorganizacional e interorganizacional**

Por último, en el nivel grupal, el número de participantes en el proceso de comunicación sigue aumentando, por lo que la dinámica del proceso también se torna más compleja, pues puede haber comunicación de un grupo con otro, de un individuo a un grupo y de un grupo a un individuo; por ejemplo, un grupo puede

ser un comité que presenta una decisión a un individuo, dos grupos que se comunican pueden ser el departamento de ventas que envía un mensaje al de contabilidad y un individuo que es presidente de una compañía puede enviar un mensaje a un grupo de accionistas.

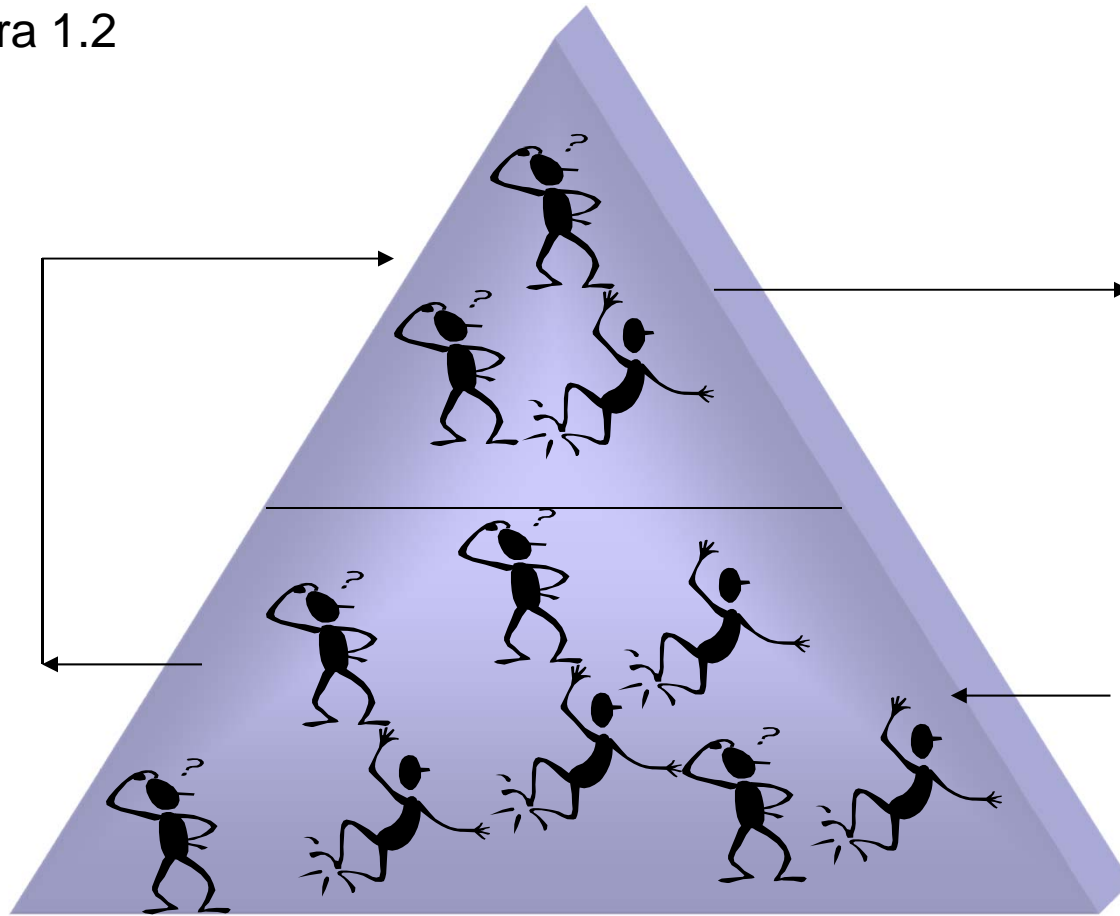
El hecho de que el número de participantes aumente o disminuya en el proceso de comunicación, indicará cómo se alteran los flujos de la misma y qué tantos elementos se integrarán al proceso para hacerlo más o menos complejo, es decir, se puede ir desde el proceso cognitivo hasta el liderazgo, la autoridad y la influencia. Y la comunicación entre los grupos llevará consigo los elementos de identidad, especificaciones de su origen como grupo, relaciones intergrupales e intragrupalas y posibles redes de comunicación que se alterarán de acuerdo a elección o manifestación de roles<sup>13</sup> y al objetivo o intereses que persiga el grupo.

Por ello, se tendrán que contemplar otros dos niveles macro que se presentan en los ambientes organizacionales. Una vez que tenemos a un grupo que se comunica con otro pero dentro de una misma empresa estaremos ubicados en un nivel de comunicación intraorganizacional: (Ver figura 1.2)

---

<sup>13</sup> Acudiendo a otra valiosa sugerencia del Prof. Alejandro Gallardo y que él aborda en su Curso de Teorías de la Comunicación, la asunción de un papel (rol) significa que un individuo está adoptando una guía culturalmente determinada. En los grupos, que se forman y surgen a partir de la comunicación, se dan estratificaciones de jerarquía, con base en roles o especializaciones de los miembros que la conforman.

Figura 1.2



Por supuesto, también se puede hablar de otro nivel donde habrá un mayor número de individuos, y que dentro de la categorización de niveles de comunicación será el último retomado para el presente estudio, de lo contrario, el infinito número de posibilidades para elevar o disminuir el número de participantes en el proceso y después categorizarlos, no permitiría continuar con el desarrollo del tema central de este capítulo.

Así pues, el nivel mencionado es aquél en el que la comunicación se realiza entre dos o más organizaciones, es el nivel de comunicación interorganizacional.<sup>14</sup>

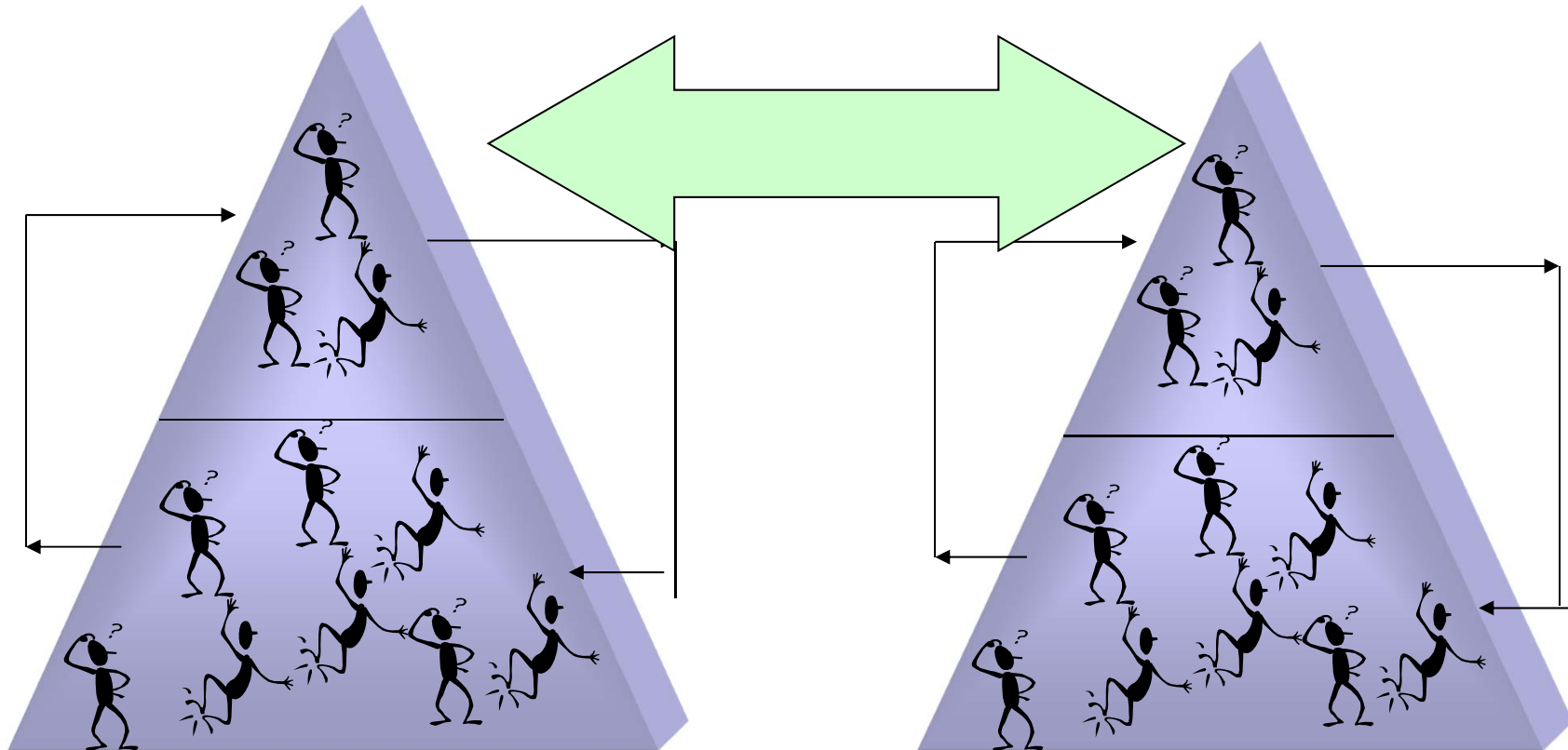
Ver figura 1.3

En relación con los niveles de comunicación, la comunicación humana que se ejerce en ellos, es un fenómeno sumamente complejo por el número de variables que definen las características de la conformación psíquica, histórica, cultural, geográfica, biológica y lingüística de un solo individuo; por lo que cuando hay dos o más individuos participando dentro del proceso de comunicación (a partir del nivel interpersonal) el análisis del proceso se complica, ya que hay que considerar que dentro de los elementos que participan en el proceso de comunicación

---

<sup>14</sup> Lau, James B. Ph.D. et al. *Behavior in organizations. An Experiential Approach*. USA., 1992. pp. 280

Figura 1.3





humana intercultural dentro de una organización, son el emisor y el receptor de dicho proceso quienes tendrán que confrontar todos los elementos y características que los definen como individuos sociales con fines establecidos en ese instante.

### **1.3 Relación emisor-receptor**

De acuerdo con los filósofos alemanes Martin Heidegger y Hans-Georg Gadamer, los individuos que se comunican, traen consigo su propia cultura, concepciones previas y prejuicios, así como predisposiciones que juegan un papel muy importante para permitirles entender un acto de comunicación.<sup>15</sup>

La estructura circular del proceso comunicativo ejemplifica cómo este contexto previo de los participantes define la construcción y fines de los mensajes -en sus propios términos-, pues si el proceso de comunicación tiene esta estructura circular, solo si el que comunica (emisor y receptor) la reconoce, podrá así tener conciencia de los marcos y contextos culturales previos que afectan tanto al que emite el mensaje como al receptor que trata de entenderlo.

---

<sup>15</sup> *International Encyclopedia of Communications*. Volume 1. New York, USA. Oxford University Press. 1989 Pp356

### 1.3.1 Comunicación intercultural

Este proceso de comunicación humana, estructurada en un círculo hermenéutico, pero, donde participan específicamente un emisor que es de un grupo cultural y un receptor que es de otro, se conoce como comunicación intercultural<sup>16</sup>.

Este proceso de comunicación es el que será trabajado a lo largo de los siguientes capítulos; la que se presenta entre individuos de diferentes culturas que se encuentran dentro de una organización, es decir, la comunicación intercultural organizacional.

### 1.3.2 Canal o medio.

Los individuos que participen del proceso de comunicación intercultural, ocupan un canal o medio para transmitir sus mensajes. En la comunicación humana, uno de los medios principales es el lenguaje.

El lenguaje, es una facultad general para expresarse. Ha sido estudiado desde múltiples disciplinas para lograr delimitarlo. Es un elemento esencial de la comunicación humana interpersonal; pudiéndose enumerar diversos tipos de

---

<sup>16</sup> Harris, Phip. R. Y Moran, Robert. *Managing Cultural differences, Leadership strategies for a New World of Business*. USA. Golf Publishing Company. 4<sup>th</sup> Edition. 1996, pp 402.

lenguaje, como el gestual, el mímico, el pictórico y el musical. Todos ellos, formas de expresión humana.

Edward Sapir destaca el surgimiento de esta capacidad entre los seres humanos, indica que el lenguaje "surge como un método exclusivamente humano, y no instintivo, para comunicar ideas, emociones y deseos por medio de un sistema de símbolos producidos de manera deliberada"<sup>17</sup>

El sistema que se utiliza dentro del proceso de comunicación intercultural es la lengua. En su curso de Lingüística General, Ferdinand de Saussure hizo una distinción entre lenguaje y la lengua, el primero como una facultad que tenemos de la naturaleza y la lengua como una cosa adquirida y convencional.

### **1.3.2.1 La lengua**

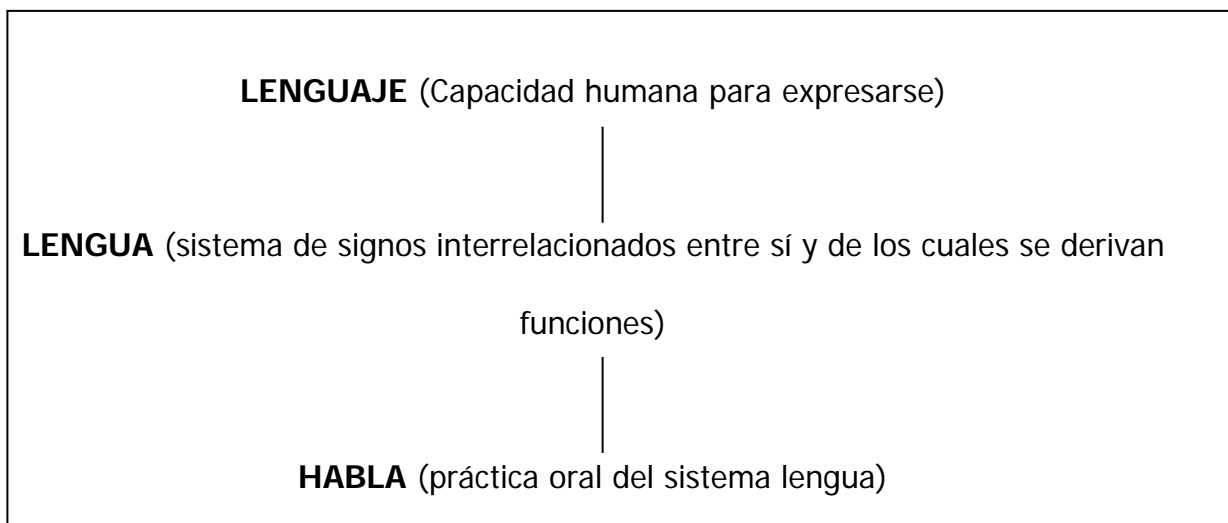
Dicho así, la lengua es una clase de lenguaje oral o fónico, cuyas imágenes acústicas se representan en la escritura. Su praxis se realiza cuando el individuo utiliza los pulmones, la laringe, el paladar, la nariz, la lengua, los dientes y los labios (como órganos primarios) en sincronía con la actividad mental para producir los sonidos del habla.

---

<sup>17</sup> Sapir, Edward. El lenguaje. México, F.C.E. Breviarios No. 96. 1994. Pp 14

El habla es la ejecución práctica de los sonidos que forman parte del sistema lingüístico de la lengua.

Tenemos entonces:



El sistema lengua, está a su vez constituido por códigos que permiten darle sentido o interpretación - en la mente del individuo- a los signos orales o escritos de la lengua. El código es un conjunto de valores contextuales y culturales con valor referencial que permite descifrar los signos. Es una convención previa.

El énfasis en destacar a la lengua como el sistema que contiene el código que se presenta en el habla, deviene de la información que arroja sobre el ya mencionado marco cultural del individuo que la utiliza y las posibles barreras que el uso del código arroja al proceso de comunicación intercultural.

Una de las principales características de la lengua es que “la facultad –natural o no- de articular palabras, sólo se ejerce con ayuda del instrumento creado y suministrado por la colectividad”<sup>18</sup> es un sistema que se presenta como hecho social, que se adquiere por la práctica del habla en los sujetos que pertenecen a una misma comunidad<sup>19</sup>, denota una interrelación social y un marco cultural e histórico común entre los hablantes de una misma lengua, adquirida precisamente de forma social.

Así, como parte social del lenguaje, su código requiere de una convención previa entre sus miembros, que se presentará como una característica cultural adquirida del medio social en que el individuo se ha desarrollado. De tal forma que se debe destacar el papel del código como una parte del medio o canal, que contiene información que define el contexto del perfil, tanto del emisor como del receptor dentro del circuito del habla, y que tiene aun mayor importancia dentro de un proceso de comunicación intercultural.

Conforme a lo anterior, también debe mencionarse que este conjunto de códigos que permiten el entendimiento –por convención- de la lengua, están formados a su vez de signos, que dan una estructura al mensaje.

---

<sup>18</sup> Saussure, Ferdinand de. Curso de Lingüística General. México, Fontamara. No. 25, 1996. Pp37

<sup>19</sup> Saussure, Ferdinand de.op.cit. Pp40

### 1.3.3 Mensaje.

La comprensión del mensaje es parte del fin último de la comunicación: ponerlo en común entre el emisor y el receptor.

Con el objetivo de ilustrar cómo puede realizarse este proceso de comprensión y/o entendimiento, se debe profundizar en la naturaleza y los elementos que conforman un mensaje, de manera tal que una vez que se establezcan las partes que lo estructuran, se pueda extraer de ese contenido, el cómo estos elementos formativos pueden ser simultáneamente barreras al proceso de comunicación; apuntalando, que en el proceso de comunicación, se transmite información por medio de mensajes.

Los mensajes, según Pierre Guiraud en su ensayo Comunicación e Información dentro de la Antología sobre la Comunicación Humana, son una *sustancia* que contiene cierta *forma* (bits, impulsos eléctricos, voz, dibujos, letras entre otros) que se elaboran haciendo uso de un código, es decir, se codifican, para enviarlos a través de un canal o medio al receptor con la intención de que este utilice el mismo código para comprender el mensaje y así decodificarlo.

### 1.3.3.1 Forma, sustancia y código

El mensaje, lleva cierta información que tiene un *sentido* que solo será comprendido a través del código que involucra una convención previa. En el *sentido*, aparece una diferencia entre el éxito de la transmisión y una correcta decodificación, pues se puede presentar un proceso donde el emisor disponga de un mensaje con información codificada puntualmente, que se transmite por un canal adecuado; por ejemplo, un memorando en excelente inglés dentro de una compañía multinacional ubicada físicamente en México pero con casa matriz en Estados Unidos. El memo, es muy específico con todos los detalles de los pasos a seguir, se imprime y se reproduce en todas las áreas de la empresa y es entregado a cada empleado. En este ejemplo supuesto, el mensaje sería codificado correctamente y enviado por el canal adecuado hacia el receptor. Por lo que si todo el proceso de transmisión del mensaje aparentemente es exitoso, no asegura que en realidad habrá una comunicación, pues ésta no se realiza hasta el momento en que el receptor reconoce los signos del código del mensaje con la misma convención. Aunque habrá que destacar que esta es solo una explicación lineal de lo que sería el éxito por una codificación por convención, siendo que como se había señalado, depende del propósito que tengan los actores del proceso comunicativo.

En este ejemplo, se pueden suponer diversos escenarios donde el receptor no habla bien inglés, o no conoce algunas de las palabras del mensaje, o las comprende de distinta manera, o las asocia con algo opuesto. De ser así, aunque la transmisión haya sido correcta, la comunicación no se habría realizado, por ello, la importancia que existe de la etapa de decodificación del mensaje dentro del proceso de comunicación.

Hay que subrayar, que aunque exista una diferencia entre la transmisión y la decodificación del mensaje, esta característica no separa las dos etapas, sino por lo contrario, hay una relación de co-dependencia entre la decodificación (el sentido) y la estructura elegida (para qué se eligió) del mensaje que se envía. Por ello, si se tiene un objetivo claro por parte del emisor de la forma y el sentido del mensaje, hay mayor probabilidad de que este sea estructurado cuidadosamente al tomar en cuenta al receptor al que se dirige y el proceso circular de la comunicación como un proceso dinámico.

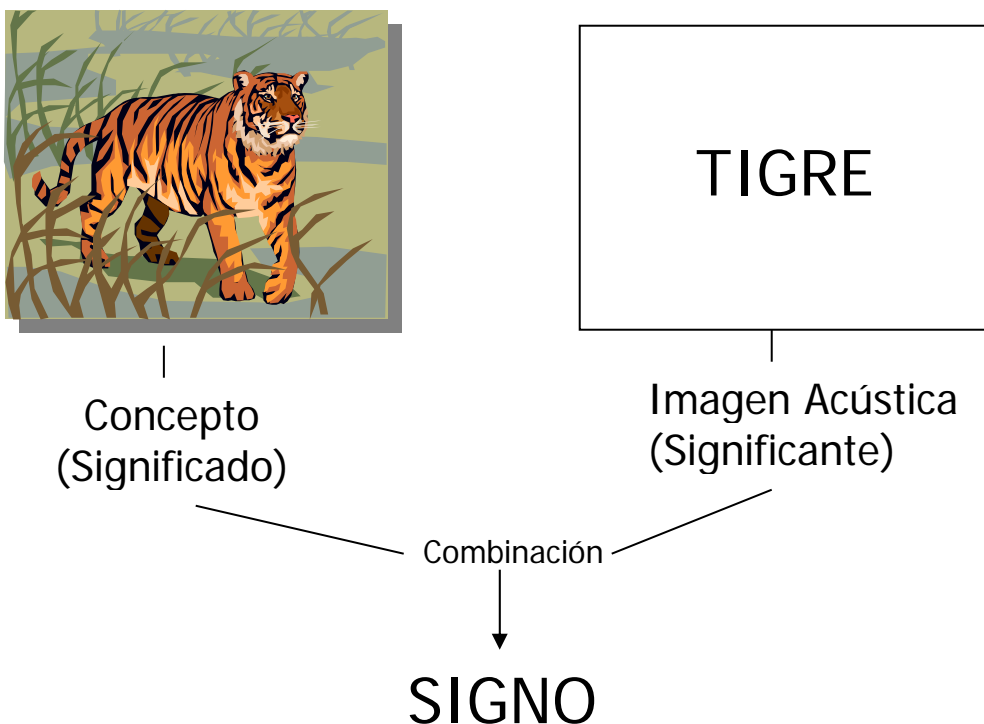
### **1.3.3.2 El signo lingüístico**

En líneas anteriores, se mencionó que dentro del lenguaje en la comunicación humana, hemos elegido al sistema lengua, a través del habla o la escritura. Siendo así, consideraremos el trabajo que Saussure realizó acerca de las características



principales del signo<sup>20</sup> en la lengua para determinar algunos elementos que le dan *forma* al mensaje que se estructura a través de la lengua. Tomaremos en cuenta, en primera instancia, que la lengua es un sistema de signos.

Al utilizar una lengua, se hace uso de un sistema de signos interrelacionados entre sí y de los cuales se derivan funciones. El sistema genera estructuras, pues cada uno de los signos está conformado de dos partes: el concepto y la imagen acústica. El concepto es el significado del signo y la imagen acústica es el significante –que representa- al significado.



<sup>20</sup> Saussure, Ferdinand. Op. Cit. Pp102-104

La definición de la relación entre significado y significante ha sido tema de discusión para los lingüistas desde hace tiempo, y no es un punto donde queremos detenernos por no ser objeto del desarrollo de este tema. Lo que se quiere señalar al describir las partes del signo (que conforma el código) es que la utilización del signo también es por convención social.

El uso del mismo código -de signos- por el emisor y el receptor reduce la incertidumbre, introduce alguna estructura y predictibilidad en un ambiente de elección, produce información.

### **1.3.3.3 Información. La función del contenido del mensaje.**

Si la función<sup>21</sup> de la información es tener la potencialidad de ser plural, organizativa de la tolerancia y la convivencia, pone en comunicación a los ciudadanos, desarrolla a las personas y los pueblos, vence distancias culturales: étnicas, sociales, políticas, espaciales, geográficas, etc. Entonces, porque el fenómeno de comunicación es una forma social básica de interacción, hemos de destacar que la información, "a pesar de ser solo un elemento potencial, está inexorablemente implicada en todas las fases del proceso"<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Diccionario de Ciencias y Técnicas de la Comunicación. Op. Cit. Pp 505

<sup>22</sup> Gallardo, Alejandro. Op.cit. pp 154

Alejandro Gallardo, indica que los datos (dentro del nivel de comunicación intrapersonal) son procesados y relaborados por los receptores, llamándolos así información; y siempre son procesados para lograr un fin.

La relación entre comunicación e información va más allá del hecho de que la información sea definida únicamente como el contenido de los mensajes que se comunican, sino que, por lo contrario, de acuerdo con el trabajo de Bernard Miége<sup>23</sup>, la comunicación es un proceso en que la información es el contenido; pero una no puede ser comprendida sin la otra, el estudio de cada una no es más que uno solo (...) la información no puede ser concebida a menos que sea comunicada o comunicable.

La información aparece entonces como contenido del mensaje, que una vez transmitido, tiene una función social, política y económica dentro del sistema social. Este sistema genera a su vez, grupos con funciones y objetivos específicos, y la organización donde se genera el fenómeno comunicativo del proceso de comunicación intercultural, contiene en su interior este tipo de grupos.

La información fluye dentro del sistema interior y circula a través de las estructuras generadas por el sistema. Óptimamente su potencial será el de ser organizada y organizativa, siempre bajo un elemento de coherencia y no contradicción. Es decir, si la comprensión tiene coherencia con la intención y construcción del

---

<sup>23</sup> Miége. Bernard. El pensamiento comunicacional. México, Traducido por Alejandro Pescador. Serie Azul no. 1. Universidad Iberoamericana 1996. pp96

mensaje enviado por el emisor, no habrá elementos que alteren las estructuras y funciones del sistema de la organización.

Esto sucedería en un acto de comunicación donde no se involucrara ningún tipo de barrera comunicativa, pero con el número de variables y fines que forman parte del proceso, las barreras que se presentan en los procesos comunicativos son parte misma de su ejercicio.

#### **1.4 Barreras en la comunicación.**

El proceso de comunicación, por los elementos que se han señalado (involucrados en las diferentes etapas del proceso) no aparece como un proceso perfecto. Los mensajes se alteran, transforman o se mal entienden conforme recorren los sistemas internos dentro de las organizaciones o incluso mientras se desarrolla el proceso mismo de la comunicación. Si el receptor entiende algo distinto de la intención inicial del emisor, el objetivo de la comunicación no se cumple.

El proceso de comunicación debe atravesar distintos obstáculos o barreras que se presentan a lo largo de la evolución de las distintas etapas del mismo, y las barreras también están presentes en cada elemento que interviene dentro de éste.

Así que, fuera de las condiciones ideales en las que se ha planteado para su explicación, el proceso en realidad atraviesa varias veces por diversas perturbaciones que en general se han llamado ruido. Las fuentes de ruido dependen del tipo de comunicación que se está desarrollando: como el ruido de la interferencia en la línea telefónica, o la imagen borrosa de un comercial de televisión, el sonido demasiado alto o entrecortado de un altavoz, una incorrecta ortografía en un documento y mala articulación de la voz cuando se habla.

#### **1.4.1 Nivel sintáctico y semántico como barreras principales**

Por la amplia cantidad de ruidos que se podrían identificar en diversos ejemplos de comunicación, utilizaremos una distinción de tres barreras generales que aparecen a lo largo del proceso de comunicación y que se manejan en tres distintos niveles<sup>24</sup> según Andrés Rodríguez Fernández, que son el nivel sintáctico, pragmático y semántico.

Los niveles sintáctico y semántico aparecen en el pragmático, que se refiere a la práctica y ejercicio de la comunicación. En relación a lo señalado a lo largo de este capítulo, los dos niveles que aparecen dentro del nivel pragmático son los que afectan de forma importante el proceso de comunicación intercultural dentro de una organización. En especial las barreras en el nivel semántico.

---

<sup>24</sup> Rodríguez, Fernández Andrés. Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Madrid, Psicología Ediciones Pirámide. 1999. pp 146

La barrera del ruido, se ubicaría en el nivel sintáctico<sup>25</sup>, cuando el mensaje no llega al receptor o no es codificado correctamente y en general cuando se distorsiona el mensaje y la comunicación por ruido. Mientras que, en el nivel semántico, se presenta el problema de la interpretación guiada por el contexto individual del emisor y el receptor. Las características de cada sujeto o el significado que cada uno le atribuye –por contexto- a los signos que se le presenten son la barrera principal en este nivel.

Existen barreras específicamente organizacionales, que están directamente relacionadas con la estructura de la organización (presentada en el capítulo dos); por el momento, hay que resaltar que las barreras en la comunicación generan una alteración en el proceso. No es la falta de comunicación, sino la alteración en el proceso de la misma lo que interviene para el cumplimiento de su fin último, que depende de las intenciones de los actores que participan en él.

Las organizaciones trabajan por establecer procedimientos explícitos para coordinar las actividades de un grupo con miras a la consecución de objetivos específicos; en ocasiones, uno de estos objetivos es la comunicación.

Al menos eso se establece de manera formal; pero por la experiencia referida en la introducción de este trabajo, se ha encontrado que los propósitos dentro de una misma organización no son siempre los mismos y este tipo de ruido, no permite que el proceso de comunicación se pueda considerar exitoso.

---

<sup>25</sup> En el Diccionario Práctico de la Lengua Española, España, de Espasa. 1999. pp733, la sintaxis aparece como una parte de la gramática que estudia la forma en que se coordinan y unen las palabras para formar las

Para comprender de qué manera pueden cumplir con sus objetivos, cómo se realiza el proceso de comunicación interno y externo, cuales son sus características específicas por la influencia del entorno, qué elementos se presentan en la interacción al interior, cómo participan para el fin de la comunicación la lengua, el código, el signo, el mensaje, el emisor y el receptor, o cuales son las barreras con las que tienen que enfrentarse -en el caso de las organizaciones multinacionales- para el desarrollo de un proceso de comunicación intercultural; hay que conocer a fondo el sistema, la estructura, las funciones y el ámbito social y económico en el que están colocadas las organizaciones. Ese tema será precisamente el que se abordará en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO II.**

### **La organización multinacional como objeto de estudio.**

#### **2.1 Introducción**

El hombre inmerso en ellas. Las organizaciones se ubican dentro y en la periferia del cúmulo de la actividad social y de sus interrelaciones. Crecen en el seno mismo de la actividad económica que hace al hombre, el trabajo.

Es el medio laboral, precisamente donde en el mejor de los casos, se busca incluir a los egresados de las carreras profesionales.

Ya sea en el ámbito público o en el privado, se busca que ejerzan en la praxis los conocimientos adquiridos a lo largo de su preparación, como parte del desenvolvimiento y perfeccionamiento de su vida profesional; y por otro lado, como soporte de una forma de vida mediante el pago de sus servicios profesionales.

Incluso, se establecen escenarios laborales para cada tipo de carrera. Así, al que estudia medicina se le ubica de preferencia en un hospital, para un abogado se buscaría tal vez un bufete jurídico de su especialidad, para un arquitecto una constructora se perfilaría como buena opción y el talento de un diseñador gráfico se asociaría con facilidad al trabajo que se realiza en una agencia de publicidad. Si



relacionamos estos escenarios con la perspectiva del fenómeno de comunicación intercultural en una organización multinacional, ¿dónde se ubicaría al comunicólogo organizacional?

Cuando el estudiante egresa de la Carrera en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Nacional Autónoma de México con esta especialidad ¿qué buscaría una empresa con un problema laboral de cualquier tipo en este profesionista? No parece que exista un puesto concreto enfocado en el análisis y resolución de los distintos fenómenos de comunicación donde se encontraría precisamente el de la comunicación intercultural.

Así que, del indefinido y amplio campo laboral en el que se podría ubicar al comunicólogo organizacional, se eligió el área empresarial para este estudio. En ella, no es una constante la contratación específica de comunicólogos, y sin embargo, la experiencia laboral diaria a lo largo de varios años nos permitió observar que algunas de las disfunciones internas de alto impacto en la empresa, como la falta de satisfacción laboral, escasa motivación en el personal, el desconocimiento de la cultura corporativa, la baja en el rendimiento, incumplimiento en los objetivos y actitudes negativas hacia la organización –por solo mencionar algunas- no son sino objeto de estudio de la comunicación organizacional.

Aún así, el análisis, descripción, resolución y/o propuestas que pueden desarrollarse a partir de las herramientas teóricas que brinda la carrera en Ciencias de la Comunicación, parece pasar inadvertida a los líderes en dichos sectores, pues no existe el puesto concreto del comunicólogo organizacional del mismo modo que el de un abogado, un arquitecto o un médico.

El desconocimiento de estas capacidades en un mercado potencial de empresas y compañías multinacionales, transnacionales y globales (cuyas definiciones se detallarán más adelante), limita las posibilidades de ubicación de los profesionales en comunicación organizacional, pero a su vez representa las oportunidades que varios egresados podrán tener si se comienzan a reconocer los fenómenos al interior de la empresa como de su especialidad.

La presencia creciente y constante de las empresas multinacionales dentro de nuestro país -incluso en situaciones globales donde la economía no se encuentra en su mejor momento de expansión- se puede esquematizar mediante el desarrollo de un breve panorama de las tendencias en el estado actual de los negocios que hace hoy México con el mundo.

No se tratará de realizar un compendio de economía o negocios internacionales, pues no es el área de nuestra especialidad; solamente se piensa necesario acotar una visión global del lugar donde se encuentran estas empresas y su relación con

México. La importancia de un mercado global que puede continuar su expansión y que representa una oportunidad valiosa para el desarrollo profesional de los comunicólogos; y que a su vez, anuncia la caída de fronteras económicas y políticas pero que de manera interesante presenta una coyuntura de permanencia para las fronteras culturales; por lo que, habiendo conocido el proceso de comunicación de forma general en el capítulo I, es que ahora ubicaremos el proceso dentro de una organización multinacional.

Este tipo de empresas llegan a México a través de tratados y negocios internacionales. La intención de desarrollar un breve panorama de las tendencias en el estado actual de los negocios que hace hoy México con el mundo en una tesis de comunicación, puede compararse con una metáfora: si se hiciera un estudio sobre un fenómeno atmosférico en un bosque, sería necesario conocer que tipo de árboles tiene en su interior del mismo modo que habría que retomar las características del bosque como un todo, para tener una visión completa del fenómeno.

El cómo realiza los negocios México y que variables están presentes en este proceso, nos permitirá ubicar a las empresas multinacionales, el porqué de su llegada e incluso algunas de sus características principales, que inciden en los procesos de comunicación interna y externa.

## **2.2 Contexto general de negocios y tratados internacionales donde se ubica la organización multinacional.**

Debido a la actual dinámica global en los negocios, por el surgimiento de bloques comerciales y una creciente competencia en los mercados donde se involucran varios países en acuerdos y distintos tratados, México forma parte ya de diversas organizaciones que rigen hoy las disposiciones, normas técnicas, supervisión y procedimientos para administrar y aplicar los acuerdos comerciales y multilaterales, y se ha integrado a foros de cooperación económica que realizan un trabajo acorde a las formulaciones de políticas económicas a escala mundial, como es el caso de la Organización Mundial del Comercio.

### **2.2.1 La Organización Mundial de Comercio (OMC)**

México ingreso formalmente al Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (*General Agreement on Trade and Tariffs - GATT*) en noviembre de 1986<sup>26</sup>, aunque la adopción de un sistema integrado de solución de diferencias que unificara los distintos procedimientos existentes hasta entonces, no se dio sino hasta la Ronda Uruguay (1984-1994), donde se establece la OMC. México

---

<sup>26</sup> Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. SECOFI. Las relaciones comerciales de México con el mundo: desafíos y oportunidades. Abril, 1990. pp2.

continuó como miembro y en carácter de país en desarrollo, gozando del trato de nación más favorecida, que consiste en la flexibilidad en la determinación de los períodos que le permiten aplazar o ampliar la aplicación de algunas disposiciones de los acuerdos o instrumentos jurídicos derivados de los resultados de la Ronda Uruguay.

Ahora bien, además de administrar y aplicar los acuerdos comerciales, funcionar como foro de negociaciones comerciales y marco de aplicación de resultados en cooperación con el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, la OMC trabaja a su vez con varios principios:

- Implementar un sistema basado en normas justas, equitativo y más abierto.
- Liberalizar y suprimir progresivamente los obstáculos arancelarios y no arancelarios.
- Rechazar el proteccionismo.
- Suprimir el trato discriminatorio en las relaciones comerciales internacionales.
- Buscar la integración de los países en desarrollo, los países menos adelantados y las economías en transición en el sistema multilateral.
- Obtener el nivel de transparencia máximo posible.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> <http://www.economía.gob.mx>. Documento "Negociaciones Multilaterales y Regionales. Organización Mundial de Comercio (OMC)"

Dentro de las actividades de México como país miembro, están la defensa de la compatibilidad de acuerdos de libre comercio de acuerdo a las reglas y principios de la OMC, evitar prácticas desleales de comercio, buscar reciprocidad en procesos de apertura comercial, diversificar el comercio exterior de México, aprovechar oportunidades de acceso en los mercados de Europa, Japón y el Sudeste Asiático, lograr un mayor acceso a mercados de China, Taiwán, Arabia Saudita y Rusia y otros países que se encuentren en proceso de adhesión, notificar leyes y reglamentos nacionales a la OMC, evitar uso de medidas unilaterales, analizar políticas comerciales de los miembros de la OMC y cuidar que sean compatibles con las reglas de la organización así como coordinar esa posición tanto con la OMC como con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico en temas complementarios.

### **2.2.2 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)**

En el prólogo del documento elaborado por la Secretaría de Economía sobre las Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico para Empresas Multinacionales, se menciona que la actividad empresarial internacional ha registrado un cambio estructural de gran alcance puesto que las propias Directrices muestran esa evolución en sus cambios. Indica que han hecho una fuerte aparición en el mercado internacional las industrias de

servicios (en empresas transnacionales y multinacionales en México) y las que se basan en el conocimiento; debido a su surgimiento, estas empresas y las del campo de tecnología están proyectando una fuerte tendencia de crecimiento, haciendo que las grandes empresas sigan siendo responsables de una parte significativa de la inversión internacional, a lo cual se une la constatación de una tendencia hacia las fusiones internacionales de gran escala. Simultáneamente, también ha aumentado la inversión extranjera realizada por empresas pequeñas y medianas, las cuales desempeñan actualmente un papel significativo en el panorama internacional.<sup>28</sup>

Son este tipo de empresas, donde se está abriendo campo laboral para los comunicólogos organizacionales, cómo se verá más adelante, los fenómenos de comunicación se relacionan intrínsecamente con los objetivos y el funcionamiento general de la estructura de estas organizaciones. Tan solo al mes de diciembre de 2001 se localizaban en México 20,864 empresas con inversión proveniente de países miembros de la OCDE; este número de empresas representaba el 90.3% del total de sociedades con inversión foránea establecidas en el país (23,110 empresas).

Cabe señalar, que el principal inversionista de la OCDE es Estados Unidos, que participa en el 64.2% de las empresas, inversión de la cual México es un receptor importante por ser socio del Tratado de Libre Comercio; aunque la inversión

---

<sup>28</sup> Secretaría de Economía. Dirección General de Inversión Extranjera. Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Diciembre 2001.Pp1

también puede provenir de países como España que invierte en el 6.2%; Canadá, con el 5.6%; Alemania, con el 3.7%; Corea, con el 3.2%; Holanda, 3.0%; Francia, 2.8%; Italia, 2.8%; Reino Unido, 2.5%; Japón, 1.6%; Suiza, 1.4%; y los otros 17 países miembros participan en el 2.9% restante.<sup>29</sup>

La importancia de la inversión de la OCDE en México se puede ejemplificar con el lapso comprendido entre enero de 1994 y diciembre de 2001, donde las empresas con capital proveniente de los países de la OCDE materializaron inversiones en México por 90,925.1 millones de dólares (MD), monto que representaba el 94.5% del total de la inversión extranjera directa que ingresó al país en el lapso de referencia (96,246.0md).

La OCDE ha desarrollado Líneas Directrices para este tipo de negocios e inversiones, como “Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales” Estas líneas son importantes para comprender como se rigen las organizaciones donde se ubican nuestros fenómenos de comunicación, pues son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales. Enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones aplicables. La vocación de estas Directrices es garantizar que las actividades de esas empresas se desarrollen en armonía con las políticas públicas, fortaleciendo la base de confianza mutua entre

---

<sup>29</sup> Secretaría de Economía. Subsecretaría de Normatividad y Servicios a la Industria y al Comercio Exterior. Dirección General de Inversión Extranjera. Inversión de la OCDE en México. Diciembre de 2001.



las empresas y las sociedades en las que desarrollan su actividad, para contribuir a mejorar el clima para la inversión extranjera y potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible.

Las Directrices forman parte de la Declaración de la OCDE sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales, cuyos elementos restantes se refieren al tratamiento nacional, a las obligaciones contradictorias impuestas a las empresas y a los incentivos y no incentivos a la inversión internacional.<sup>30</sup>

Este tipo de determinaciones delimitan gran parte del ambiente internacional en el que México está desarrollando su actividad económica, por lo que tanto la OMC como la OCDE juegan un papel preponderante en los lineamientos que rigen el desarrollo de negocios, tratados y la entrada de inversión extranjera - con sus respectivas empresas y/o organizaciones- a nuestro país. Una vez que se estableció el marco de políticas internacionales en el cual se rigen las empresas que llegan al país, cabe la pregunta: ¿Quién establece a México como buen puerto de inversión de capital foráneo y qué importancia tienen estos capitales para nuestro país?

---

<sup>30</sup> Secretaría de Economía. Dirección General de Inversión Extranjera. Op cit. Pp1

### 2.2.3 México y la inversión extranjera

Las transacciones de negocios –privadas y gubernamentales- que implican a dos o más países entran dentro del campo de los negocios internacionales<sup>31</sup>; mismos que como se señaló en líneas anteriores, comprenden cada vez una mayor proporción de los negocios mundiales totales.

Fernando Carmona de la Peña, investigador emérito del Instituto de Investigaciones Económicas, ha destacado que las relaciones bilaterales y multilaterales de la economía mexicana se determinan, en mucho, por la inversión extranjera que hay en el país, agregando que de acuerdo con un estudio de la Comisión Económica para América Latina sobre la inversión extranjera en esta región, el interés de los inversionistas extranjeros destaca por su acento de manera creciente en algunas áreas de servicios, como las telecomunicaciones, el comercio minorista, la banca, las administradoras de fondos de pensiones, la energía eléctrica y distribución de gas.<sup>32</sup>

La información que manejaban los medios de comunicación sobre el cierre del año 2001 indicaba que la inversión extranjera en México, sin contar el movimiento de compra Citibank-Banamex, había aumentado 128.7%, representando un aumento

---

<sup>31</sup> <http://hepg.awl.com/daniels/IB8>

<sup>32</sup> [http://www.dgi.unam.mx/boletin/bdboletin/2000\\_792.html](http://www.dgi.unam.mx/boletin/bdboletin/2000_792.html) (Boletín UNAM-DGS-792 “El marco bilateral y multilateral de las relaciones entre México y Latinoamérica”)

de 22,373.5 millones de dólares de inversión de enero a septiembre de ese año<sup>33</sup> y de acuerdo a un informe del Instituto de Finanzas Internacionales (IFI) divulgado en Nueva York el jueves 31 de enero de 2002 <sup>34</sup> las inversiones privadas en los mercados emergentes de Latinoamérica aumentarían a 144 mil millones de dólares en el transcurso de ese año.

Toda esa gama de capitales que los inversionistas otorgan para tener participación en las empresas extranjeras se conoce como Inversión Extranjera Directa (IED)<sup>35</sup> y se busca su colocación estratégica porque les da acceso a mercados y recursos extranjeros, potencia sus volúmenes de ventas en el extranjero y en ocasiones les da propiedad parcial.

La IED se puede clasificar e identificar de acuerdo al bloque económico del que provenga; de manera que México cuenta con inversiones de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) la Unión Europea (UE) y el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN). Existen inversiones de otros países que no pertenecen a estos bloques (como Israel) pero no es nuestro objetivo ahondar en todas las negociaciones económicas y tratados que celebra México, sino presentar un bosquejo de la posición del país en los negocios internacionales, sus relaciones

---

<sup>33</sup> El Noticiero. Canal 2. Televisa. 10:00pm. Sección Finanzas. 26 de noviembre, 2001. Declaración de Luis Ernesto Derbez, Secretario de Economía.

<sup>34</sup> El Financiero, pp6 Jueves 31 de enero de 2002

<sup>35</sup> <http://hepg.awl.com/daniels/IB17>

comerciales, las políticas que rigen estos negocios y su relación con la IED, pues el crecimiento de las relaciones de negocios internacionales que la involucran ha representado de forma paralela un aumento en las empresas transnacionales en nuestro territorio.

Para que México sea un país receptor de inversiones, existen diversos mecanismos de calificación que analizan el equilibrio de las finanzas y la actividad económica de los países así como su estabilidad interna en diversos rubros, de forma tal que los inversionistas internacionales puedan dirigir sus recursos intentando reducir los rangos de riesgo de capital.

Por ejemplo, para el mes de Febrero de 2002<sup>36</sup> *Moody's Investors Service* mejoró la calificación de grado de inversión a la deuda soberana de México al subirla de Baa2 a Baa3. Aunque esto aun considera a México con grado especulativo, Raúl Martínez-Ostos, vocero de la Secretaría de Hacienda explicó en un artículo de *El Financiero* del mismo día, que dicha calificación confirmaba la confianza de la firma en la solidez de los fundamentos macroeconómicos de nuestro país.

Las empresas calificadoras como *Moody's Investors*, evalúan la consistencia de la estrategia económica de un país (en particular por sus políticas fiscal y monetaria)

---

<sup>36</sup> Alicia Salgado e Isabel Mayoral. *El Financiero*, Sección Finanzas. pp4.

por lo que la mejora en la calificación es un voto aprobatorio al rumbo que estas toman. Su reflejo positivo en la visión mundial de la emisión de este tipo de calificaciones se reflejó al cierre de las operaciones del día, donde el peso ganó 5.35 centavos, dejando el dólar *spot* en 9.1050 pesos, alcanzando el nivel más fuerte ante el dólar en lo iba del año 2002<sup>37</sup>.

Un día después<sup>38</sup>, México entro al grupo de “países emergentes de menor riesgo para los capitales extranjeros” recibiendo el grado de Inversión de Standard & Poor’s (S&P) subiendo el rating de BB+ a BBB- con asignación de perspectiva estable. Fitch IBCA había otorgado el mismo nivel desde enero del 2002. En América Latina es el tercer país después de Chile y Uruguay que tuvo grado de inversión en las tres principales agencias calificadoras.

La emisión de calificaciones reflejó un impacto positivo sobre la calidad del crédito del país y reflejó la continua profundización de la integración económica y financiera con Estados Unidos. El grado de inversión fue otorgado a México por primera vez el 7 de marzo del 2000.

---

<sup>37</sup> 9.1520 fue lo más alto en Enero 02, de El UNIVERSAL, Finanzas, Jueves 7 de febrero de 2002, Sección D

<sup>38</sup> El Financiero. Viernes 8 de Febrero de 2002, Primera plana, Año XXI No. 5973

- Calificaciones a México <sup>39</sup>

AGENCIA	CALIFICACION	PERSPECTIVA	CATEGORIA
Moody's	Baa2	Estable	Grado de inversión
S&P	BBB	Estable	Grado de inversión
Fitch	BBB	Estable	Grado de inversión

Además de la IED, también existen las inversiones de cartera, las importaciones y exportaciones, los acuerdos y los tratados mencionados -con diferentes zonas comerciales como la Unión Europea, la Cuenca del Pacífico y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC)-.

De acuerdo a Thomas Bateman<sup>40</sup>, estudioso de la administración internacional y la planeación estratégica, el pacto económico del TLC, que combina las economías de México, Canadá y Estados Unidos en un bloque comercial, tiene un potencial de más de 370 millones de clientes y convirtió a México en el tercer socio comercial de Estados Unidos, lo que implicó un crecimiento en la inversión de las industrias estadounidenses. Estados Unidos, solo en el periodo de 1982 a 1995 invirtió como IED 711.6 millones de dólares, de los cuales 122, 765 correspondieron a América

<sup>39</sup> Fuente: Elaboración propia de información de El Financiero el 8 de febrero, pag 4

<sup>40</sup> Bateman, Thomas S. Administración. Una ventaja competitiva. México. 4ª Edición McGraw Hill, 1999. pp216-221

Latina, por encima de las inversiones en Canadá, África, Medio Oriente y la zona Asia-Pacífico.

#### **2.2.4 La empresa multinacional**

Las empresas multinacionales provenientes de Estados Unidos y que forman parte de estas inversiones, son un modelo de organización donde se presenta el fenómeno de comunicación intercultural y son las empresas que representan un amplio campo de trabajo para los comunicólogos.

El surgimiento de las compañías (sociedades anónimas) y empresas multinacionales ha sido explicado de múltiples maneras, partiendo del imperialismo "o el intento de ampliar los mercados de la corporación y reducir costos por medio del ejercicio del poder económico sobre una nación más débil"<sup>41</sup> ya que esta nación puede proveer de mano de obra más barata –caso Estados Unidos y los costos de la mano de obra en México, que es un gran atractivo para el inversionista- o puede tener dependencia política que se puede manifestar en incentivos o reducciones tributarias.

"Las empresas multinacionales, como lo sugiere McMillan, son una consecuencia

---

<sup>41</sup> Hall, H. Richard, Organizaciones, Estructura y Proceso. México, 3era Edición. Prentice Hall, 1983 pp25

de selecciones corporativas para poner en marcha estrategias producto-mercado (...) deben venderse en diferentes mercados a través de múltiples canales de distribución”,<sup>42</sup>y tienen cierto grado de impacto en la nación que se establecen “su tamaño y complejidad y su capacidad para invertir capital en países que ellas seleccionan les permite controlar su medio ambiente en formas hasta ahora desconocidas”.<sup>43</sup>

Stanley M. Davis, realiza un análisis de los nuevos diseños de estos tipos de organizaciones, indica que el diseño básico involucra tres diferentes formas de organizar las unidades: por funciones, por producto y geográficamente. Firms que trabajan con productos globalmente, requieren una mejor coordinación que la que sus propias estructuras les permiten entre los países y regiones que cubren, involucrando un reto de aprendizaje para integrar y dirigir diversidades en formas que no eran posibles para generaciones anteriores a las organizaciones multinacionales; pues las divisiones internacionales en sí mismas, reflejan la misma organización funcional que las matrices.<sup>44</sup>

El modelo de organización depende de la posición de la compañía y las presiones que tenga para su integración global (reducir costos, gustos y preferencias de los consumidores en diferentes países y competidores) y las presiones de respuesta

---

<sup>42</sup> Hall, H. Richard, op.cit., pp25 y 26

<sup>43</sup> Ibidem.

<sup>44</sup> Walter, Ingo and Murray, Tracy. *Handbook of International Management*. USA, John Wiley & Sons. USA. Section 13. 1998, Pp 13.3-13.4



local (que entre los países difieran los gustos del consumidor, las prácticas tradicionales, los canales de distribución y prácticas de ventas. Se anexan las demandas económicas y políticas impuestas por los gobiernos de los países anfitriones) así como el enfoque de su estrategia para definir estructura y sistemas de sus operaciones.<sup>45</sup>

Para ejemplificar, en el siguiente cuadro se concentran las distintas influencias o presiones para determinar la elección de los modelos organizacionales, siendo el de la empresa multinacional<sup>46</sup> el que se seguirá manejando en esta tesis:

- a) Presiones para la Integración Global (PPIG)
- b) Presiones para la capacidad de respuesta local (PCRL)

P P I G	Alta	<b>GLOBAL</b> Ve al mundo como un solo mercado. Las operaciones están controladas centralmente desde la oficina corporativa. Ejemplo: Lóreal.	<b>TRANSNACIONAL</b> Plantas especializadas permiten la capacidad de respuesta local. Mecanismos de coordinación complejos ofrecen la integración global. Ejemplo: VW
	Baja	<b>INTERNACIONAL</b> Usa capacidades existentes para expandirse a los mercados extranjeros. Ejemplo: HSBC.	<b>MULTINACIONAL</b> Varias subsidiarias que operan como unidades de negocios independientes en múltiples países. Ejemplo: Coca-Cola.
		Baja	↑
		P C R L	Alta

<sup>45</sup> Ibidem, pp 223-225

<sup>46</sup> Bateman, Thomas. Op.cit. pp 224

## 2.3 Las Organizaciones

Las organizaciones tienen una relación permanente con el individuo y el medio que lo rodea; aunque en la mayoría de las ocasiones éste lo ignore. En este primer papel con un corte de condicionalismo psicológico, el individuo sería partícipe -a favor o en contra- del mantenimiento de una estructura. Él actuaría por consecuencia de una serie de relaciones programadas y definidas, respondiendo a partir de un sistema dirigido y previamente establecido, e incluso llegando a pensar en función de un rol asignado.

Contrario a esta descripción de control absoluto y respuestas condicionadas, para el científico social, es imperativo tener un claro conocimiento y profunda comprensión de las organizaciones si desea entender y estar involucrado en la sociedad que lo circunda<sup>47</sup>.

Esa labor, es parte del trabajo que realiza un comunicólogo: observar, describir, analizar, proponer y poner en común el conocimiento extraído de la comprensión de estas organizaciones.

---

<sup>47</sup> Hall. H. Richard, op.cit, pp 27”

En gran parte, la investigación de las organizaciones es uno de los paradigmas múltiples en las ciencias sociales; pues está conformada de una variedad de perspectivas y contextos, enfocados en problemas específicos de investigación que surgen de sus diversas posturas. Asimismo, los niveles de análisis y las técnicas de recolección de datos aplicadas, han ido modificándose de forma paralela a los cambios históricos y económicos mundiales, tal y como lo han experimentado otras áreas de estudio.

Por ejemplo, el campo de los estudios de comunicación con la experiencia de la Segunda Guerra Mundial de 1939-1945 en donde los medios de difusión aparecieron como instrumentos indispensables para la gestión gubernamental sobre las opiniones del público, fue utilizada por Harold D. Lasswell para elaborar el libro *Propaganda Techniques in the World War*, que marco el camino conceptual de la posterior corriente de la *Mass Communication Research*.

Trabajar sobre los efectos de los medios de comunicación en los receptores, su evaluación constante, los cambios, comportamientos, actitudes, emociones, opiniones y actos con fines prácticos, era también parte de un sometimiento a la exigencia de resultados formulada por quienes financiaban dichas investigaciones “preocupados por evaluar la eficacia de una campaña de información gubernamental, de una campaña de publicidad o de una operación de relaciones

públicas de las empresas y, en el contexto de la entrada en guerra, de las acciones de propaganda de los ejércitos”<sup>48</sup>

En un contexto similar<sup>49</sup> la investigación de las organizaciones no surgió sino hasta después de un crecimiento en la productividad, que dio pie al nacimiento de largas y burocráticas organizaciones. Fue hasta el momento en que se observaron como entes generadores de valor que se desarrolló el énfasis en su observación y estudio.

Así, en el siglo pasado, los objetivos de análisis en las organizaciones pasaron de los acercamientos estructurales, los incentivos y los sistemas de control, al ambiente y la variedad de factores contingentes -en los años setenta-. En la década de los noventa, el enfoque se centró en los recursos humanos, sus habilidades y conocimientos, las políticas de ajuste y las ligas entre organizaciones como sistemas más grandes.<sup>50</sup>

Por ese crecimiento y ante los notables cambios, fusiones y movimientos en el entorno económico mundial, la demanda en la observación del crecimiento y comportamiento interno de estos sistemas organizacionales se torna cada vez más estratégica en la toma de decisiones.

---

<sup>48</sup> Mattelart Armand y Michéle. Historia de las teorías de la comunicación. España. Paidós Comunicación no. 91. 1997, Pp 28-30.

<sup>49</sup> En Estados Unidos.

<sup>50</sup> Kalleber, L. Arne. Et.al. Organizations in America. Analyzing their structures and human resources practices. Based on the National Organizations Study. USA, SAGE Publications, 1996. pp 7-13

La dinámica de la comunicación se mueve en todos sentidos y niveles, desde lo interpersonal hasta la comunicación internacional. Pasando del individuo a las redes mundiales. Existe una avasalladora tendencia hacia el crecimiento y expansión de las organizaciones empresariales, el paso de la empresa a las compañías que integran sus operaciones ubicándolas en diferentes países, de forma global.

Parte del objetivo de este trabajo es desmenuzar las aristas del papel que tiene o tendrá el comunicólogo en estas actividades mundiales, citando el uso de las Ciencias de la Comunicación o de la Ciencia de la Comunicación en el seno de la actividad económica internacional. Una necesidad de investigación que surge a partir del momento histórico, social y económico en el que vivimos (aunque en el caso de la comunicación intercultural, ya con 50 años de estudios previos); ante las tendencias mundiales los temas surgen de acuerdo a las modificaciones en las observaciones de la fenomenología interna de las organizaciones, tratando de definir el papel de las Ciencias de la Comunicación en este entorno.

Preguntándose si la comunicación aparece solamente como legitimadora de estrategias empresariales en las organizaciones o puede orientarse hacia el conocimiento y resolución de disfunciones a fin de generar respeto y oportunidades de desarrollo; o simplemente, como un servicio a los fines de los actores.

La propuesta, aunque breve, es desarrollar a partir de un ejemplo específico –la comunicación intercultural- la función de los procesos de comunicación como un elemento de interacción dentro del sistema que se mueve al interior de la estructura de una organización empresarial multinacional.

El método funcional-estructuralista, las teorías de la comunicación y de las organizaciones en conjunto con la teoría de sistemas engloban el esquema teórico que resultó útil al propósito primero de describir y explicar el objeto de estudio con respaldo científico para especificar la serie de pasos a seguir con el fin de realizar un análisis de un fenómeno de comunicación que se observó a partir de una experiencia laboral de casi 10 años en este tipo de organizaciones.

### **2.3.1 Funcionalismo-Estructural**

#### **2.3.1.1 El Funcionalismo.**

Como estrategia<sup>51</sup> de investigación, comenzó su predominio en la Gran Bretaña a principios del siglo XX, dividiéndose en dos corrientes que se conocen como funcionalismo y funcionalismo estructural.

---

<sup>51</sup> James Brian, en su ensayo “Estrategias para el cambio” del libro El Proceso Estratégico (Editorial Prentice Hall 1997) indica que una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. El funcionalismo, se señala como estrategia solo por sus características como método para poder poner orden y asignar una taxonomía a elementos de la investigación.

Para mantener objetividad ante los fenómenos sociales por su naturaleza que hace al sujeto parte de su objeto de estudio, el funcionalismo señala que los hechos sociales “deben ser considerados como si fueran cosas”<sup>52</sup> por ser un objeto de conocimiento, naturalmente aprehensible por la inteligencia, que puede aprehenderse o aprenderse mediante la observación y la experimentación de las cosas sociales.

De acuerdo a funcionalistas como Bronislaw Malinowski, su tarea principal es describir las funciones recurrentes de las costumbres y las instituciones, pues una vez que hayamos entendido la función de una institución, habremos entendido todo lo que podemos comprender sobre sus orígenes<sup>53</sup>. Las empresas multinacionales tienen una función dentro del mundo de los negocios internacionales, ha sido establecida por los capitales de IED que traen consigo y que arrojan información sobre los objetivos últimos de los dueños de estas empresas que vienen de otros países.

Aunque el funcionalismo evade la cuestión de las causas generales y recurrentes de las diferencias culturales, si recalca las razones generales, recurrentes y funcionales de las similitudes<sup>54</sup> lo que será de utilidad para el análisis organizacional donde existen fenómenos de comunicación intercultural que

---

<sup>52</sup> Ibid pp 177

<sup>53</sup> <http://es.geocities.com/antropokrisis/funcionalismo.htm>

<sup>54</sup> <http://es.geocities.com/antropokrisis/funcionalismo.htm>

involucran grupos que se identifican por estas similitudes y se hacen antagónicos a otros que a su vez presentan similitudes entre ellos.

### **2.3.1.2 Estudios del funcionalismo-estructural**

Radcliffe-Brown fue el primer partidario del funcionalismo-estructural. Según su postura, la tarea de esta corriente era aún más específica que la propuesta por Malinowski. Mientras que Malinowski resaltaba la contribución de los elementos culturales al bienestar biológico y psicológico de los individuos "Radcliffe-Brown y los funcionalistas estructurales hacían hincapié en la contribución del bienestar biológico y psicológico de los individuos al mantenimiento del sistema social. Para los funcionalistas estructurales, la función de mantener el sistema tenía prioridad sobre todas las demás"<sup>55</sup> mas el punto de partida era la situación total del individuo. Cuando se presenta una problemática de comunicación intercultural, donde el emisor y el receptor son de dos países distintos o existe un problema de actitud causado por el contraste de la cultura corporativa dentro de una empresa, el enfoque donde el bienestar psicológico y biológico de los individuos para mantener el sistema es una prioridad.

---

<sup>55</sup> ibidem



Este antropólogo consideró que toda sociedad cuenta con normas que regulan las relaciones sociales, expresadas como sistemas de deberes y derechos entre los individuos, que permiten cierta armonía entre ellos y, por tanto, preservan el sistema social. De igual forma, dentro de la empresa, hay deberes y derechos que regulan las funciones internas de acuerdo a una construcción jerárquica que depende de la estructura de la organización.

En la estructura social pueden distinguirse dos componentes: la estructura real y la estructura formal. "La primera no es más que la vida cotidiana, donde puede observarse que los integrantes de la colectividad pasan por diferentes posiciones o estatus sociales (por ejemplo, de hijo a padre, de soltero a casado), mientras que la segunda es el sistema de deberes y derechos sociales correspondientes a cada una de dichas posiciones sociales. La estructura formal es el conjunto de normas, reglas y costumbres que permanecen a través del tiempo y rigen las relaciones entre los individuos."<sup>56</sup> El conocimiento de la diferencia entre la estructura formal y la informal (real) dentro de una organización que es una empresa, constituida esquemáticamente en el organigrama de la organización, compuesto por departamentos, áreas y/o puestos que se organizan de acuerdo a la delimitación formal de sus funciones y el movimiento real de los subgrupos que se crean dentro de la estructura formal, ayuda a desglosar indicadores de los flujos de

---

<sup>56</sup> [http://lectura.ilce.edu.mx:3000/biblioteca/sites/3milenio/atropol/htm/sec\\_12.htm](http://lectura.ilce.edu.mx:3000/biblioteca/sites/3milenio/atropol/htm/sec_12.htm)

comunicación internos, que contrarios a la línea formal, en la mayoría de las ocasiones se desplazan con mayor velocidad y eficiencia dentro de los esquemas no conocidos de la estructura real o informal. Realizar esta distinción no significa “rebajar jamás lo más complejo hacia lo más simple, sino, por el contrario, descubrir que cada simplicidad recubre una complejidad insospechada”<sup>57</sup>

Si el diagnóstico de comunicación que se realice propone cambios en las dinámicas actuales, el método estructuralista también permite comprender lo que sucederá en una estructura que sufre cambios: el sistema completo se altera, pues cada una de sus partes pierde el equilibrio de su vinculación; aunque, la diferencia no será la estructura como algo diferente, sino en la forma de presentar a ésta. Asimismo, el movimiento que implica el cambio es factible de ser delimitado a nivel sincrónico o diacrónico, por el uso que el estructuralismo hace de la lingüística, el sistema de la lengua y otros elementos de la misma para el análisis.

Mediante el conocimiento de lo que sucede en la estructura y las transformaciones del sistema que desembocan en estructuralismos; se pueden apreciar las funciones internas pues “es un sistema regido por una cohesión interna; y esta cohesión, inaccesible al observador de un sistema aislado, se revela en el estudio de las transformaciones gracias a las cuales se descubren propiedades similares en

---

<sup>57</sup> <http://es.geocities.com/antropokrisis/estructuralismostrauss.htm>

sistemas aparentemente diversos”<sup>58</sup>. Por esta razón, el cambio que se busca ante una problemática de comunicación es una arista fundamental en el desarrollo de un análisis estructural-funcionalista.

Esta vertiente funcionalista de la antropología, fundada por Radcliffe-Brown, daba especial importancia a “investigar la estructura social y la función de las instituciones de las sociedades (...) con base en el descubrimiento de las normas y valores que las rigen, con el fin de establecer (...) *leyes de la integración social*. Para hallarlas también es necesario comparar sociedades o instituciones sociales similares”<sup>59</sup>

La empresa multinacional por ejemplo, se puede comprender así como una estructura que es una organización consistente. Primero se debe conocer su forma estructural para posteriormente descubrir la organización que subyace en ella, al interior y al exterior; el sistema interior y exterior se compone de elementos que tienen funciones específicas estrechamente relacionadas con la estructura de la empresa; siempre resaltando el enfoque de grupos, ya que con el fin de descubrir la estructura formal antes mencionada, Radcliffe-Brown insistió en rescatar este enfoque como necesario para identificar los distintos grupos existentes, para conocer sus relaciones a partir de las normas que regulan su comportamiento y así determinar las categorías sociales establecidas en su seno. De tal forma, se

---

<sup>58</sup> Goded, Jaime. Antología sobre la comunicación humana. México, UNAM, 1976 pp177

<sup>59</sup> [http://lectura.ilce.edu.mx:3000/biblioteca/sites/3milenio/atropol/htm/sec\\_12.htm](http://lectura.ilce.edu.mx:3000/biblioteca/sites/3milenio/atropol/htm/sec_12.htm)

pueden “definir los deberes y derechos asociados a cada una de ellas y, finalmente, analizar el comportamiento de las personas con base en dichas normas”<sup>60</sup> propuesta que el autor encuentra sugerente para estudiar una organización social.

Una organización que es observada como una totalidad, en transformación y autorregulación, donde cada uno de sus integrantes tiene un papel que desempeñar y todos ellos, en su conjunto, cumplen una función al interior de la misma, con la filial local e internacional y de forma positiva o negativa para la sociedad. Función<sup>61</sup>, será manejada en este trabajo recuperando el concepto de Norbert Elías, como un juicio de valor que se rige por su uso y que contribuye al mantenimiento de la integridad del sistema, subsistema o suprasistema social.

Para los sistemas que involucran una colectividad y no solo a un individuo, desde LeBon (psicología de las masas) y Kurt Lewin (dinámica de grupo) hasta Elton Mayo (papel de los grupos primarios y las funciones latentes en la búsqueda de productividad en la psicología industrial) se señala que la conciencia del sistema social es distinta a la individual. Por lo que se sugiere, al igual que Radcliffe-Brown que el comportamiento de los individuos debe ser observado en el grupo, sin olvidar incluir el actuar de éste sobre el individuo. Lo cual se aplica al estudio de un sistema organizacional por sus características colectivas.

---

<sup>60</sup> [http://lectura.ilce.edu.mx:3000/biblioteca/sites/3milenio/atropol/htm/sec\\_12.htm](http://lectura.ilce.edu.mx:3000/biblioteca/sites/3milenio/atropol/htm/sec_12.htm)

De tal manera, fenómenos como “una demanda social dentro de una organización” toman claridad cuando se observa que se genera una conducta anómica en el proceso competitivo al interior. Es decir a partir de un enfoque de grupo, las maneras de hacer o de pensar son reconocibles por la particularidad de que son susceptibles de ejercer presión coercitiva sobre los individuos (elementos de la organización) y en sus relaciones sociales. Podemos adelantar la idea de la presión que ejerce un grupo cultural sobre sus propios miembros antagónicos a otro grupo cultural que ejerce su propia presión al interior, por los fines que cada uno persigue.

El análisis con enfoque de grupos, como parte metodológica del funcionalismo, se aplicará al análisis de la información proveniente del fenómeno social de identificación cultural al interior de los sistemas organizacionales de las empresas multinacionales, donde se puede observar la manifestación de los fenómenos internos en conjunto y no solo por sus delimitantes individuales, retomando que “la generalidad del fenómeno se basa en las condiciones generales de la vida colectiva en el tipo social considerado”<sup>62</sup> lo que en términos del concepto de sistema serían las regularidades de relación, es decir las condiciones de interacción entre los elementos.

---

<sup>61</sup> Mattelart, Armand y Michéle. Op.cit pp 31

<sup>62</sup> Becerril Reza, Fernando. Ciencia, Metodología e investigación. Prentice Hall. pp122

### 2.3.1.3 Sistema

El concepto de sistema, se refiere del mismo modo "tanto a un conjunto de interdependencias entre partes, componentes y procesos que implica regularidades de relación discernibles, como a un tipo similar de interdependencia entre dicho conjunto y el ambiente que lo rodea"<sup>63</sup> cuyo ejemplo empírico puede ser precisamente un sistema social<sup>64</sup>, y en una empresa, que se compone de divisiones y departamentos separados entre sí que llevan a cabo actividades específicas con el fin de mantener la unidad entre las partes, el sistema desarrolla su esquema de integración con jerarquías, supervisiones, normas, políticas y procedimientos que son mecanismos con los que cuenta la organización para mantener las regularidades de relación.

En el libro *La Teoría General de los Sistemas y la Ciencia de la Comunicación*, Raúl Rivadeneira Prada indica precisamente que la hipótesis de la que parte la teoría general de sistemas es esta característica de que los objetos están relacionados entre sí, en complejas redes de interacciones recíprocas. Sin embargo, destaca que las relaciones al interior se definen por una afectabilidad entre los elementos del sistema que tiene que ver directamente con los atributos de los elementos.

---

<sup>63</sup> Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales. Volumen 9. Pp 710

<sup>64</sup> Que a su vez puede ser estudiado por un conjunto de supuestos, conceptos y proposiciones que posean integración lógica para este referente empírico: el sistema teórico.

Por ejemplo, estas interacciones o relaciones -que en realidad son leyes de organización- en un sistema agua, serían las relaciones químicas entre los elementos hidrógeno y agua que se constituyen así por los atributos moleculares de cada elemento, es decir que los rasgos de su composición química permiten a su vez la realización de la ley de organización entre los elementos. Si la relación química entre los elementos químicos se rompe, el sistema agua desaparece dejando dos moléculas de oxígeno con una de hidrógeno. La entropía.

Siendo así, los elementos u objetos se definirían en el sistema como “un conjunto de objetos así como de relaciones entre los objetos y sus atributos en el que los objetos son los componentes o partes del sistema, los atributos son las propiedades de los objetos y las relaciones que mantienen unido al sistema”<sup>65</sup>

En las empresas multinacionales, el sistema interior tiene coherencia cuando se representa medianter una estructura, si las relaciones y funciones en los procesos de interacción provocan un cambio en sus elementos y afectan la globalidad estructural donde corre el sistema crean la entropía que modifica la forma de presentar a la estructura. La interacción es relación entre la complejidad del sistema y el mantenimiento de su complejidad. La comunicación es esta liga.

Resumiendo, realizar un acercamiento a una organización como objeto de estudio requiere la delimitación de las constantes y la construcción de modelos que

---

<sup>65</sup> Rivadeneira Prada, Raul. Periodismo. La teoría general de los sistemas y la ciencia de la comunicación. México, Trillas.1996. Pp 30

abarquen las configuraciones funcionales de los sistemas internos mediante la visualización de la forma en que están contruidos y de la concepción de las relaciones que hay entre los elementos que forman un todo entre sí, conservando un enfoque de grupos.

## **2.4 Elementos y teorías de las organizaciones**

En el momento en que se establecen procedimientos explícitos para coordinar las actividades de un grupo con miras a la consecución de objetivos específicos, nace una organización<sup>66</sup>. De ahí que los sistemas sociales en su interior son creados por procedimientos formalmente establecidos más que por fuerzas que simplemente surgen, en estas relaciones de asociación de unos hombres con otros se desarrolla entre ellos una organización social formal. Una empresa es un tipo de organización.

La organización, usando este criterio "es la existencia de procedimientos para movilizar y coordinar los esfuerzos de diversos subgrupos, generalmente especializados, con miras a alcanzar objetivos comunes" <sup>67</sup> las desviaciones respecto al programa formal suscitan problemas que pueden ser el objeto de un estudio como el de este trabajo.

---

<sup>66</sup> Lewis, Phillip. V. op.cit. pp 11

<sup>67</sup> Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales. España, Aguilar S.A. 1979. Volumen 7 pp 469



Aunque se presume que es solo del interés de las ciencias administrativas el estudio y la evaluación del estado de las organizaciones, dentro de las Ciencias Sociales es factible acercarse a un objeto de estudio desde diferentes perspectivas. Por ello, han habido distintas aproximaciones teóricas en los estudios empíricos sobre las organizaciones, que van desde perspectivas de análisis de los papeles sociales y de los grupos, hasta la visión de las organizaciones como sistemas sociales naturales con Parsons (1960); para su estudio, se han propuesto a las organizaciones como problemas de sistemas de esfuerzo coordinado en equilibrio (Chester Barnard, 1938) o por su parte, Simon construyó un modelo racional de organización donde el marco para la adopción racional de decisiones era ella misma, indicando que las grandes organizaciones rebasan la capacidad de un ser humano porque implican juicios de hecho y juicios de valor.

Del mismo modo, surgieron focos de interés sobre las llamadas organizaciones informales, la investigación comparada y el uso de las teorías administrativas que se concentraban sólo en su estructura interna, sin prestar atención al flujo de las interrelaciones. Este modo administrativo de concepción de las organizaciones se desarrolló entre dos guerras mundiales, tratando los principios que regían a las nuevas organizaciones complejas.

Otros autores, como Peter Veen y Ton Korven han enfatizado la necesidad de tomar en cuenta en cualquiera de los estudios que se están desarrollando, la

diferencia entre los análisis que estudian el comportamiento *de* las organizaciones del comportamiento *en* las organizaciones. Ellos definen a una organización como un fenómeno complejo y multifacético; una asociación de individuos cuyo objetivo es alcanzar metas con trabajos divididos en tareas especializadas y diferenciadas; que contiene reglas formalizadas y una estructura jerárquica para la integración de las actividades así como cierta permanencia a través del tiempo<sup>68</sup> y la diferenciación que ellos realizan es prioritaria, pues auxilia en la cuidadosa delimitación de las teorías que se tomarán en cuenta para este trabajo, donde nos concentraremos en el comportamiento *en* las organizaciones, estaremos tomando en cuenta teorías de la motivación, satisfacción, de roles, de conflicto y/o de comunicación.

El trabajo de Veen y Korven sobre organizaciones incluye la delimitación de cuatro enfoques teóricos para su estudio: la Gerencia Científica, la Tradición Burocrática, la Escuela de Relaciones Humanas y la Administración Científica<sup>69</sup>.

La primera, se concentra en las tareas repetitivas y los métodos de análisis enfocados en la relación productividad/beneficio/costo mediante el minucioso desglose de las actividades; la segunda enfatiza el análisis estructural de las organizaciones; la Escuela de Relaciones Humanas presenta la idea general del

---

<sup>68</sup>Drenth. JD., Pieter et al, edited by. *Handbook of Work and Organizational Psychology*. USA 2<sup>nd</sup> Edition. Volume 4. Psychology Press. 2000. pp 5

<sup>69</sup> Drend, JD. Op. cit. pp 5

cómo una organización está en la continua búsqueda de la protección de las necesidades que traen consigo los individuos que trabajan en ella. La Administración Científica, se concentra en resolver los problemas del cómo organizar el trabajo agrupándolo y dividiéndolo en áreas que busquen eficiencia, control y estabilidad. La Tradición Burocrática, que se refiere a las tareas agrupadas en posiciones, la supervisión, los sistemas de reglas, el comportamiento impersonal, los requerimientos profesionales, la promoción de la rigidez en los principios, el mantenimiento del *status quo*, la búsqueda del más alto nivel de eficiencia y la lealtad para la promoción que son características de muchas empresas multinacionales, está basada en los estudios de Max Weber sobre la burocracia.

Cabe destacar que aunque existe una cantidad mucho más amplia de autores, corrientes y estudios sobre organizaciones. Su mención, supera la extensión y objetivo de este trabajo. Pero por la relación que tiene con el análisis de las organizaciones que tienen problemas de comunicación intercultural, es menester detenerse a rescatar al clásico sociológico que dio pie a muchas de estas investigaciones y conclusiones sobre organizaciones: Max Weber.<sup>70</sup>

#### **2.4.1 Teoría de la Burocracia**

---

<sup>70</sup> Enciclopedia Internacional de las C. S. op.cit. pp 469-475

Su teoría sobre la burocracia, aborda el problema de la organización social cambiante y los rasgos de las organizaciones formales dentro de ella. Analiza la estructura social de una organización grande y compleja, que sirve de modelo para el tipo de organizaciones en crecimiento dentro de la sociedad actual, aunque cabe mencionar que la complejidad cambiante de sus estructuras en estos días, han exigido nuevos esfuerzos de definición, por las nuevas extensiones, objetivos y necesidades de las mismas.

Sostiene Weber que el esquema de valores común es el fundamento de un orden social legítimo, donde la estructura de autoridad o de dominación es el núcleo de la organización social, y distingue tres tipos de autoridad: tradicional, carismática y legal<sup>71</sup>

La autoridad Tradicional se legitima por la creencia en la santidad de la tradición, determinando la sucesión de forma predestinada; la Carismática, tiene orientación valorativa; y la Legal tiene respaldo en normas jurídicas, siendo esta última el eje del concepto estratégico en el análisis de Weber: el de burocracia. El esquema común de valores es parte de la cultura corporativa que es parte nodal del análisis de la comunicación intercultural y que aparecerá como una de sus grandes disfunciones -si no se conoce su estructura como mensaje dentro del proceso de comunicación-; y esta directamente relacionada con las formas de autoridad que

---

<sup>71</sup> Ibidem pp 469-470

elige la empresa para sus filiales multinacionales y que deberán generar esquemas productivos en empleados de otra cultura.

Weber se formuló la pregunta del cómo deben organizarse las tareas colectivas para racionalizar las complejas responsabilidades que exigen los esfuerzos conjuntos de muchos hombres (que es en sí la definición de organización, el conjunto de personas organizadas con un objetivo común). Las características que presentó de dicha organización fueron la división del trabajo generalizada, con expertos asignados a responsabilidades especializadas, un aparato administrativo independiente al interior que mantiene la propia organización, líneas de comunicación, una jerarquía de autoridad legal, operaciones reguladas por un sistema de reglamentos, relaciones impersonales, estabilidad en el empleo y como criterios de ascenso: el mérito y la antigüedad.<sup>72</sup> Elementos que destacaron Vein y Korven dentro de la Tradición Burocrática para el análisis del comportamiento en las organizaciones.

Todas estas características son a su vez, elementos indiscutibles de los sectores públicos y privados modernos, que enfrentan las dificultades de organizar tareas administrativas complejas, inclinándose hacia la organización burocrática en el mayor de sus casos y arrastrando consigo grandes disfunciones en las que se ahondará más adelante.

---

<sup>72</sup> Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales op.cit. pp 469-470

Si bien Max Weber y su teoría de la burocracia sentaron los parámetros para la definición de las organizaciones contemporáneas, estudios más recientes, como el de Richard H. Hall auxilian en la delimitación de las características de la estructura y los procesos internos, agrupándolos por su naturaleza y bases, presentando los factores que condujeron a esas configuraciones estructurales particulares y las diferencias intra-organizacionales.<sup>73</sup>

#### **2.4.2 Nuevos estudios sobre las organizaciones**

Conforme las organizaciones fueron evolucionando en tamaño, tecnología, estrategia y mercados, las investigaciones se acercaron a las nuevas relaciones económicas mundiales y a los retos que el medio ambiente representaba así como su efecto en los trabajadores.

Las organizaciones forman parte de un entorno que las rodea y que se deriva de la complejidad de su extenso campo de acción, y que es solo un ejemplo de la importancia de su estudio conforme a sus relaciones políticas (consecuencia de su poder económico), pueden ser consideradas tanto agentes de cambio como entes legalmente constituidos, que pueden llegar a controlar incluso su propia protección a través de instrumentos del Estado “y de la justicia pública (...) puede entablar juicios y contratar una fuerza de policía privada con cobertura y poder considerablemente más amplio del que puede obtener un individuo. Pueden solicitar que el poder jurisdiccional responda sus solicitudes (...) generando una

---

<sup>73</sup> Cabe señalar que Richard H. Hall delimitó la naturaleza y las clases de organizaciones a partir de los estudios de Max Weber.

gran cantidad de poder”<sup>74</sup> así como grupos corporativos, asociaciones sociales y sistemas de interacción y orden. Las relaciones sociales son inherentes a una organización así como las interacciones entre los individuos que forman o no, parte de ellas. Las interacciones entre esos individuos son procesos de comunicación.

Weber, definió a las organizaciones como un grupo corporativo que involucraba “una relación social que o es cerrada o limita por medio de reglas la admisión de extraños...en la medida que su ordenamiento está reforzado por la acción de individuos específicos cuya función normal es esa, de un jefe o ‘cabeza’ generalmente también de un grupo administrativo”<sup>75</sup> Hall rescató el énfasis en la relación estructura-sistema y complementó el concepto con la atención que Barnard Chester prestó a los individuos que formaban parte de la misma; pues ellos son precisamente los que deben ejercer el ejercicio del comunicarse, afirmando de igual forma que este sistema está coordinado por actividades o fuerzas de dos o más personas, de forma consciente, deliberada y con propósito.

Finalmente, Hall define una organización como “una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que

---

<sup>74</sup> Hall H. Richard, op cit., pp 17

<sup>75</sup> Ibidem pp28

están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos”<sup>76</sup> y destaca que localizadas en un medio social, tienden a contar con elementos del contexto donde están ubicadas, incluso “reflejan las divisiones que se presentan en la sociedad, y además, las refuerzan (...) por medio de los papeles que juegan los miembros de las organizaciones y de los valores que puede generar el pertenecer a una organización”<sup>77</sup>.

La definición de Hall sobre las organizaciones es la que será utilizada a lo largo de este análisis porque engloba las características que surgieron en los estudios organizacionales de varias escuelas tomando siempre en cuenta a la Tradición Burocrática de Max Weber, contempla sus objetivo de ser y a su vez, hace mención de los sistemas de comunicación como parte integral de las organizaciones.

Descritos en los cuadros siguientes, Hall indica que hay cuatro factores que se combinaron y condujeron a las configuraciones estructurales particulares que han desarrollado en las organizaciones: el tamaño, la tecnología, el medio ambiente y la selección estratégica. Dentro de cada una de estas configuraciones estructurales, la complejidad, la formalización y la centralización son características específicas para comprender las diferencias intra-organizacionales, que conducen

---

<sup>76</sup> Ibid pp 33

<sup>77</sup> Ibid pp 9



al conocimiento de los flujos de comunicación interna o las necesidades de información de una organización determinada.

### **Factores que condujeron a configuraciones estructurales particulares<sup>78</sup>**

<b>TAMAÑO</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>MEDIO AMBIENTE</b>	<b>SELECCIÓN ESTRATÉGICA</b>
Compuesto de la capacidad física de las organizaciones, el personal a disposición de la organización, los insumos y productos y el patrimonio o activos netos.	Técnicas utilizadas en las actividades propias del trabajo, los materiales empleados y las diferentes complejidades en el sistema de conocimientos utilizado en el flujo de trabajo.	Infraestructura socioeconómica dentro de la cual está ubicada la organización, situación demográfica y valores institucionalizados que la circundan.	Una organización enfrenta múltiples presiones y debe escoger un camino, entre varios, para alcanzar un objetivo, entre muchos. Son decisiones tomadas al interior por medio del proceso político.

Una vez que estos factores condujeron a la creación de una estructura determinada para una organización que puede ser una empresa multinacional, hay

<sup>78</sup> Fuente: Cuadro sinóptico de creación propia basado en los factores y características desglosadas por Hall, Richard. Op.cit. Pp55-65, 66, 68, 72.

tres variables principales que pueden modificar la estructura de la organización y que le proporcionan cierta identidad.

### 2.5.1 Variables específicas de la estructura<sup>79</sup>

<b>COMPLEJIDAD</b>	<b>FORMALIZACION</b>	<b>CENTRALIZACION</b>
<p>Cuenta con elementos de diferenciación horizontal, vertical y dispersión espacial. La primera se refiere a la subdivisión de tareas, la segunda indica la distribución de autoridad de acuerdo con el nivel que se ocupe en la jerarquía y la tercera se refiere al número de lugares espacialmente separados donde se encuentran los miembros.</p>	<p>Representa el uso de reglas en una organización. El comportamiento de una persona se ve afectado vitalmente por el grado de formalización pues supone control sobre el individuo, tiene significado ético y político. En organizaciones con alta formalización, los procedimientos se enfocan en pre-programar la respuesta a una amplia gama de contingencias. Por el contrario, una mínima formalización tendría procedimientos con casos que son únicos y no se repiten constantemente.</p>	<p>El marco de la autoridad decisoria dentro de una organización. Quién o qué tiene derecho a tomar qué clases de decisiones y cuándo. Cuando las decisiones se toman desde la cúspide, la organización es centralizada, también determina la forma en que se evalúan las actividades, indica la visión que se tiene de su personal, la confianza para tomar decisiones o para evaluarse a sí mismo. Situaciones descentralizadas indican una mejor disposición a permitir que el personal realice sus actividades de una forma más autónoma.</p>

<sup>79</sup> Fuente: Cuadro sinóptico de creación propia basado en los factores y características desglosadas por Hall, Richard. Op.cit. Pp 75-82, 93-95, 111-112

Como cada variable se relaciona con las otras en distintos niveles, surgen múltiples combinaciones descriptivas, como la relación tamaño-tecnología, que indica que a mayor tamaño, las necesidades de uso de la tecnología aumentan; o medio ambiente-selección estratégica, que se puede referir a la relación del lugar donde esté localizada la empresa con la influencia que recibirá de este entorno y que dará forma a algunas de estas decisiones; o tecnología-medio ambiente, pues si una empresa está localizada en Guatemala, tendrá tal vez menos acceso a infraestructura tecnológica que si está ubicada en Estados Unidos.

De la estructura, se puede analizar de igual manera su formalización-complejidad lo que explicaría un problema en una empresa que necesita un departamento más para cumplir sus funciones (aumento en la complejidad) y que por las estrictas reglas de la empresa hacia el tema (alta formalización) este tardará meses en ser aprobado, afectando su productividad general; o la complejidad-centralización que parecido al ejemplo anterior, puede indicar que la complejidad no aumenta aunque sea necesaria por que una sola persona que no lo desea por un enfoque particular, no permite la inclusión del área. Se puede relacionar de igual forma la tecnología-centralización y la formalización-tamaño, por nombrar solo ejemplos. Debe tenerse claro que todos y cada uno de los factores se puede combinar con los otros y que el grado de especificación que se logre de su interrelación permite delimitar de la misma forma que los flujos y necesidades de comunicación se moverán y

cambiarán dependiendo de los diferentes niveles que se establezcan como configuraciones y variables de la estructura de la organización.

## **2.6 Comunicación. Configuraciones y variables de la estructura de Robbins.**

Stephen P. Robbins, realizó estudios de comportamiento organizacional aplicando un método de análisis semejante al de Hall, aunque destacó que todos los empleados están restringidos de alguna manera por la estructura de su organización pues los diseños organizacionales tienen a su vez efectos sobre los empleados, y son ellos los que participan como elementos del proceso de comunicación humana, cuya complejidad corresponde al número de variables que definen las características de la conformación psíquica, histórica, cultural, geográfica, biológica y lingüística de uno solo de los individuos de la empresa; por lo que cuando hay dos o más individuos participando dentro del proceso de comunicación (a partir del nivel interpersonal) el proceso se complica, pues los empleados tomarán en algún momento –independientemente de su puesto- el lugar del emisor y el receptor de dicho proceso quienes tendrán que confrontar todos los elementos y características que los definen como individuos sociales en ese instante, agregando las restricciones de la estructura de su organización y los efectos que la misma está teniendo sobre ellos.

Robbins inició la descripción de las causas que generan los modelos de estructuras organizacionales (tamaño, tecnología, ambiente) agregando lo que él denomina "poder-control"; Robbins tomó en cuenta los componentes que constituyen la estructura: complejidad, formalización y centralización e incluyó dos modelos (el mecanicista y el orgánico) en un esfuerzo de taxonomía entre los tipos de estructuras existentes.

La causa que él agregó, de poder-control, que genera una estructura determinada, tiene un enfoque de un binomio con explicación política. Aunque Hall ahonda en el fenómeno del poder y el conflicto en su capítulo sobre la naturaleza del poder en las organizaciones y las consecuencias de las relaciones de poder (que Weber trata desde que toca el tema de los distintos tipos de autoridad) Robbins hace un especial énfasis en su importancia, cuando indica que el tamaño, la tecnología y el ambiente explican no más del 60% de la variabilidad de la estructura, pero el poder y el control definen los resultados finales pues los elementos internos buscan sus intereses y la estructura se escogerá para que responda al resultado de la lucha de poder interna de forma contingente<sup>80</sup> dándole mayor peso al elemento de poder-control como causa de la estructura.

Si la comunicación es un proceso circular en el cual un emisor transmite un mensaje a un receptor por medio de un canal determinado, utilizando un código específico y que tiene como fin el entendimiento del mensaje por el receptor y por

---

<sup>80</sup> Robbins, P. Stephen. Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México. San Diego State University. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 3era Edición 1987, pp 348-349

consecuencia la generación de una respuesta hacia el emisor, acorde al contenido de la información que tiene el mensaje, los elementos que buscan sus intereses dentro de la estructura, deberían conocer las redes de comunicación formales e informales para influir directamente en las respuestas que se generen por la información que circule al interior. De la misma manera, las relaciones de poder y los distintos tipos de autoridad de los que escribió Weber nos señalan quién decide lo que se comunica y de qué forma se hace, de acuerdo a sus fines.

En las empresas multinacionales, incluso existen figuras de autoridad en la casa matriz y figuras en el complejo local; si estas figuras de autoridad, elementos de poder-control que generan la estructura, son antagónicas culturalmente a los componentes de la organización que dirigen, surgen disfunciones en las relaciones internas. Estas disfunciones deben describirse y/o solucionarse por medio de un modelo de comunicación intercultural que contemple las diferencias que las figuras de autoridad llevan de contexto y que aparecen desde la elección del código del mensaje.

### **2.6.1 Componentes de la estructura y modelos de organización.**

Continuando con Robbins, los componentes principales de la estructura se refieren a sus actividades, las reglas y el dónde reside la autoridad. En sus primeros

trabajos las denomina complejidad, formalización y centralización<sup>81</sup> -al igual que Hall- pero destaca algunos puntos nuevos donde la comunicación ya es parte del elemento de complejidad que compone la estructura de una organización:

<b>COMPLEJIDAD<sup>82</sup></b>	<b>FORMALIZACIÓN</b>	<b>CENTRALIZACIÓN</b>
<p>La diferenciación horizontal indica problemas de coordinación (cuando los contadores no entienden las prioridades de mercadotecnia) y <b>la diferenciación vertical destaca las probabilidades de distorsión en la comunicación</b>, pues la información debe pasar por distintos niveles de jerarquía. Indica que el aumento en la diferenciación espacial incide en la complejidad, pues comunicación, coordinación y control se tornan más difíciles con personal e instalaciones físicas geográficamente dispersos.</p>	<p>Con la estandarización no sólo se elimina la posibilidad de que el empleado realice otras conductas, sino que hasta se logra que él prescindiera de la necesidad de considerar otras opciones.</p>	<p>El concepto incluye sólo la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes al puesto. Si tiende a una fuerte centralización los empleados tenderán a sentirse más enajenados por los encargados de tomar las decisiones que afectan a su vida.</p>

Precisamente el elemento de complejidad señala que la diferenciación horizontal indica problemas de coordinación (cuando los contadores no entienden las

<sup>81</sup> Stephen, P. Robbins. Op.cit. Pp 335-336.

<sup>82</sup> Fuente: Robbins, P. Stephen, Op. Cit. cuadro de creación propia basado en su trabajo de componentes de la estructura. pp 336-338

prioridades de mercadotecnia) y que un contador no este informado de las prioridades del área de mercadotecnia es un problema de comunicación intraorganizacional, un grupo que se comunica con otro pero dentro de una misma empresa.

Una década más tarde, Robbins define esta misma estructura de la organización como aquella que "define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo"<sup>83</sup> pero destaca la existencia ya no de tres, sino de seis elementos clave en el diseño de la estructura de una organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y formalización.

Los nuevos elementos (especialización en el trabajo y departamentalización) son en realidad un desglose del elemento de complejidad que está estrechamente relacionado con los flujos de comunicación, es decir la dinámica de la comunicación organizacional.

Robbins tomó las preguntas de diseño de la estructura organizacional y construyó modelos que ejemplificaran las tendencias internas de estas variables de la estructura. El modelo mecánico tiene características de alta especialización,

---

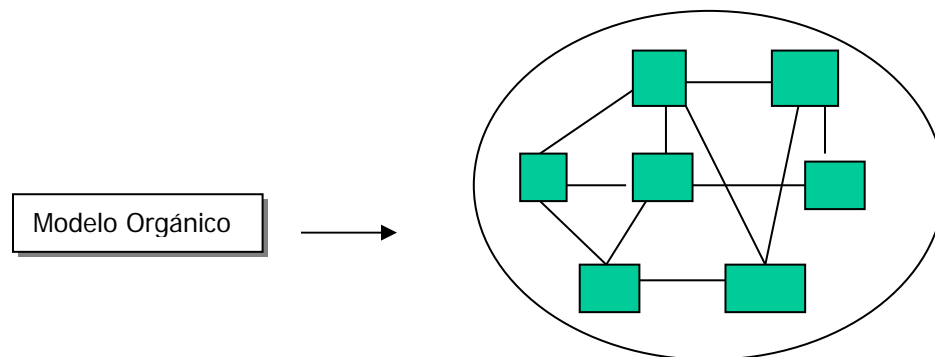
<sup>83</sup> Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. México, 8va. Edición. Pearson, Prentice Hall. 1999, pp 478



departamentalización rígida, cadena de mando clara, tramos de control estrechos, centralización y alta formalización. Responde al siguiente esquema<sup>84</sup>:

Ver figura 1.4

Mientras que el modelo orgánico, tiene una estructura plana, equipos interfuncionales y transjerárquicos, formalización baja, posee una red amplia de información y contiene un ejercicio participativo en la toma de decisiones<sup>85</sup>:



Las organizaciones presentan una mezcla de los dos modelos con cierta inclinación hacia alguno de los dos. Las empresas multinacionales, por sus objetivos de control y sus actividades primordialmente operativas, tienden a ejercer el Modelo Mecánico.

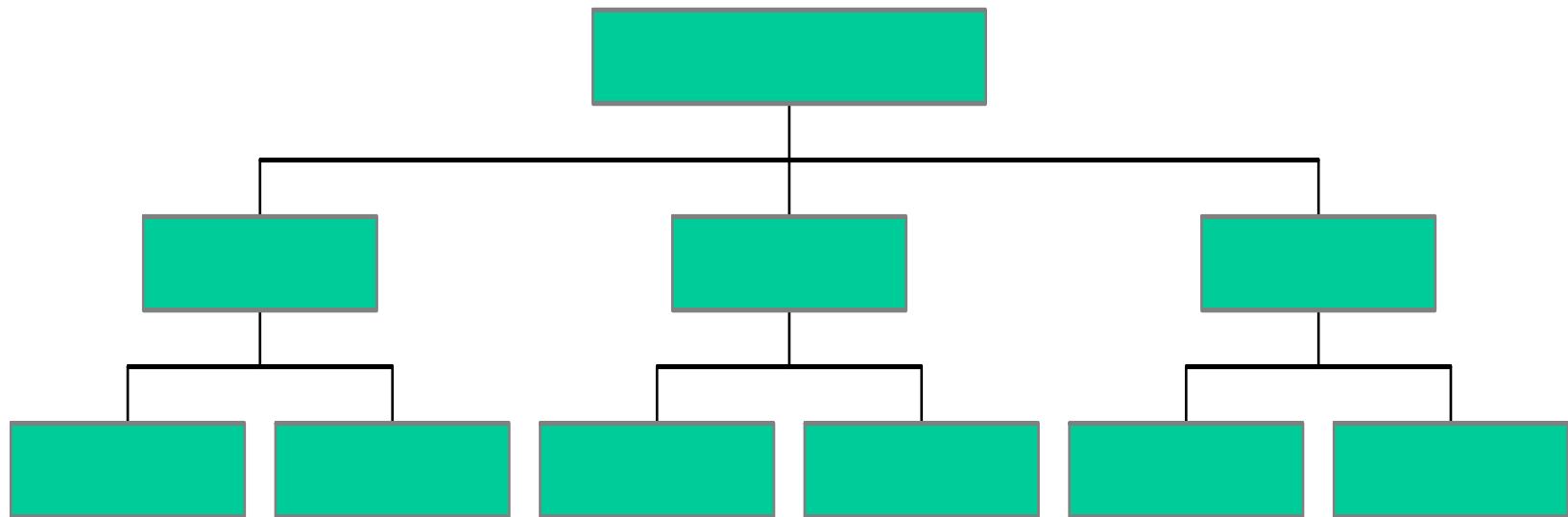
---

<sup>84</sup>Fuente: Robbins, P. Stephen. (1999) Diseño propio con base a la ilustración 13-8, pp 497

<sup>85</sup> Fuente: Ibid, Diseño propio basado en la ilustración 13-8 pp 497.

Figura 1.4

# Modelo mecánico



### **2.6.2 Barreras organizacionales a la comunicación.**

El que la empresa multinacional conserve una tendencia hacia el Modelo Mecánico, genera una serie de barreras que provocan incomunicación, puesto que los factores que conducen a configuraciones estructurales particulares (tamaño, tecnología, medio ambiente y selección estratégica) muestran una rigidez que inhibe la libre circulación de la información necesaria y la expresión real de las necesidades de comunicación.

Por ejemplo, el crecimiento en el tamaño genera una creación mayor de niveles jerárquicos que aumenta la complejidad de la organización, y de acuerdo al capítulo de barreras organizacionales a la comunicación de Lewis<sup>86</sup>, puede provocar un problema potencial de comunicación entre una persona que tiene una posición superior y otra que es subordinada, pues el “prestigio” de una posición superior y los beneficios que se tienen de este puesto puede inhibir el libre flujo de la comunicación entre las dos personas y de igual manera entre dos grupos, incluso afectando su acceso a ciertos canales de comunicación –punto de tecnología-, lo que incluye a su vez la distancia física entre las personas y falta de atención a mensajes que no tengan este “prestigio”; por lo que el sistema de comunicación interno no tiene ninguna efectividad ni cumple sus funciones.

---

<sup>86</sup> Lewis, Phillip. Op.cit. Pp136-145.

Si la especialización de sus tareas provoca ruido sintáctico o semántico e impide que entiendan los objetivos de toda la organización o los empleados piensan que tienen cierta propiedad sobre alguna información y provocan trabas al flujo de la comunicación para oponerse a la formalización y centralización crecientes dentro de un modelo de organización mecánico, se seguirán creando constantes barreras al proceso de comunicación.

Sin embargo, uno de los problemas más graves que se ha observado en las organizaciones multinacionales se presenta antes del desarrollo de todos los anteriores. Es parte de la configuración misma de la empresa y esencia de su existencia. Como empresa multinacional, la organización involucra la participación de dos o más países. Cada país tiene un marco cultural que define el entendimiento que se tiene de los mensajes e incluso la respuesta que se dará a ellos.

El elemento cultural dentro de la comunicación, es prioritario y desencadena un problema deontológico desde el primer instante del proceso comunicativo. Los problemas que ya se señalaron son consecuencia en la mayoría de las veces, del desconocimiento de la influencia del contexto cultural en los actos de comunicación al interior de estas empresas; y, aunque sea conocido por la mayoría de los involucrados, no significa necesariamente que alguien este haciendo algo al respecto o que la solución propuesta sea la única disponible. Por ello, es necesario

detallar dentro de este análisis de comunicación organizacional el cómo influye la cultura en el proceso de comunicación, en las actitudes de los empleados, en la cultura corporativa, en el cumplimiento de objetivos de la empresa, en los fines que persiguen los individuos y cómo el conjunto de estos elementos son un fenómeno de estudio propio de los comunicólogos organizacionales.

### **CAPITULO III. Trabajo y Cultura Corporativa**

Un segundo objetivo de este trabajo, además de demostrar que los rasgos culturales acarrearán fricciones dentro del proceso de comunicación intercultural y en consecuencia impiden la satisfacción de algunos objetivos de los trabajadores, es señalar que el comunicólogo tiene las herramientas para realizar el análisis de ese tipo de problemas en la empresa, que se reflejan en desmotivación, baja productividad y el desconocimiento o rechazo a la cultura corporativa; pues no son sino problemas de comunicación.

El análisis de los problemas de comunicación intercultural dentro de las empresas multinacionales desde el punto de vista de su comportamiento como organización, requiere del apuntalamiento de los elementos que tienen una función específica y que están presentes dentro del sistema que da forma a la estructura de la multinacional: el trabajo, la motivación, la satisfacción, el sistema interno, la cultura corporativa, los objetivos de empresa, el clima organizacional y la imagen corporativa.

En las empresas multinacionales, la organización involucra la participación de dos o más países. Cada país tiene un marco cultural que define los objetivos de los mensajes e incluso la respuesta que se dará a ellos. Por este motivo, es importante detenerse brevemente para definir que entendemos por la cultura que

está dentro de este marco, pues si bien es cierto que las reglas al interior de la organización le dan funcionalidad y orden al conjunto de interdependencias entre las partes, componentes y procesos que implican regularidades de relación discernibles, como a un tipo de interdependencia entre dicho conjunto y el ambiente que lo rodea, es decir, el sistema interno de trabajo, la existencia de los contrastes culturales entre autoridades que vienen de Estados Unidos a establecer una empresa contratando empleados mexicanos (factores de selección estratégica y medio ambiente) provocan conflictos que no se perciben de forma inmediata y que por ello son ignorados. Cada empresa contiene una cultura corporativa que representa su forma de realizar las actividades diarias y su manera de percibir y trabajar para con el mundo exterior. El fenómeno de comunicación intercultural se hace por demás interesante cuando las culturas que se presentan para trabajar juntas y lograr objetivos en común –que es el fin de la organización- son culturas antagónicas.

### **3.1 Cultura**

Ahora bien, el análisis del fenómeno de la cultura y los elementos que la conforman es trabajo de otras disciplinas cuya especialidad se puede retomar para enriquecer el desarrollo de este tema, con un enfoque que permita estudiarlo como fenómeno de comunicación intercultural, verbigracia: el ejercicio de poner en

común un mensaje entre dos culturas. Las ciencias de la comunicación, se auxilian de la sociología para este fin.

La sociología es una ciencia que estudia las relaciones sociales, y describe a la cultura como un concepto que se utiliza "para designar todos los tipos de conductas socialmente adquiridas y que se transmiten con igual carácter por medio de símbolos. Por ello, es un nombre adecuado para todas las realizaciones, características de los grupos humanos, en él se comprende, no solo los elementos particulares tales como el lenguaje, la construcción de instrumentos, la industria, el arte, la ciencia, el derecho, el gobierno, la moral y la religión. Sino también los instrumentos materiales o artefactos en los que se materializan las realizaciones culturales y mediante las cuales surten efecto práctico los aspectos intelectuales de la cultura como los edificios, instrumentos, máquinas, artificios para la comunicación, ubicación, objetos de arte etc. La significación científica del término es por consiguiente, completamente diferente de su acepción popular. Comprende todo lo que es aprendido mediante la comunicación entre hombres; abarca toda clase de lenguaje, las tradiciones, las costumbres y las instituciones. Como jamás se ha tenido noticia de un grupo humano que no tuviera lenguaje, tradiciones, costumbres e instituciones, la cultura es la característica distintiva y universal de las sociedades humanas.<sup>87"</sup>

---

<sup>87</sup> Henry, Pratt Fairchild Diccionario de Sociología. México, Editorial Fondo de Cultura Económica. 1997. pp 75.



En este concepto destaca el aprendizaje de la cultura por medio de la comunicación, el proceso de comunicación lleva el mensaje que se traduce en un aprendizaje de conductas simbolizadas que comprenden las construcciones sociales como el lenguaje, las tradiciones, las costumbres, las instituciones y la religión.

El aprendizaje de estas conductas simbolizadas, implica necesariamente una acción que responde a este aprendizaje, la definición de Maurice Duverger<sup>88</sup> en Sociología de la Política, indica esta arista de la cultura, pues la define como un conjunto coordinado de maneras de actuar, de pensar y de sentir, constituyendo los roles que definen los comportamientos expresados de una colectividad de personas, por lo que la acción, la razón y el sentir son los elementos básicos de toda cultura, que coordinan, sistematizan y condicionan, produciendo roles que delinear y determinan formas de vida; por lo que el concepto puede compendiarse en la frase: cultura es una forma de vida de una colectividad.

Rescatando las ideas principales de estos autores, cultura será para este estudio un concepto que comprende todo lo que es aprendido mediante la comunicación entre los hombres; abarca toda clase de lenguaje, las tradiciones, las costumbres y las instituciones, para designar todos los tipos de conductas socialmente adquiridos y que se transmiten con igual carácter por medio de símbolos; constituyendo los

---

<sup>88</sup> Navarro, Raúl Béjar. El Mexicano. Aspectos Culturales y Psicosociales. México, UNAM. 1994. pp 170

roles que definen los comportamientos expresados de una colectividad de personas.

### **3.1.1 Elementos culturales**

Dentro de las empresas multinacionales, se deben realizar tareas prácticas definidas y guiadas por una cosmovisión cultural diferente cuando se trata del trabajo común entre dos países distintos; por lo que la forma de vida de colectividad se refleja en cada una de sus acciones y en la respuesta que dan al comportamiento de los distintos grupos que se interrelacionan dentro de estas empresas.

Estos actos que se realizan como forma de vida cotidiana echan mano de elementos culturales<sup>89</sup> que los empleados llevan consigo cada día como su contexto cultural, y Guillermo Bonfil resumió esos elementos culturales de la siguiente forma:

1. Materiales. Objetos que en su estado natural o transformados por el trabajo humano y que un grupo determinado está en condiciones de aprovechar, como las herramientas, los utensilios, la tierra, la energía, los productos naturales y manufacturados, entre otros.

---

<sup>89</sup> Bonfil Batalla, Guillermo. “La teoría del Control Cultural” en Acta Sociológica. U.N.A.M. FCP y S. Número 18. México. Septiembre-Diciembre 1996. pp20

2. De organización. Formas de relación social sistematizadas a través de las cuales se hace posible la participación de los miembros del grupo, cuya intervención es necesaria para cumplir la acción.
3. De conocimiento. Experiencias asimiladas y sistematizadas que se elaboran, se acumulan y transmiten de generación a generación y en el marco de las cuales se generan o incorporan nuevos conocimientos.
4. Simbólicos. Códigos que permiten la comunicación necesaria entre los participantes en los diversos momentos de una acción. El código fundamental es el lenguaje, pero hay otros sistemas simbólicos significativos que también pueden ser compartidos.
5. Emotivos. También llamados subjetivos, son representaciones colectivas, creencias y los valores integrados que motivan a la participación y/o la aceptación de las acciones: la subjetividad es un elemento cultural indispensable.

Todos estos elementos que son aprendidos mediante la comunicación entre los hombres, es decir mediante procesos de interacción humana relacionados

intrínsecamente con el lenguaje, que tiene una función socializadora por ser vehículo de expresión.

La comunicación mediante los sistemas simbólicos de la lengua que contiene los elementos abstractos de la experiencia que se encuentran en la cultura, funciona como un proceso de interacción social que establece los principios de cultura.

Existe una fuerte relación entre cultura y comunicación, pues la primera no se aprende sino a través de la segunda y la comunicación y sus procesos tienen a su vez definiciones culturales que dependen del país o grupo étnico que las practique, pues los símbolos y abstracciones varían de un lugar a otro dependiendo de los usos y costumbres, la historia y la construcción total de los elementos del grupo cultural específico. Un ejemplo claro es el aprendizaje que realiza un recién nacido desde el principio y a lo largo de su vida de todas las distintas abstracciones de religión, tradiciones, costumbres y conocimiento de las instituciones y las reglas del comportamiento social por medio del lenguaje, y a través de procesos de comunicación de su familia, conocidos, amigos, maestros y demás individuos con los que tendrá interacción social a lo largo de su vida; y que nunca será el mismo para un recién nacido en Afganistán que uno en Francia o la India; pero el factor común entre el aprendizaje que llevarán los 3 recién nacidos, es el uso de procesos de comunicación, así como el uso de los símbolos y códigos del mensaje para transmitir la información.

### **3.2 Comunicación e identidad**

Un punto que se debe enfatizar, es la relación de identidad que provoca la cultura. Aunque el caso mexicano es complicado por la multiplicidad de problemas que contiene la definición de su cultura como identidad nacional, la identidad si es un elemento de cohesión social.

Como organización fundamental que se instituye al individuo dentro de la sociedad, el lenguaje, también funciona como institución, se establece. Siendo así, da a los miembros del grupo un fuerte sentido de su identidad. Incluso, como parte social del lenguaje, la lengua hace uso del código que requiere de una convención previa que es parte de la identidad de la colectividad.

En una empresa multinacional donde trabajan americanos y mexicanos, el contraste de la identidad comienza desde el uso de la lengua; donde el inglés siempre funciona como lengua dominante que no permitirá la identificación total de los mexicanos con sus demás compañeros de trabajo; pues también hay una serie de mensajes que solo pueden entender los hablantes de la lengua (modismos) que son de uso coloquial y que les proporcionan cierta identificación como grupo, pero estos modismos de uso diario que son muy específicos y que no se conocen sino hasta después de un alto grado de interacción con el grupo que

los utiliza –en su medio ambiente- no son las únicas diferencias que se perciben en la comunicación intercultural.

La transmisión de la historia, las costumbres, la religión y la lengua son solo algunos elementos donde la comunicación participa como proceso de interacción social mediante el cual se aprende la cultura, pues el proceso mismo lleva consigo los elementos culturales cuando el emisor y el receptor enfrentan sus contextos individuales en el acto comunicativo; sin detenerse ahí, la comunicación lleva consigo otro elemento de complejidad que se refiere a la comunicación no verbal y que también es específica del aprendizaje que el individuo tuvo durante la interacción con su círculo social; este punto, es ya tema de interés de distintos hombres de negocios, que han reconocido en la comunicación no verbal la transmisión –a veces inconsciente- de elementos simbólicos culturales que pueden provocar fricción entre los que se comunican si son obviados.

### **3.2.1 Comunicación no verbal.**

En la interacción cotidiana, los sistemas verbales y no verbales son interdependientes, como un ejecutivo que recibe malas cifras sobre sus resultados bimestrales y mueve la cabeza de un lado a otro mientras dice “estos datos no nos darán el proyecto”.

El significado que se da al comportamiento no verbal está en función del contexto social donde se ha aprendido. Para definir el campo donde se localiza la comunicación no verbal, utilizaremos el trabajo de Mehrabian citado en el libro de La Comunicación no verbal de Knapp<sup>90</sup> donde se usa una dicotomía de lo “explícito-implícito”, es decir, lo reconocible como no verbal son las señales sutiles.

La sutileza está ligada a la ausencia de reglas explícitas de codificación, que contrario al uso común de una lengua donde se requiere el uso de un código común convencional para su decodificación correcta por parte del emisor; en el caso de la sutileza de la comunicación no verbal, se infiere precisamente que ese código convencional no existe pues las configuraciones de la conducta aquí son implícitas, cuando alguien levanta su mano y hace con sus dedos la señal de la “V” algunos podrían pensar en una señal de “Victoria o triunfo” y en México, algunos podrían asociarlo con el líder de un grupo político. En especial, dentro de la clasificación de la conducta no verbal de Knapp, la interrelación de cultura y comunicación en los negocios tiene innumerables ejemplos cuando se trata del comportamiento cinésico.

El modo característico de mover las manos, los pies, sonreír, cruzar las piernas, la conducta de los ojos, la postura, la dirección y duración de la mirada, los movimientos de las manos y de las extremidades en general son regularmente

---

<sup>90</sup> Knapp, Mark. L. La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno. México, Paidós Comunicación. No. 1. 1997. pp 16-17

característicos de una cultura “fruncir la nariz puede querer decir <<Estoy disgustado>> o <<¡Cómo apesta!>> Para decir <<No lo sé>> o <<Necesito ayuda>> o <<No estoy seguro>>, se pueden poner ambas manos con las palmas hacia arriba, encogerse de hombros o varias cosas a la vez”<sup>91</sup> y dependiendo de un país a otro, este tipo de emblemas que comunican un mensaje con el cuerpo tienden a variar, el contraste cultural puede ser tan fuerte como el darse cuenta que en nuestra cultura los perros y los gatos son mascotas y se piense en ello de forma “natural”, al menos hasta que encontramos que en otras culturas, los perros, al igual que las gallinas, son criados para ser alimento.

Aquí un cuadro de la clasificación de Knapp sobre la comunicación no verbal<sup>92</sup>:

<b>TIPO DE CONDUCTA NO VERBAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1.-Movimientos del cuerpo o comportamiento cinésico	Dan a conocer rasgos de la personalidad o actitudes, señales no muy específicas y a veces generales, algunas tienen la intención de comunicar y otras son expresivas. Incluyen los emblemas gestuales, las muestras de afecto, indicaciones del ritmo de la conversación, acompañamiento de una frase con un gesto, escarbarse la nariz, retirarse, manipulación de objetos para fumar y escribir.
2.-Características Físicas	Señales que se envían con el físico o la forma del cuerpo, los olores, el aliento, la altura, el peso, el cabello, el color o la tonalidad de la

<sup>91</sup> Knapp, Mark. L. Op. Cit. pp 18

<sup>92</sup> Fuente: Ibidem pp 17-26 Cuadro de elaboración propia basado en la clasificación del autor.



	piel. Un empleado que llega a una entrevista de trabajo seguramente puede modificar su corte de cabello para comunicar pulcritud y limpieza o utilizar alguna colonia en particular.
3.-Conducta Táctil	Muy importante en el encuentro de culturas que requieren distancia de forma regular contra otras que permiten el contacto físico real como una señal positiva. Comprenden caricias, golpes, guiar movimientos de otras personas, abrazos.
4.-Paralenguaje	Es el cómo se dice algo. Está relacionado con las cualidades de la voz, los caracterizadores vocales (risa, llanto, suspiro, bostezo, ronquidos) cualificadores vocales (intensidad de la voz, suave, fuerte, aguda, grave) y las segregaciones vocales (hum, ahh, uhh, pausas) acompañan a las palabras y les pueden dar un significado distinto, como decir en voz muy baja "ese tipo" y decir con voz muy fuerte "!ese tipo!"
5.-Proxémica	Es el uso del espacio social y personal. El cómo la gente usa y responde a las relaciones espaciales y en el establecimiento de grupos formales o informales, se refieren también a la disposición de los asientos, el liderazgo, el flujo de la comunicación y la tarea manual. De igual forma, indica la influencia de los elementos arquitectónicos, la distancia conversacional, el status, los roles, la orientación cultural con que se define la territorialidad. Es el espacio personal intocable.
6.-Artefactos	Productos de belleza y postizos como el perfume, la ropa, el labial, los lentes, las pelucas, los aretes, el maquillaje, las uñas postizas y tintes para el cabello.
7.-Factores del entorno	Muebles, luz, estilo arquitectónico, materiales, superficies de los

	objetos con el entorno en el que se interactúa, música, temperatura, ruidos adicionales, olores, colores y demás elementos con los que se tenga interacción en un lugar específico. Dentro de las empresas este punto es muy importante para delimitar una parte del clima organizacional.
--	--

### **3.2.1.1 Perspectiva triple de evaluación para conductas no verbales**

Independiente de la categorización de Knapp, el resultado de la obra de Mehrabian señala que existe una perspectiva triple que también utilizan los individuos para evaluar las conductas no verbales de otros individuos:

1. Inmediatez. Es una evaluación inmediata de una acción como buena, mala, negativa, agradable o desagradable.
2. Estatus. Ubicar en relación con nosotros estatus de fuerza, debilidad, superioridad o inferioridad y actuar en consecuencia.
3. Impresionabilidad. Aquí nuestra percepción del ambiente como rápido, lento, activo o pasivo.

La comunicación no verbal y la cultura en las empresas están ligadas a través de procesos de comunicación. La comunicación intercultural se refleja en actitudes que influyen en el resultado final de la productividad de los trabajadores o la percepción que se tenga de ella afecta decisiones de negocios.

Un ejemplo al suponer un caso: que una firma de cosméticos le sea de interés que entre las Europeas occidentales –incluso en algunas regiones de Europa del Este– el uso de los artefactos, en particular del maquillaje, no es un símbolo común de belleza, pero sí hay una preferencia por productos que incentiven una imagen “natural”, mientras que las rusas o las latinas hacen uso constante –a veces cargado– de estos productos de belleza con gusto especial por los colores vivos. Si se tomara la decisión de comenzar una campaña de publicidad sobre sus productos para un grupo con hábitos –supuestos– de consumo similar, digamos Latinoamérica y Rusia y un segundo grupo que serían Japón y Estados Unidos; la forma de construir el mensaje para enviarlo a cada cultura no solo dependerá de los hábitos, sino de la percepción que tengan ellos de la comunicación en todos sentidos. Lo que quiere decir que al construir el mensaje, se deberá contemplar si la cultura es de alto o bajo contexto, para que su actitud de recepción y/o respuesta sea positiva a la intención del emisor que en este caso sería la empresa de cosméticos.

Exactamente el mismo cuidado deberá tener una empresa que se fundó en una cultura de bajo contexto y que emplea trabajadores provenientes de una de alto contexto y viceversa; es el caso de las empresas multinacionales con matriz en Estados Unidos que emplean trabajadores mexicanos. A partir de esa relación, por la naturaleza circular del proceso de comunicación, se crea un primer problema de comunicación intercultural, en primera instancia, por el choque de las culturas de

bajo y alto contexto, que tienen relaciones de trabajo utilizando el lenguaje y detectan mensajes antagónicos o no comprensibles en la comunicación no verbal.

### **3.3 Formas culturales de alto y bajo contexto**

Desde el primer momento en que un individuo comienza a tener interacción social con su grupo, empieza a recibir mensajes verbales y no verbales de su lenguaje, tradiciones, las costumbres y sus instituciones, para designar así todos los tipos de conductas socialmente aceptables y que se le transmiten con igual carácter por medio de símbolos; constituyendo en su mente los roles que definen los comportamientos expresados por su colectividad; es decir, recibe cultura.

Cada individuo crece en una cultura particular de cuyas características específicas la hacen precisamente distinta de otras, y una persona no se da cuenta de estas diferencias inherentes hasta que entra en contacto con un individuo de una cultura que piensa las cosas de forma distinta.

Por ejemplo, si venimos de una cultura que piensa que es correcto entregar el dinero en la mano (se paga con la mano derecha, se recibe con la izquierda) cuando lleguemos a un país donde hay pequeñas charolas en los mostradores de las tiendas para que se deposite el dinero ahí y precisamente de este lugar se recoja el cambio, quizá pensemos que es una actitud distante, o no notemos que

las charolas están ahí o quizá cometamos una serie de errores, entregando el dinero en la mano del vendedor por lo cual esa persona se sentirá agredida por nuestra conducta táctil demasiado cercana. Invadiremos un espacio proxémico cuidadosamente delimitado por una charola que seguramente obviaremos y aún pensaremos que estamos haciendo lo correcto hasta que no notar esta diferencia básica de forma de pago. Esta pequeña diferencia puede incluso indicar la preferencia que tiene la cultura para recibir información: de forma directa o indirecta, cercana o lejana, extensa o concisa, personal o impersonal.

Existe una categorización especial realizada por David A. Victor<sup>93</sup> acerca de los dos tipos de culturas que se pueden encontrar de acuerdo a su forma de recepción de los mensajes, se denominan culturas de alto y bajo contexto y están divididas de la siguiente forma:

<b>BAJO CONTEXTO</b> <b>(Algunos ejemplos:</b> <b>Alemania, Norteamérica,</b> <b>Escandinavos)</b>	<b>ALTO CONTEXTO</b> <b>(Algunos ejemplos: Japón,</b> <b>Emiratos Árabes,</b> <b>Latinoamérica)</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b> <b>COMUNICATIVAS</b>
Acercamientos directos, ejercita la confrontación, clara.	Indirecta, amable, ambigua.	Preferencias en estrategias de Comunicación
Alto	Bajo	Renuencia para comunicar algunas palabras

<sup>93</sup> Fuente: Victor, A. David. Internacional Business Communication. New York USA. Harper Collins.1992 pp 148, 153, 160.

Bajo	Alto	Renuncia para comunicarse por medio de signos no verbales
Alto	Bajo	Importancia de la palabra hablada
Obligatorio	No obligatorio	Acuerdos por escrito
No obligatorio	Obligatorio	Acuerdos de forma oral y personal
Alto	Bajo	Atención a los detalles

A diferencia de las culturas de Bajo Contexto, las culturas latina, japonesa y árabe extraen gran parte de su información del contexto, los norteamericanos, escandinavos y alemanes prefieren presentar la información en una forma directa y específica. Así que en una junta de jefes americanos con empleados mexicanos para explicar la situación de la empresa, seguramente se presentarán algunas gráficas explicativas, detalles numéricos y datos concisos, que para los mexicanos significarán falta de atención a la situación real de los empleados, mientras que para los americanos representará un fortalecimiento en la relación con los empleados, para orientarlos hacia los objetivos de la empresa, por la atención que tuvieron en la preparación y transmisión de la información –en inglés por supuesto-.

### 3.3.1 Valores

De forma comúnmente inconsciente, afectando nuestra respuesta hacia la gente y las situaciones, las creencias y sobretodo los valores son parte de las diferencias culturales.

Los norteamericanos por ejemplo valoran la “justicia” entre las personas o más bien la recepción del trato equitativo entre ellas sin importar quien sea la persona, ni su raza, ni su religión o edad, mientras que para otras culturas, en ocasiones se espera que ciertos grupos si reciban un trato preferencial.

La religión, como elemento de formación de la cultura incide directamente en los valores que dirigen la conducta laboral. En el texto de Kittly O. Locker sobre comunicación internacional intercultural<sup>94</sup> se apuntan las diferencias entre un trabajador Cristiano donde el individuo es proactivo; y en los países asiáticos y musulmanes, esta proactividad es vista como presuntuosa, dirigida a predecir el futuro cuando un ejecutivo promete que una acción se llevará a cabo en una fecha específica. El Protestantismo destaca el trabajo como medio de alcanzar la salvación y otras culturas Cristianas resaltan un modo sencillo de vida como una forma de acercarse a Dios.

---

<sup>94</sup> Locker O. Kitty. *Business and Administrative Communication*. USA Richard D. Erwin Inc. 3<sup>rd</sup> Edition. 1995

### 3.3.1.1 Esquemmatización de los valores mexicanos y norteamericanos y sus diferencias.

Es decir, dentro de la esfera de influencia que lleva consigo la cultura en cada individuo, también se encuentran los diferentes valores, creencias y prácticas que incluso pueden ser inconscientes, pero que necesariamente implican contrastes. Una empresa formada en Estados Unidos que contrata trabajadores mexicanos es un ejemplo perfecto del contraste cultural en la vida laboral donde necesariamente hay participación –o falta de- comunicación intercultural, en el siguiente cuadro, se resumen algunas de las características básicas de este contraste cultural entre Mexicanos y Norteamericanos, basadas en estereotipos históricos<sup>95</sup>:

VALOR	VISIÓN MEXICANA DEL NORTEAMERICANO	CÓMO SE VE EL MEXICANO A SÍ MISMO	VISIÓN NORTEAMERICANA DEL MEXICANO	CÓMO SE VE EL NORTEAMERICANO A SÍ MISMO
<b>Autocontrol</b>	Frio, insensible, sin emociones	Se maneja pasivamente el estrés, se dice "ni modo" cuando algo no salió de acuerdo al plan	Muy emocional, voluble, femenino, indisciplinado	Racional, calmado, masculino, maneja activamente el estrés con disciplina
<b>Tipo de</b>	Condescendiente,	Tradicionalista,	Primitivo, con	Avanzado,

<sup>95</sup> Harris, Philip. R. & Moran, Robert. Managing cultural differences. Leadership strategies for a New World of Business. USA. Gulf Publishing Co. 4<sup>th</sup> Edition. 1996, pp 229-230



<b>civilización</b>	contradictorio, no creíble.	tecnológicamente inferior, moralmente superior	necesidad de ser instruido en el "cómo se deben hacer las cosas"	responsable por mostrar a otros cómo tener una democracia y libre comercio
<b>Actitud racial</b>	Racismo indiscriminado. No puede distinguir entre un mexicano de clase alta y un indígena.	Las clases sociales tienen tenues diferencias, lo blanco es mejor, las masas no pueden ser elevadas de ninguna manera. Los norteamericanos deberían poder distinguir entre clases altas y bajas y aceptar las altas como sus iguales.	Los indígenas son inferiores y los mestizos combinan lo peor de ambas razas. El trato que se da a las clases bajas es injusto y por ello las clases altas no merecen respeto.	Raza superior. Culturalmente heterogéneo y racialmente homogéneo, las mezclas raciales no son aceptables.
<b>Honestidad y confianza</b>	Manipulador, sin tacto, tiene otros motivos contra México, no se	Más importante ser amable que objetivo, está bien cambiar la	Deshonesto, indirecto, tramposo, no se puede confiar en	Honesto, directo, con principios, habla literal (bajo contexto)

	puede confiar en él.	verdad o retener información para no herir los sentimientos de la gente (alto contexto)	él.	
<b>Carácter</b>	Agresivo, y a veces brutal y abusivo	Valiente y con poder como "los niños héroes"	Sumiso, débil.	Dominante, fuerte
<b>Orientación en el tiempo</b>	Obsesivamente orientado hacia el futuro. No sabe relajarse, cree de forma no realista que el tiempo puede ser controlado.	Vive y disfruta el presente, respeta el pasado, espera el futuro, que es determinado por la voluntad de Dios: "si Dios quiere"	Vive mucho en el presente mientras vive del pasado; deja sus decisiones y ambiciones a la suerte, lento.	El presente da pie al futuro; planea, se orienta hacia las acciones, piensa que todas las flores del mañana son las semillas que plantamos ahora.
<b>Clases sociales</b>	Moralmente corrompidas, pero económicamente y quizá racialmente superiores	Exclusivas y más educadas y civilizadas en los niveles superiores; el dinero no solo determina el status de la	Caóticas, ineficientes, injustas; a las clases altas les hace falta carácter y a las bajas potencial.	Ordenadas, eficientes, justas. Cualquier que tenga el dinero puede moverse hacia arriba.

		"gente decente" sino depositario de valores morales más altos.		
<b>Religión</b>	Profesan una religión falsa	Con valores morales más altos	Cristianismo pasivo (Catolicismo) Sirvientes fieles de Dios.	Cristianismo activo (Protestantismo) Escogidos por Dios para servir.
<b>Orientación hacia la naturaleza</b>	Destructivos, tratan inútilmente de controlar lo que solo Dios puede.	La naturaleza simplemente "es", una creación de Dios que el hombre no debe influir o tratar de controlar.	El hombre no puede controlar la naturaleza; el fatalismo previo al intento. La evidencia de ello es su poco desarrollo económico.	El hombre puede y debería manejar y perfeccionar a la naturaleza; optimistas por los resultados de su progreso económico.
<b>Propósitos Nacionales</b>	Intervención, imperialismo.	Soberanía, respeto, reconocimiento	Falta de visión, disciplina, necesita ayuda para reformar su erróneo sistema político y económico.	Buen misionero, que ayuda, les muestra a otros "el camino a seguir"

<b>Ética en el trabajo</b>	Obsesivo materialismo, no sabe cómo o cuando relajarse.	El trabajo no necesariamente es algo favorable, es algo que tiene que hacerse	Flojos, el trabajo es malo. De acuerdo a los dichos mexicanos "No hagas ahora lo que puedes hacer mañana" y "el trabajo es sagrado, no lo toques"	El trabajo es la medida del hombre. Los dichos americanos dicen "no dejes para mañana lo que se puede hacer hoy" y " una mente ociosa es área de trabajo para el Diablo"
----------------------------	---	---	---	--

Todas las percepciones que devienen de los estereotipos históricos de cada país están relacionadas con la categorización realizada por David A. Victor<sup>96</sup> acerca de los dos tipos de culturas que se pueden encontrar de acuerdo a su forma de recepción de los mensajes, en la empresas multinacionales de nuestro interés, coexisten y trabajan una cultura de bajo contexto y una cultura de alto contexto, y es prioritario trabajar sobre estas diferencias con esquemas de comunicación intercultural, pues pese a la globalidad de los mercados, las fronteras culturales no cambian. Iván Zavala, en su libro Diferencias culturales en América del Norte<sup>97</sup> sostiene –como se apuntó en el capítulo dos de este trabajo, con la participación de México en los tratados e instituciones económicas internacionales- que vivimos

<sup>96</sup> Victor, A. David. Op cit. pp 148, 153, 160.

en un mundo cuyas fronteras económicas se están derribando y cuyas fronteras políticas se están redibujando, pero las fronteras culturales permanecen sin cambios por la fuerza de la cultura sobre la política y la economía.

Respecto a los contrastes que están señalados en el cuadro de los estereotipos históricos, Zavala trabajó con análisis estadísticos que en términos culturales y en particular, en lo que se refiere a valores, arrojaron que México es la zona más cohesionada, pero que tiene un lado negativo, pues en general somos un pueblo obediente, “que no valora el trabajo ni la iniciativa y le da poca importancia a la economía. Las partes positivas están en la vocación solidaria, el fuerte sentido de la familia, de la patria, de la lengua y la religión, entendida ésta no como una teología sino como una identidad<sup>98</sup>” mientras que respecto a la cultura estadounidense, opina que es una cultura menos cohesionada y menos sistemática que la mexicana, pero que tiene fuerza debido a su estructura como civilización que “posee una forma cultural, económica y política que trasciende o va mas allá de los límites geográficos<sup>99</sup>” gracias también a que posee una tecnología muy avanzada e innovadora (que da forma particular a sus organizaciones como factor de tecnología) De tal manera, que se puede concluir que tanto José Nava como Victor A. David coinciden en un punto: la antagonía histórica de las culturas mexicana y norteamericana.

---

<sup>97</sup> Nava, José. El Financiero. “Pese a la mundialización, las fronteras culturales no cambian” Primera página de la sección Cultural. Miércoles 30 de enero de 2002

<sup>98</sup> Ibidem

<sup>99</sup> Ibid

Si una de las características de una organización<sup>100</sup> es el establecimiento de procedimientos explícitos para coordinar las actividades de un grupo con miras a la consecución de objetivos específicos, ¿cómo dos grupos antagónicos culturalmente pueden comunicarse para tener los mismos objetivos?

### **3.4 Cultura corporativa**

La organización tiene una construcción que al igual que en las sociedades, le permite conducir sus acciones hacia sus objetivos por medio de comportamientos aceptables –funcionales- a la misma, recordando que función, es un juicio de valor que se rige por su uso y que contribuye al mantenimiento de la integridad del sistema, subsistema o suprasistema social. Es la cultura corporativa.

Semejante a la cultura, que comprende todo lo que es aprendido mediante la comunicación entre los hombres; abarca toda clase de lenguaje, las tradiciones, las costumbres y las instituciones, para designar todos los tipos de conductas socialmente adquiridos y que se transmiten con igual carácter por medio de símbolos; constituyendo los roles que definen los comportamientos expresados de una colectividad de personas, la cultura corporativa permite conocer y entender – incluso predecir- diferentes fenómenos organizacionales como el compromiso y la lealtad de los empleados, la efectividad del liderazgo, las sucesiones de líderes, la

---

<sup>100</sup> Lewis, op.cit. pp 11

innovación, creatividad y las estrategias organizacionales<sup>101</sup> y perfila un esquema de cómo los miembros de una organización piensan, sienten y actúan.

La definición de cultura corporativa que tomaremos, fue realizada por Edgar H. Shein en su libro *Organizational Culture and Leadership*<sup>102</sup>, en él, Shein explica que para considerarla cultura corporativa, se debe identificar como un producto aprendido por experiencia grupal, para lo cual primero deberemos identificar un grupo determinado –en relación estrecha con la parte metodológica del funcionalismo-. Este grupo, comparte atribuciones y creencias entre los miembros de la organización, casi siempre operando inconscientemente, las dan “por hecho”, son respuestas aprendidas para los problemas que el grupo enfrenta para su supervivencia ante el ambiente externo y para resolver sus problemas de integración interna. Estas atribuciones son conocidas como valores, y tienen las mismas funciones de adaptación que proporciona la cultura a los individuos en sociedad.

Los valores, proporcionan significado y significativo, orden, prioridades y guía a las acciones humanas, tomadas de un mundo e impresiones, estímulos y fuerzas que de otra forma podrían ser vistas como enteramente confusas, hostiles, complejas y

---

<sup>101</sup> Ott, J. Stephen. The organizational culture perspective. USA. Pacific Grove, CA. 1989, pp. 5.

<sup>102</sup> Shein, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. USA. San Francisco, London. 1986. pp. 6-7

poderosas; los valores estructuran las percepciones que se tienen del ambiente<sup>103</sup>. La cultura corporativa, también llamada cultura organizacional, utiliza los valores de la corporación para permitir que los individuos puedan resolver sus problemas básicos, se integren, tomen acción respecto a la influencia del ambiente exterior, consigan los objetivos de la organización y aseguren su adaptación y sobrevivencia mediante la integración de sus procesos internos. En otras palabras, regula las funciones internas del sistema para el mantenimiento de la estructura.

Como la comunicación es la liga que mantiene las relaciones que sostienen las funciones del sistema, la cultura organizacional es información en los mensajes que transmite el proceso de comunicación. La incomunicación de estos valores que hacen permisible la funcionalidad del sistema de la estructura organizacional se deriva del desconocimiento de la estructura del mensaje y de la real influencia del contexto del emisor y el receptor para la construcción y recepción del mismo.

#### **3.4.1 Comunicación y cultura corporativa. Ejemplo.**

De forma ficticia, pero basado en una serie de experiencias reales dentro de una multinacional se puede construir un ejemplo de la relación entre comunicación y cultura corporativa, que podría ser un correo electrónico, este se enviará dentro del nivel de comunicación intraorganizacional, es decir desde la Presidencia de la Compañía Multinacional desde los Estados Unidos a sus oficinas en México. Se

---

<sup>103</sup> Frednick, Wilham C. Values, Nature and Culture in the American Corporation. USA. 1995, pp84



utiliza como medio el correo electrónico, y como forma del mensaje, el inglés. El texto, estaría redactado de la siguiente manera:

*“Our employee evaluations will experience a permanent change. Is **our goal** to achieve productivity on all performances and objectives; therefore we will divide our Interim evaluations on areas that can measure **employee productivity, quality of work, cost management, teamwork and accomplishments with dependability**. We expect all **your support** to initiate this **positive** change. Our expectations are high that we will continue to be the best on the market. With these changes, we can ensure our quality to continue our process to **lead our company** as the great one it is all over the world for the good of **all the country**”*

El mensaje recorrerá la estructura formal de la compañía (el organigrama) hacia la estructura informal –el grupo que trabaja en México- para enfatizar un nuevo objetivo resolutivo y su solución de acuerdo a la cultura corporativa ya establecida. La percepción y entendimiento que los empleados tendrán de la esencia y el objetivo del mensaje no se podrá comparar con la que los empleados norteamericanos -que están en otra parte de la estructura formal- pueden comprender y por ello, tampoco se podría esperar la misma respuesta a la intención del mensaje norteamericano. La respuesta que buscan los líderes es satisfacción del empleado y en consecuencia, motivación hacia la acción en la búsqueda de productividad para lograr los objetivos de la empresa, es decir, harán uso de las construcciones asumidas dentro de la cultura de la empresa para prever una serie de respuestas en el personal de acuerdo al mensaje.

Sin embargo, la respuesta se dará en función del comportamiento de los mexicanos y norteamericanos como grupo y no como individuos, por su contexto cultural general pues "la generalidad del fenómeno se basa en las condiciones generales de la vida colectiva en el tipo social considerado"<sup>104</sup> y esta cultura del grupo social considerado está a su vez siendo confrontada con la cultura corporativa de la empresa pues sus creadores son de otro grupo cultural.

De tal forma que se tiene una combinación de elementos que impiden que dos empleados en dos países tengan la misma respuesta hacia un mensaje aunque trabajen en la misma empresa, pues está involucrada la inflexibilidad del modelo mecánico de la multinacional que además trabaja de forma preponderantemente burocrática y cuyos líderes representan una autoridad únicamente legal pero sin capacidad de provocar una reacción totalmente favorable por la falta de identificación de los mexicanos para con los estadounidenses (diferencias de rol); y finalmente, el problema es de comunicación de los líderes estadounidenses para con sus empleados mexicanos, pues "el subordinado, que para avanzar depende de su superior, puede decir a este último sólo lo que él desee oír y sólo lo necesario para proteger su propia posición (...) la comunicación adecuada depende en elevada medida de que el líder esté enterado de los elementos que deben comunicarse. Éste oye lo que quiere oír y sólo quiere oír aquello que se le ha enseñado a oír (...) el líder debe explicar también, en forma tal que los seguidores

---

<sup>104</sup> Becerril Reza, Fernando. Ciencia, Metodología e investigación. México, Prentice Hall. pp122

lo acepten, el plan de acción que se necesita adoptar (...) si la comunicación fracasa en una dirección, fracasará en la otra"<sup>105</sup>

En relación con ese fracaso en la comunicación de los líderes, el determinante cultural afecta todo el funcionamiento planeado para el sistema, desde los factores que conducen a las configuraciones estructurales particulares (poder-control, tamaño, tecnología, medio ambiente, selección estratégica) hasta las variables específicas (complejidad, formalización, centralización), pues a través de estas variables es que se transmite directamente la cultura corporativa, que está relacionada con la cultura, fines e intereses del grupo que formó la empresa.

Con este determinante cultural, se afecta directamente a la variable de complejidad; pues ahí es donde se localiza la comunicación intraorganizacional, la transmisión de la información se encuentra primordialmente en una variable que forma parte de la estructura de la multinacional y de acuerdo a las características de esta variable, en la diferenciación horizontal en el flujo de comunicación se verán los problemas que hay de coordinación entre los departamentos y la diferenciación vertical se presentarán la distorsión o el ruido semántico y sintáctico en la comunicación, pues la información deberá pasar por distintos niveles de jerarquía, que regularmente son solo norteamericanos -cuando el mensaje se dirige también a mexicanos-.

La variable de complejidad en la organización también se refería al aumento en la diferenciación espacial que en la empresa multinacional es una constante; en el

---

<sup>105</sup> Goded, Jaime. Op.cit. pp 230

ejemplo del correo electrónico, el mensaje va de un país a otro y la comunicación, coordinación y control se tornan más difíciles con personal e instalaciones físicas geográficamente dispersos.

### **3.5 Satisfacción laboral y motivación**

De acuerdo a lo expuesto en los párrafos anteriores, cabe la interrogante de qué es lo que puede mantener a un empleado mexicano trabajando para una empresa norteamericana existiendo la confrontación mencionada entre las dos esferas culturales antagónicas. La respuesta es que tiene un interés: el trabajo, y no solamente la actividad productiva en sí, sino el conjunto de satisfactores que pueden venir con ella pues “la idea de finalidad se encuentra en el basamento de todo hecho cultural. Negar esto implicaría negar toda la actividad humana y, con ello, al hombre mismo; en todo hecho social existe por lo tanto una relación de los medios con los fines (*telos*, fin. Conocimiento de los fines)”<sup>106</sup>.

La satisfacción laboral tiene dos variantes, una que el individuo busca y otra que la empresa quiere proporcionar, pues dependiendo del grado de satisfacción laboral que el individuo obtenga será el grado de motivación él dirigirá hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

---

<sup>106</sup> Gallardo Cano, Alejandro. Op. Cit. Pp 18.

Esta motivación es "el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras"<sup>107</sup> y lo que busca la empresa en especial de este tipo de actividad es la motivación laboral, pues esta energía o esfuerzo, está encaminada a alcanzar las metas de la organización "condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal"<sup>108</sup> y es que esta orientación hacia una meta por parte del individuo -no surge espontáneamente- surge de una necesidad y comienza como un proceso psicológico que se orienta a la satisfacción de la misma por medio del trabajo.

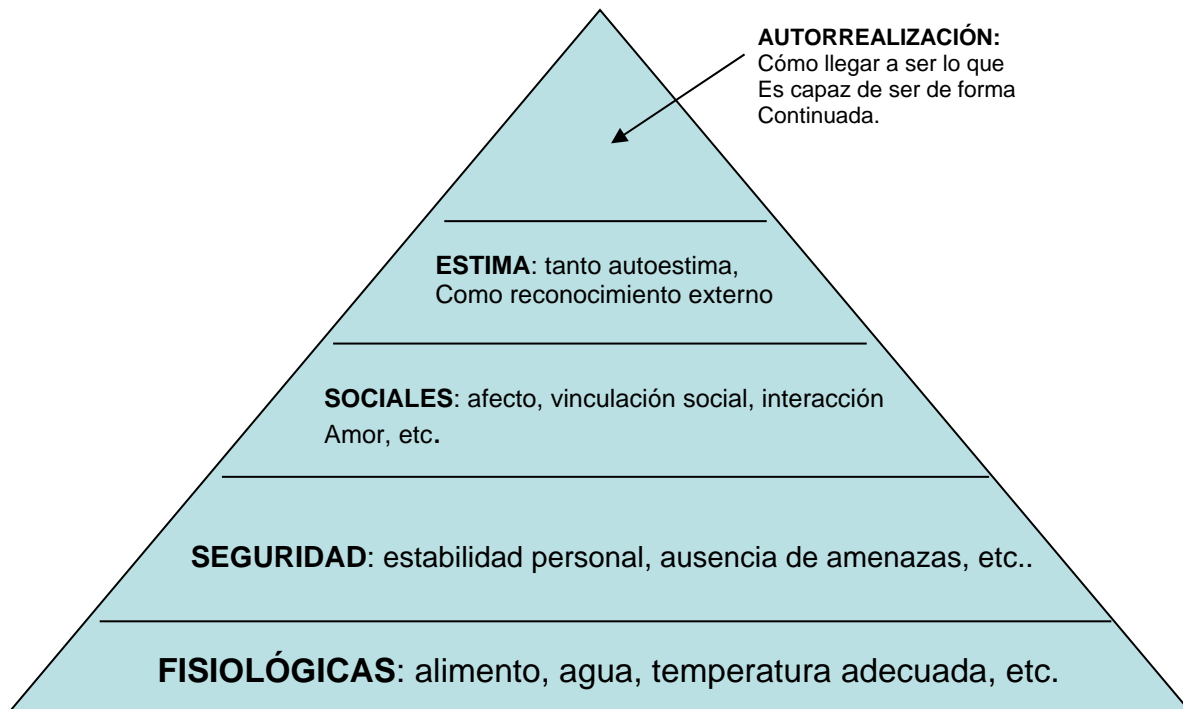
De acuerdo a la pirámide de las necesidades de Maslow<sup>109</sup>, cada persona puede tener cinco necesidades principales que satisfacer por medio del trabajo, cuando una está notablemente satisfecha, deja de motivar y será la siguiente más elevada de la jerarquía la que motive, pero no entrará en juego una necesidad superior en tanto no se haya satisfecho la inmediatamente inferior:

---

<sup>107</sup> Guillen Gestoso, Carlos (coordinador) y otros. Psicología del trabajo para las relaciones laborales. Madrid, McGraw Hill. Pp 196-197.

<sup>108</sup> Guillen Gestoso, Carlos (coordinador) y otros. Op.cit. Pp 196-197

<sup>109</sup> Guillen Gestoso, Carlos, Ibidem. Pp 199



Un individuo trabajará exclusivamente lo necesario en una empresa multinacional con problemas de comunicación intercultural, pues no se identificará con la cultura corporativa del grupo hegemónico en la empresa, hará lo básico por la posibilidad que puede tener de satisfacer sus necesidades, ya que la satisfacción en el trabajo finalmente es una actitud que hace más llevable la satisfacción de esas necesidades hacia donde está orientada la motivación, que es en sí una disposición de conducta, es decir, una conducta seleccionada con cierta fuerza e intensidad hacia una meta, sumamente necesaria para su mayor rendimiento laboral.

En este caso, para incentivar la motivación existen una serie de factores en los cuales participa directamente el conjunto de líderes que forman la empresa. En el caso de las multinacionales que se están manejando en esta tesis, se trata del

grupo estadounidense que formó la empresa pero en conjunto con el grupo mexicano con autoridad en las áreas locales.

Estos factores que favorecen la motivación incluyen el salario, los beneficios, la seguridad laboral, las posibilidades de promoción, las condiciones de trabajo, el estilo de supervisión, el ambiente social en el trabajo, la consecución de logros, las características de variedad, interés e importancia de la tarea que realiza, la implicación de conocimientos y habilidades, la retroalimentación y el reconocimiento, pero no pueden llegar a los empleados si no es a través del proceso de comunicación intercultural, estratégico, analizado, claro.

### **3.6 La comunicación intercultural como estrategia de satisfacción laboral.**

El problema que enfrentan las empresas multinacionales no es entonces, solamente una crónica rotación de personal por la incomodidad de una fricción cultural, sino que aquellos empleados que permanecen para satisfacer sus necesidades básicas, no están del todo satisfechos laboralmente porque no pueden conseguir entender del todo las condiciones de su trabajo o la importancia de sus tareas; es decir, no obtienen todo lo que les interesa, la motivación -que genera conductas energizadas- ocupada tácticamente por los creadores de la empresa orientada a las necesidades superiores, no siempre tiene un enfoque que considere el contexto cultural de todos sus empleados para llegar a ellos; por lo que los

trabajadores pueden fácilmente adquirir una “actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo; actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo”<sup>110</sup> impidiendo la eficaz y eficiente consecución de las metas y objetivos organizacionales.

Por ejemplo, respecto a la actividad laboral, Iván Zavala<sup>111</sup> señala que los mexicanos por su cultura, no obedecen las órdenes en el trabajo a menos de que estén de acuerdo con ellas, y sólo así se muestran satisfechos con su trabajo, les importa más la generosidad, la responsabilidad y el trabajo pero para la sociedad y les importa menos la propiedad privada; además, son más obedientes, irrespetuosos, intolerantes y desconfiados que los trabajadores norteamericanos; mientras que estos últimos son independientes, libertarios, están más insatisfechos con sus ingresos y el dinero tiene más importancia que lo demás.

De tal forma que lo que se apuntó páginas atrás de la consideración necesaria para elaborar una campaña publicitaria de cosméticos por diferentes regiones culturales de alto y bajo contexto, también aplica para las comunicaciones intraorganizacionales. El comunicólogo puede detectar disfunciones en el sistema que alteran la estructura, causadas por una equívoca concreción de los fines de los actores que participan del proceso de comunicación derivada de la

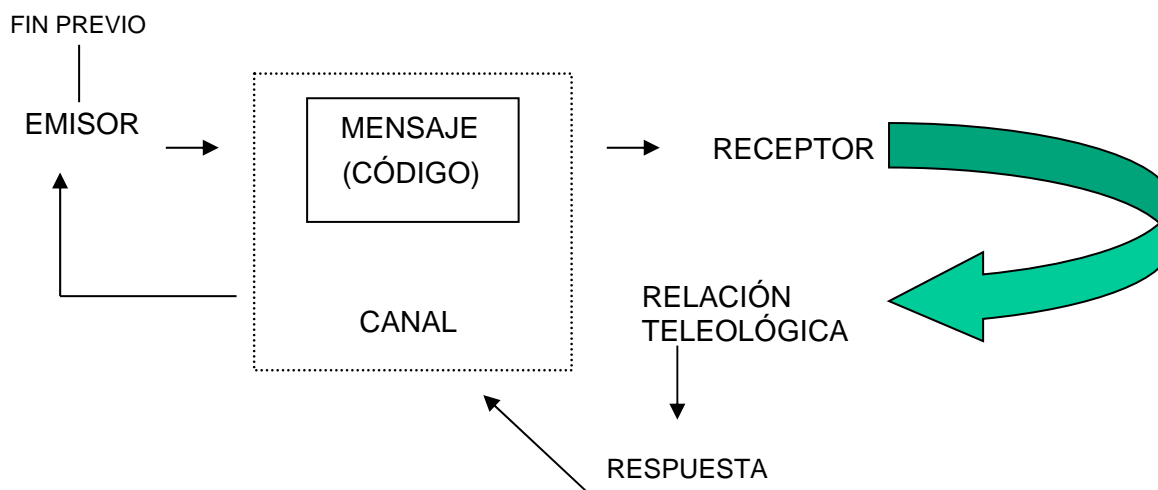
---

<sup>110</sup> Guillen Gestoso, Carlos (coordinador) y otros. Op.cit. Pp 197



descontextualización cultural y puede de igual forma aplicar soluciones enfocadas a la satisfacción laboral y a la motivación laboral, vinculando las necesidades de la organización con las del individuo a través de la comunicación; del poner en común.

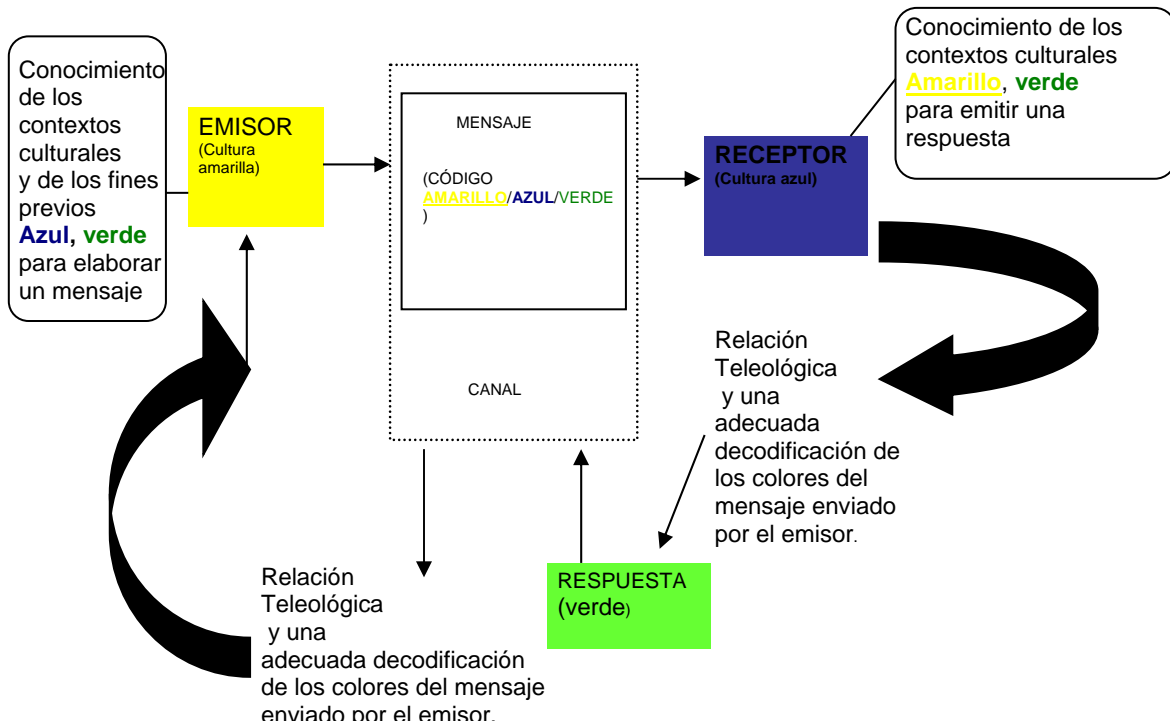
El esquema del proceso de comunicación señalado al principio de este trabajo fue:



Sin embargo, con el fin de realizar un esquema de comunicación intercultural a considerar para el análisis de los problemas de las empresas multinacionales se construyó el siguiente:

---

<sup>111</sup> Nava, José. El Financiero. “Pese a la mundialización, las fronteras culturales no cambian” Primera página de la sección Cultural. Miércoles 30 de enero de 2002



Las diferencias culturales se marcaron como el color azul y amarillo para no especificar si es cultura mexicana o norteamericana, de tal manera, sin importar quien inicie el proceso, la mezcla de ambos colores –verde- proporciona un híbrido de contextualización de ambas culturas, porque no se pierden las características de ninguna, solamente se toman en cuenta para la construcción y decodificación de los mensajes de manera que tanto el emisor como el receptor tengan conocimiento de los contextos culturales del otro (en conjunto con sus fines) y el proceso si tenga una dinámica circular.

El comunicólogo puede utilizar un modelo semejante para construir una estrategia, pues deberá construirlo para aplicarlo junto con la presentación de un patrón de

objetivos, propósitos o metas de comunicación, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, redactándolos de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, a cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será, siempre trabajando sobre la posibilidad de crear sinergia, para que las diferentes partes de la empresa puedan funcionar juntas, debidamente, para lograr más de lo que podrían lograr si operan de forma separada<sup>112</sup>.

Esto no quiere decir que servilmente el comunicólogo tenderá a favorecer los intereses de un grupo de norteamericanos para hacerlos más ricos mediante la explotación de los empleados mexicanos; sino por lo contrario, por la dignidad y el respeto que merecen sus valores culturales, por su derecho a la satisfacción laboral y porque cada grupo tiene intereses que merecen ser incluidos y simplemente porque involucra una oportunidad laboral para los comunicólogos en las empresas multinacionales, que no sólo se expanden de Estados Unidos hacia México, sino de México hacia Estados Unidos, deben involucrarse en la resolución de estos problemas de comunicación, pues desde la firma del TLCAN, solo durante 2001, un conglomerado de 15 empresas mexicanas vendieron aproximadamente 17 mil millones de dólares y dieron empleo a 55 mil personas en la Unión

---

<sup>112</sup> Adaptación del texto de Mintzberg, Henry et al. El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. México, Prentice Hall. Edición Breve. 1997. pp 2

Americana<sup>113</sup> y por ser organizaciones multinacionales enfrentan las mismas dificultades.

Cuando se habló de actitudes y conductas, satisfacción y motivación, cultura corporativa y su función para dirigir algunas de estas conductas, la necesidad del conocimiento de la interculturalidad en las compañías o empresas multinacionales, la función de la comunicación al interior para localizar estos elementos –incluyendo el lenguaje no verbal- se buscó formar un marco de predicción de las conductas que todos estos elementos generan en los emisores y receptores que participan en los diferentes niveles de comunicación de la organización multinacional, pues como indica Kathleen K. Reardon “la predictibilidad de la conducta humana se cumple mediante la comunicación ... en el marco de comunicación de las organizaciones, que se nutre en diversas perspectivas en su cometido (la comunicación) se debe concebir exclusivamente en su funcionamiento dirigido a acrecentar la predicción”<sup>114</sup>. El comunicólogo puede y debe realizar este trabajo de predicción, intentando siempre orientarse hacia el beneficio social de la resolución.

---

<sup>113</sup> Eggers, Leopoldo. “Conquistan a EU firmas mexicanas” El Universal. Miércoles 3 de julio de 2002. Finanzas, pp 6.

<sup>114</sup> Reardon, Kathleen. La persuasión en la comunicación. Teoría y Contexto. Barcelona, Paidós Comunicación. 1991. Pp 187-188

## Conclusiones

El desarrollo de este trabajo, nos permitió darle un enfoque diferente y mucho más completo a los problemas laborales que se observaron previamente en las multinacionales. Lo que en un principio se planeaba como una falta de comunicación evolucionó para presentarse como un proceso complejo que se ubica dentro del campo de la comunicación organizacional, pues ésta, no es sino el ejercicio del proceso de la comunicación como una función al interior de los sistemas que fluyen dando forma a la estructura de las multinacionales. Así pues, mediante la construcción argumentativa de la estrecha vinculación que existe entre comunicación, organización y cultura; en conjunto con un enlace teórico y la experiencia empírica, comprobamos que algunos de los principales problemas de satisfacción laboral observados en las organizaciones multinacionales, son en gran parte fenómenos de comunicación intercultural.

Al entrar de lleno a la documentación que hay sobre las organizaciones, nos llamó la atención la gran cantidad de materiales que hay sobre las mismas; pues la organización es un elemento sumamente complejo que debe ser delimitado cuidadosamente en todas sus dimensiones; desde su forma de trabajo, sea burocrática o no, hasta las variables que conducen a que la organización tenga una configuración estructural particular, ya que a su vez arrojan información de las variables más específicas, como la complejidad, la centralización y la formalización

para lograr tener una idea lo más exacta posible de sus formas específicas de trabajo, para así poder comprender su comportamiento y los posibles cambios. Por lo que debido a su complejidad, debe ser conocida y delimitada, siendo que hoy en día no se puede hacer a un lado el tema. Las organizaciones y en especial las empresas multinacionales están inmersas en un ciclo de expansión que aún no termina y cuyos temas de estudio no están ni siquiera cerca de ser agotados.

En el mismo sentido, en un mundo donde los negocios internacionales están dirigiendo los movimientos de capital entre los países, no se puede dejar de contemplar la variable cultural. Los estudios no pueden limitarse únicamente a problemas en México y de los mexicanos en su país, porque los movimientos económicos y políticos ya no son solo de naturaleza nacional y el mundo es nuestro nuevo campo de trabajo; siendo así que la cultura debe considerarse constantemente, pues es un contexto irremediabilmente ligado a la construcción del individuo, que lleva consigo desde el momento en que interactúa socialmente y que nunca es igual entre los grupos sociales; y cuyas diferencias generan fricciones la mayoría de las veces únicamente, porque persiguen fines distintos.

En conjunto a la consideración que se debe hacer de la cultura que formó al individuo en sociedad, cuando se hace un análisis de comunicación organizacional, habrá que desarrollar un esquema de la cultura corporativa de la organización estudiada, ésta es una herramienta invaluable como auxiliar para el análisis de los

problemas internos, pues proporciona un marco de predicción de las conductas que seguirán sus miembros, sin embargo, que hay que considerar quién y en dónde se formó la cultura corporativa de una empresa antes de asumir que todos los empleados la siguen. Precisamente por la importancia de la cultura: cuando hay relaciones de negocios entre dos o más países se está hablando de una interculturalidad, de la cual es participe en todo momento el proceso de comunicación, por ello –como puntualmente señaló el Profesor Alejandro Gallardo– hay que tomar en cuenta que cada actor social tiene fines que perseguir, intereses que lograr, y a este fin teleológico se alimenta del contexto cultural y de tal manera los ciclos internos del proceso se enfrentan con otros ciclos que a su vez se constituyen de intencionalidades y expectativas, así como de funciones de rol dentro de los grupos donde estos actores participan del proceso. Los ciclos autorregulados dinámicos interaccionan con los fines de las personas que tienen un contexto particular y con los fines del grupo al que pertenecen. Por lo que los esos ciclos autorregulados, se enfrentan a su vez con otros cuando hay comunicación intragrupal o intergrupal dentro de las organizaciones.

Por lo que consideramos la anotación de que el proceso de comunicación no puede ser lineal, esquemático y mecanicista, el fenómeno de comunicación intercultural es más complejo. Necesita aún de estudios que tomen en cuenta las propuestas de nuevas corrientes, de la sociología y la antropología. Como los estudios de Tamar

Liebes y Eliu Katz, que admiten las especificidades culturales y aluden a la antropología para enriquecer sus investigaciones en comunicación.

Este trabajo tiene la intención de poner el tema sobre la mesa, pero hay mucho trabajo por hacer. Dentro del este texto, hemos perfilado y ubicado al emisor y al receptor, descrito la naturaleza de la sustancia y forma del mensaje, la posibilidad del uso de diferentes canales para transmitir estos mensajes, la naturaleza del código que hace permisible el entendimiento por convención y hacemos hincapié en la necesidad de obtener una respuesta congruente a la intención o finalidad del emisor para comprobar que se ha realizado exitosamente el proceso comunicación -que en el caso de las multinacionales es de naturaleza intercultural- se tiene que seleccionar los mensajes más adecuados para los grupos considerados.

Toda la información anterior, es un intento de explicación de la existencia de estos procesos de comunicación intercultural, que está directamente relacionado con la satisfacción laboral –aunque no solamente con ello-, es menester para la dignidad de una persona; si se establece que hay necesidades que se deben cubrir mediante el trabajo y que los actores del proceso de comunicación tienen un fin, es responsabilidad del comunicólogo aplicar sus conocimientos a la resolución de problemas contemplando todas las variables, en este caso por el respeto a la cultura de los empleados, que tiene que ver con el bien social, el comunicólogo puede y debe utilizar sus conocimientos para presentar proyectos estratégicos que



ayuden a crear un ambiente laboral más cómodo y menos penoso para los que no forman parte de la cultura hegemónica. Sea cual sea, el profesional de la comunicación debe ser portador constante del valor de la tolerancia para incentivar la comunicación que cumpla con los fines de los actores.

Solamente así, se logrará crear una dinámica de motivación, parte de este proceso de satisfacción laboral.

Los intereses, las necesidades, los fines, son una característica que forma parte de cada uno de nosotros, pues cada individuo tiene necesidades que satisfacer (desde la alimentación, casa y vestido, la seguridad y el amor, hasta la obtención de un título profesional o un puesto de trabajo) y la energía que se transforma en voluntad de hacer un esfuerzo encaminado hacia un objetivo, si es correctamente incentivada, puede proporcionar beneficios individuales y no solo a las organizaciones, sino a la sociedad en general, por el desarrollo personal del individuo.

Hay una cita de Michele y Armand Matterlart sobre una tendencia hacia la comunicación internacional que dice que "la nueva visión del espacio mundial conduce a renovar el estudio de las relaciones internacionales en materia de cultura y comunicación. Suscita numerosas investigaciones que ilustran el intercambio desigual de los distintos productos culturales... la unidad de análisis del capitalismo moderno, no puede ser la sociedad nacional, sino el sistema

mundo, cuyas naciones sólo son componentes”<sup>115</sup> esta visión internacional es un elemento contemplado desde el inicio hasta el término de este trabajo.

El intento, de proyectar, aunque de forma sencilla, con la presentación de este estudio, la visión que se quiere compartir con las generaciones que van a egresar de la carrera en Ciencias de la Comunicación. El campo de trabajo está ahí, y se encuentra basto de oportunidades de investigación. Las habilidades y conocimientos de la carrera pueden –si son dirigidas hacia su valoración en sectores tanto públicos como privados- tener una participación prioritaria en el espacio mundial, este ejercicio no debe postergarse más. Es totalmente respetable la elección de temas locales, pero el énfasis aquí está dirigido hacia el apuntalamiento de la mirada en los cambios e influencias mundiales. La consideración por parte de los comunicólogos de que los problemas internacionales económicos y políticos también tienen una explicación desde esta área de estudio, pues la comunicación es la liga que une muchos procesos sociales.

Hay que darle la importancia que se merece, en todos los niveles: el proceso de comunicación establece una relación de interacción que permite el aprendizaje, la socialización, la lealtad, la motivación, la satisfacción, el conocimiento e incentiva la tolerancia; en consecuencia, los análisis y estudios de las Ciencias de la Comunicación, la búsqueda de poner en común los mensajes, dentro de toda la vorágine de información que se maneja cada día con mayor velocidad y menor

---

<sup>115</sup> Mattelart, Armand y Michele. Op.cit. pp 79

reflexión, la interacción atomizada; observando, anotando, reflexionando todos los fenómenos que se presentan y se desarrollarán en el constante encuentro entre los miembros de diferentes naciones; siempre considerando la posibilidad de aprender – y aprehender- hasta el último momento, tal y como nuestra experiencia en el desarrollo de este trabajo demostró, pues una primera propuesta manejaba conceptos anacrónicos, lineales, mecánicos y reduccionistas de la comunicación, y gracias a la retroalimentación de los sinodales –cuyas correcciones y sugerencias fueron inscritas para enriquecer este documento- se pudo actualizar la perspectiva que dio un mayor respaldo teórico a la tesis original. Incluso, debemos señalar la necesidad de ahondar más en el tema de comunicación e identidad y retomarlo de acuerdo a los estudios de dinámica de grupos, nos parece que existe un campo que interrelacionado con el tema de la comunicación intercultural será viable de producir nuevas y fructíferas investigaciones.

Todo lo anteriormente mencionado, puede y debe ser abordado por los comunicólogos para que ante el proceso dinámico de cambios globales, se levante una postura que se enfoque en la tolerancia y la comunicación entre las partes, siempre ejercitando el compromiso con el bien social, hacia el mejoramiento de la calidad de vida de los individuos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acta Sociológica. U.N.A.M. FCP y S. Número 18. México. Septiembre-Diciembre 1996.
- Arias Galicia, Fernando. Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. México. Trillas. 1982, 251pp.
- Bateman, Thomas S. Administración. Una ventaja competitiva. México. 4ª Edición McGraw Hill, 1999
- Béjar Navarro, Raúl. El Mexicano. Aspectos Culturales y Psicosociales. México. UNAM. 1994, 372pp
- Braunstein, Nestor A. y otros. Psicología, ideología y ciencia. México. Siglo XXI. 1998, 419pp
- De Gortari, Sergio Flores y otros. Hacia una comunicación administrativa integral. México. Trillas. 1985, 354pp
- D'Aprix, Roger. La comunicación para el cambio. Barcelona. Ediciones Granica Comunicación. 1999, 204pp
- Diccionario de Ciencias y Técnicas de la Comunicación. Madrid, España. Ediciones Paulinas. 1991. Dirigido por Angel Benito.
- Diccionario Práctico de la Lengua Española, España, de Espasa. 1999

- Drenth. JD., Pieter et al, edited by. Handbook of Work and Organizational Psychology. USA 2<sup>nd</sup> Edition. Volume 4. Psychology Press. 2000
- Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales. España, Aguilar S.A. 1979
- Frame, J. Davidson. Managing Projects in Organizations. How to make the best use of the time, techniques and people. San Francisco, USA. Jossey- Bass Publishers. 1995. Pp 247
- Gallardo Cano, Alejandro. Curso de Teorías de la Comunicación. UNAM. México, 1990. FCPyS. Pp, 169
- Guillén, Carlos (Coordinador) y otros. Psicología del trabajo para relaciones laborales. España. McGraw Hill. 2000. 357pp
- Goded, Jaime. Antología sobre la comunicación humana. México. UNAM-CCH. Lecturas Universitarias 25. 1976, 275pp
- Hall, H. Richard, Organizaciones, Estructura y Proceso. México, 3era Edición. Prentice Hall, 1983
- Harris, Phip. R. & Moran, Robert. Managing cultural differences. Leadership Strategies for a New World of Bussiness. USA. Gulf Publishing Company. 4<sup>th</sup> Edition. 1996. Pp 402
- Henry, Pratt Fairchild Diccionario de Sociología. México, Editorial Fondo de Cultura Económica. 1997. pp 317
- International Encyclopedia of Communications. Volume 1. New York, USA. Oxford University Press. 1989

- Jiménez Tecla, Alfredo y otros. Teoría, Métodos y técnicas en la investigación social. México. 1985, 161pp
- Kalleber, L. Arne et al. Organizations in America. Analyzing their structures and human resource practices. Based on the National Organizations Study. USA Sage Publications, 1996. Pp 382.
- Kerlinger, Fred N. Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología. México. Interamericana. 1975. 525pp
- Knapp, Mark L. La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno. México. Paidós Comunicación. 1982, 373pp
- Lau, James B. Ph. D. Et al. Behavior in organizations. An experiential Approach. USA. Richard Irwin, Inc. 1992. Pp 645
- Lewis, Phillip. V. Organizational Communication: The Essence of Effective Management. Ohio, USA. Grid Publishing, Inc. 2<sup>nd</sup> Edition. 1980 pp 404.
- Locker O. Kitty. Business and Administrative Communication. USA Richard D. Erwin Inc. 3<sup>rd</sup> Edition. 1995. Pp 696
- Mattelart, Armand y Michéle. Historia de las teorías de la comunicación. España. Paidós Comunicación. 1997, 142pp
- Miége, Bernard. El pensamiento comunicacional. México. Universidad Iberoamericana. Traducido por Alejandro Pescador. 1995, 131pp

- Mills, C. Wright. La imaginación sociológica. México. F.C.E. 1994, 236pp
- Mintzberg, Henry y otros. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México. Prentice Hall. 1997, 641pp
- Niemeir, Susanne et al, edited by. The Cultural Context in Bussiness communication. Philadelphia, USA. John Benjamin´s Publishing Company. 1998. Pp 269
- Ott, J. Steven. The organizational Culture Perspective. Pacific Grove, CA. USA. Brooks/Cole Publishing company. 1989. Pp 231
- Packard, Vance. Las formas ocultas de la propaganda. México. Editorial Hermes. 1985, 285pp
- Pardinas, Felipe. Metodología y técnicas de investigación en Ciencias Sociales. México. Siglo XXI editores, S.A. 1981, 212pp
- Parkinson, G.H.R. La teoría del significado. España. F.C.E. Breviarios 258. 1976, 275pp
- Ponce Reyes, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Segunda Parte. México. Editorial LIMUSA, S.A. de C.V. 1990, 392pp
- Reardon, Kathleen K. La persuasión en la comunicación. Teoría y contexto. Barcelona. Paidós Comunicación. 1991, 294pp
- Reza Becerril, Fernando. Ciencia, Metodología e Investigación. México. Pearson Educación. 1997, 455pp

- Rivadeneira Prada, Raúl. Periodismo. La teoría general de los sistemas y la ciencia de la comunicación. México. Trillas. 1996, 334pp
- Robbins, P. Stephen. Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México. San Diego State University. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 3era Edición 1987
- Rodríguez del Pulgar, Luis. Comunicación de empresa en entornos turbulentos. Madrid. ESIC Editorial. 1999. 211pp
- Rodríguez Fernández, Andrés (Coordinador) Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones. Madrid. Ediciones Pirámide 1999, 292pp
- Rueda Abad, Clemente J. *Tesis "¿Hacia una economía de Estado o la construcción de un proyecto económico nacional?: Un problema de Comunicación y política"*. UNAM 2001 pp 226
- Sapir, Edward. El lenguaje. México, F.C.E. Breviarios No. 96. 1994
- Saussure, Ferdinand de. Curso de lingüística general. México. Colección Fontamara. 1996, 319pp
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. SECOFI. Las relaciones comerciales de México con el mundo: desafíos y oportunidades. Abril,1990.
- Secretaría de Economía. Dirección General de Inversión Extranjera. Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Diciembre 2001



- Secretaría de Economía. Subsecretaría de Normatividad y Servicios a la Industria y al Comercio Exterior. Dirección General de Inversión Extranjera. Inversión de la OCDE en México. Diciembre de 2001
- Shein H. Edgar. Organizational Culture and Leadership. A dynamic view. USA. Jossey-Bass Publishers. 1986, pp 358
- Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. México. Editorial Limusa. 1999, 210pp
- Soria López, Eugenia. Programa de la asignatura: Teorías de los medios de comunicación colectiva. México. Ciudad Universitaria. 1997, 89pp
- Szalay Ríos, Adalberto y otros. Orígenes y perspectivas de la administración. México. Editorial Trillas. 1981, 210pp
- Tusón, Jesús. El lujo del lenguaje. Barcelona. Paidós Comunicación 36. 1993, 104pp
- Walter, Ingo and Murray, Tracy. Handbook of International Management. USA. John Wiley and Sons. 1998.

## HEMEROGRAFÍA

- El Universal, Miércoles 28 de noviembre de 2001, Finanzas Sección D pag 4
- Eggers, Leopoldo. "Conquistan a EU firmas mexicanas" El Universal. Miércoles 3 de julio de 2002. Finanzas, pp 6

- REFORMA. Quintana, Enrique. "El ciclo que vivimos" . NEGOCIOS, Columna Coordinadas Viernes 7 diciembre, 2001
- El Financiero, pp6 Jueves 31 de enero de 2002
- El Financiero. Viernes 8 de Febrero de 2002, Primera plana, Año XXI No. 5973
- Nava, José. El Financiero. "Pese a la mundialización, las fronteras culturales no cambian" Primera página de la sección Cultural. Miércoles 30 de enero de 2002
- FINANCIAL TIMES "*Mastering People Management*" Lunes 3 de diciembre 2001 pp 11

## VIDEO

Lunes 26 de noviembre. Canal 2. "El Noticiero" 10:00pm. Conductor: Joaquín López Doriga. Sección Finanzas.

## INTERNET

- [www.reforma.com.mx](http://www.reforma.com.mx)
- [www.economista.com](http://www.economista.com)
- [www.theeconomist.com](http://www.theeconomist.com)
- [www.elfinanciero.com.mx](http://www.elfinanciero.com.mx)
- [www.iteso.mx/cgi-bin/netforum/comorg/a/3-1//](http://www.iteso.mx/cgi-bin/netforum/comorg/a/3-1//) Vie 22/Oct/1999 16:51:29 CDT

- <http://www.economía.gob.mx>. Documento "Negociaciones Multilaterales y Regionales. Organización Mundial de Comercio (OMC)"
- <http://hepg.awl.com/daniels/IB8>
- [http://www.dgi.unam.mx/boletin/bdboletin/2000\\_792.html](http://www.dgi.unam.mx/boletin/bdboletin/2000_792.html) (Boletín UNAM-DGS-792 "El marco bilateral y multilateral de las relaciones entre México y Latinoamérica")
- <http://es.geocities.com/antropokrisis/funcionalismo.htm>
- [http://lectura.ilce.edu.mx:3000/biblioteca/sites/3milenio/atropol/htm/sec\\_12.htm](http://lectura.ilce.edu.mx:3000/biblioteca/sites/3milenio/atropol/htm/sec_12.htm)

*"Únicamente si los miembros permanecen en la empresa y contribuyen adecuadamente a la consecución de sus objetivos podrá esta mantenerse y desarrollarse, pero para que ello ocurra las personas deben también satisfacer sus intereses y expectativas."*

*Rodríguez Fernández, Andrés. Psicología del trabajo  
Y de las organizaciones.*

## JUSTIFICACIÓN

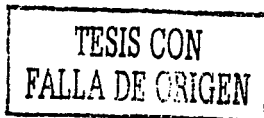
El área esta inserta en un proceso coyuntural de cambio. Este último, es reconocido por el proceso doloroso donde comúnmente viene inserto. Las conexiones que logramos construir en la vida cotidiana -en este caso, laboral- se destruyen provocando confusión y temor. Para enfrentar los cambios, es necesario que cualquier sujeto tenga fuertes bases que le permitan ubicarse con rapidez y responder efectivamente desde el marco de la actitud, para así reflejarse en conductas satisfactorias.

En una organización, la base que sostiene al individuo en este aspecto, se conforma de varias partes: cultura corporativa, correcta y oportuna información y amplios y dinámicos canales de comunicación. Desafortunadamente, en la mayoría de las empresas no se reconoce la importancia del continuo control o del reconocimiento de los errores que van apareciendo en el proceso, hasta que se produce un conflicto.

Es entonces cuando aparece la comunicación reactiva. Este tipo de comunicación tiene su fundamento en la necesidad de su aplicación, es decir, en el evento. Si no hay problemática, no se estructura su resolución. Por lo que su alcance real solamente abarca el qué, mientras que la exigencia del sujeto está siempre enfocada al por qué y al qué significa. Involuntariamente, se cae en la dinámica de los mensajes contradictorios, del exceso de información con el uso de nuevas tecnologías que no permite su correcta reflexión y procesamiento, en las teorías conspirativas dirigidas con fuerza -pero en silencio- hacia la conducción, se diluye la responsabilidad por la comunicación organizada (porque es cada vez más compleja) y se inhabilita al personal de entender un todo coherente.

A lo anterior, se aúnan los movimientos naturales, contrastantes y contraproducentes al interior de la organización por su proceso cambiante y el mal uso de la comunicación (concepto que además esta siendo utilizado erróneamente, debido al desgaste por la generalización de su significado) que tiene consecuencias directas sobre el personal; como la confusión, enojo, cinismo, escepticismo, temor, resistencia y desconfianza hacia los líderes corporativos.

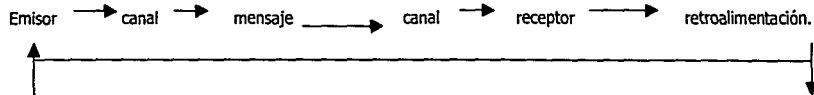
Llegado este punto, cuando se toma prioritaria la resolución, se presenta la resistencia de la organización al cambio. Sin importar cual compleja sea la problemática; automáticamente y por la parálisis de haber sido trascendidos por la situación, se aparejan y coinciden en los líderes: la culpa, el miedo y contradictoriamente un volcar en las antiguas prácticas de solución inmediata. Las cualidades de Liderazgo se reducen por la incertidumbre, se inhibe su capacidad de aprender de la experiencia y se entra en un círculo vicioso de cambio-inestabilidad-problema-miedo ante-cambio-inestabilidad-problema-cambio.



Indiscutiblemente este tipo de movimientos no aparecen espontáneamente. Hay una serie de señales previas a la aparición de la situación en sí. Un líder de cualquier organización debe tener las herramientas para leer esta información *a priori*, prepararse, reaccionar y posteriormente, volver a construir con visión.

Surge así, la imperiosa necesidad de diseñar una estrategia. Innovación contra inercia. Definir ese patrón con una serie de acciones que se darán a corto, mediano y largo plazo; la traducción del futuro en acciones presentes. La línea maestra que responderá al contexto y determinará a su vez subestrategias, programas de acción, planes y objetivos. Es a la vez, un patrón de pensamiento, acción, control, aprendizaje, estabilidad y cambio.

Un mal proceso de comunicación arrastra consigo una gran cantidad de problemáticas. Describiendo el proceso, se pueden extraer algunas de ellas:



La meta comunicativa puede ser afectada por cada una de estas partes. Por lo regular le son desconocidas a los líderes, por lo que en caso de no obtener resultados concretos, no logran localizar la fuente del problema y tampoco pueden evitar repetirlo. En un marco de excelencia, deben saber transmitir expectativas al sujeto a través de canales diferentes, poder determinar el logro de su acto comunicativo observando la conducta de rol de los empleados. Estos últimos, reciben e interpretan –no siempre de la mejor manera- todos los mensajes.

Dicho lo anterior, es manifiesta la necesidad de implementar un proceso continuo para emprender decisiones o tomar riesgos en forma sistemática y con el mejor conocimiento de sus resultados, organizando los esfuerzos necesarios para llevar a cabo dichas decisiones y midiendo los resultados contra las expectativas, mediante una continua retroalimentación.

Los trabajadores de hoy son gente inteligente que necesita explicaciones razonadas. El correcto manejo de este tipo de información es básica para los procesos internos de motivación, pues para satisfacer sus necesidades personales (básicas o de primer nivel) a través del trabajo, la actitud que ellos tomen puede disminuir lo penoso del proceso. Hay que tomar en cuenta que en la medida en que la gente percibe discrepancias entre sus prescripciones de rol y sus normas personales, siempre se abrirá la posibilidad del malestar.

Si una organización se inclina por la integración de objetivos, se atribuirá una importancia equivalente a las normas personales y a las expectativas de rol de la organización. Hay que modificar su mentalidad del cambio, su actitud y no solo sus conductas. Si se puede enfocar su esfuerzo, se eleva su rendimiento. La comunicación estratégica conduce de manera clara, proactiva y generalizada el proceso.

159

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El área de Pasajeros no solamente se encuentra ante el reconocimiento de una seria problemática de motivación y satisfacción, sino frente a la antesala de fuertes movimientos en la estructura de pensamiento y la operación conocida, así como la introducción de nuevo personal.

Como reflejaron las juntas con el Sr. xxxx xxxx, la actitud generalizada y los datos del Climate SXXX, las coincidencias en la insatisfacción y la falta de coherencia en los objetivos y participación dentro de la organización son un mensaje anticipado de la abierta posibilidad del desarrollo de futuros conflictos. Siempre que existen desacuerdos de carácter institucional o siempre que surjan antagonismos emocionales entre las partes implicadas y que involucren un proceso donde una de las partes se da cuenta de que la otra ha frustrado o va a frustrar algunos de sus intereses el conflicto es latente. No importa si se tiene o no la intencionalidad de perjudicar al otro, basta con atribuirle esa intención. Por otro lado, se juega también con la utilización directa o indirecta del poder por ambas partes y la estrategia regularmente adoptada, es la de interferir la consecución de los objetivos de la otra parte por medio de la intención de oposición y de bloqueo.

En una organización, que es a su vez un sistema donde todos los elementos están interrelacionados entre sí y de los cuales se derivan funciones definidas, esto termina traduciendo en entropía. Porque se pasa del nivel meramente individual al colectivo. Hay que recordar que las organizaciones son instituciones humanas creadas para organizar el trabajo. Con mayor claridad, su recurso más importante es la gente.

Ante los eventos que se avecinan dentro del plan global de "la aerolínea" se debe poner el acento en el cambio. Como se citó anteriormente, corta cualquier conexión conocida dentro del ámbito cotidiano y laboral; siendo aún más difícil estructurarlo mediante una pobre comunicación (que no es contemplada como un proceso total) a la cual no se le está prestando atención; ni a la formulación de los mensajes, ni a la naturaleza humana, clara y reflexiva que debe tener. Estamos hablando de movimientos diarios, semanales, consecutivos, abruptos y definitivos que les son y serán muy difíciles de asimilar.

En consecuencia, este momento requiere no solo de una solución reactiva; a si bien, de un plan proactivo donde la comunicación es la clave para lograr el mayor resultado potencial y la mayor probabilidad de éxito; su planteamiento, deberá tener un respaldo en psicología del trabajo y las organizaciones con el fin de evitar acercamientos no objetivos.

La crítica hacia la comunicación reactiva, pone énfasis en las reales descargas de insatisfacción de los empleados: los clientes. Teniendo la oportunidad de observar los mensajes de los empleados: cara a cara, leyendo el lenguaje corporal, las expresiones faciales y las inflexiones de voz, se puede "leer" el descontento. El objetivo final para dar solución a la situación presentada, consiste en dar el brinco de las soluciones a un nivel específicamente táctico, por el diseño prospectivo de una estrategia de comunicación que necesariamente involucra el trabajo en equipo para comunicar la cultura corporativa. La continua búsqueda del cumplimiento de los objetivos de la empresa, se puede conseguir al lograr, en última instancia, que las necesidades de primer nivel de los empleados (léase de desarrollo personal) coincidan finalmente con los objetivos, necesidades y el desarrollo de la misma empresa. Utilizar como hilo conductor a la comunicación estratégica.

100

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## OBJETIVO GENERAL

Estructurar una estrategia proactiva de comunicación interna

## OBJETIVO PARTICULAR

Utilizar la estrategia como herramienta enfocada al ejercicio constante de la motivación del personal con la meta fundamental de elevar de manera permanente y sistemática la satisfacción laboral.

## PLAN DE TRABAJO

Teniendo en mente lo anterior, se propone lo siguiente:

### 1.- Diseño del esquema de Planeación Estratégica con las siguientes estipulaciones:

#### Investigación

- Construcción del primer cronograma (contempladas 5 horas diarias de trabajo)
- Aprovechamiento, recopilación e Interpretación de datos ya recabados y previos estudios (Climate SXX, cuestionarios del Equipo de Reconocimiento)
- Construcción y levantamiento de un diagnóstico que responda a la situación actual del flujo de información interna y externa del área (de acuerdo a los diferentes puestos y funciones) así como los soportes de comunicación utilizados.
- Construcción y levantamiento de un segundo diagnóstico que arroje datos actualizados y depurados de motivación, satisfacción laboral, desarrollo de carrera y operación. Tendrá un enfoque de área que respete los elementos particulares de la operación de "Pasajeros" y su base teórica en estudios de la psicología del trabajo (por definir)
- Elaborar un esquema de cultura corporativa que involucre la misión, visión, objetivos, estrategias previas de la compañía y del área para su adecuación al objetivo central de este proyecto.
- Identificación de oportunidades y amenazas y/o errores en los procesos actuales (insuficiencias de comunicación o "gap") Incluya un análisis de medios de comunicación (canales orales, escritos y audiovisuales) y de prácticas y/o eventos comunicativos de carácter individual y colectivo. Su descripción y problemática.

191

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Ubicar públicos internos y externos. Estructurar los esquemas comunicativos del área, es decir: delimitar emisores, receptores, canales y mensajes en un esquema organizado donde visualmente se pueda comprender los movimientos internos de comunicación. Esta visualización permite comprender de manera gráfica el comportamiento y las necesidades internas tanto para la adecuación del proceso comunicativo como para registrar la vía de influencia para la meta colateral de motivación.
- Segunda presentación. Entrega de los datos recabados, análisis de la problemática. Retroalimentación de y hacia la Gerencia para implementar nuevas necesidades –en su caso.

## 2.- Desarrollo de un Plan Táctico

- Revisión y adecuación del cronograma
- Desarrollo de objetivos que respondan a la problemática planteada
- Definir estrategias para alcanzarlos
- Desarrollo del Plan de Acción que integra los planes financieros, de control y revisión. En este punto se insertará el marco prospectivo.

Es obligatorio señalar que la comunicación estratégica establece varios desafíos:

- ☑ El entendimiento de la gente y la información como activos críticos y primordiales de capital
  - └ Esfuerzo por la claridad y comprensión
- ☑ Promoción de la dedicación y la productividad de los empleados a través de la apropiada construcción de mensajes
- ☑ Constante explicación de la relación del mercado y los clientes con el trabajo individual y su aportación a la empresa
  - └ Movimiento por la calidad total
- ☑ Esfuerzo primordial por promover la cultura corporativa (misión, visión, objetivos del negocio) y explicar su conexión con las necesidades de los clientes y el desarrollo del trabajo
  - └ Facilitar el flujo eficiente de ideas e información clara
- ☑ Encontrar un propósito y sentido tangible a las actividades laborales diarias
- ☑ Procurar a los trabajadores el entendimiento del que significan sus tareas diarias para la organización

162

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



☞ Educar a la gente para que entienda sus responsabilidades y su relación sobre la propia carrera

L Definir constantemente metas comunicativas claras

L Repetición creativa

L Disciplina para la revisión y adecuación del plan

☞ Involucra un duro trabajo de motivación

Con el desarrollo de este trabajo se pretende estructurar una estrategia proactiva de comunicación interna -que cumpla con los principios y lineamientos corporativos de la empresa- enfocada al ejercicio constante de la motivación del personal con el objetivo fundamental de elevar de manera permanente y sistemática la satisfacción laboral. Esta idea responde a la justificación de la comunicación como herramienta de gestión que correctamente conducida, resuelve problemáticas corporativas tales como la insatisfacción laboral y la falta de motivación en el personal. No se intenta afirmar que es el único camino, es solo el que de acuerdo al análisis y por las razones especificadas, se sugiere.

*"Los ganadores en la presente competencia global serán los que monten un sistema de comunicaciones para sostener todos los demás sistemas de cambio que necesitan para tener éxito. No es ninguna coincidencia que en cualquier revolución, el primer sistema del que se adueñan los líderes es el de los medios de comunicación (...) cualquier cosa que puedan utilizar para transmitir sus mensajes"*  
Roger D'Aprix

---

## CONSIDERACIONES FINALES SOBRE EL ANEXO 1

Retomando la tesis planteada, los problemas de satisfacción laboral que habían sido detectados, son fenómenos de comunicación intercultural que no se pueden resolver simplemente planteando estrategias proactivas, si éstas no tienen suficiente respaldo teórico que explique -mediante una mayor abstracción y sistematización- científicamente la realidad, para evitar caer en explicaciones interdisciplinarias que contrarias a su finalidad de enriquecimiento al análisis, confundan

163

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

al grado de olvidar la revisión y reflexión primera del objeto de estudio propio de las Ciencias de la comunicación desde las teorías de la comunicación.

De tal manera, no basta con comunicar la cultura corporativa. Sin descalificar el trabajo hecho previamente –observar, intentar describir la realidad, experimentar, sistematizar el conocimiento, pues también es parte de hacer ciencia- hay que localizar el problema de comunicación intercultural en las multinacionales contemplando la intencionalidad de cada grupo cultural al participar en la organización y rescatando a su vez, el análisis descriptivo de la organización, los sistemas internos y la estructura.

Después de la realización del trabajo de tesis, sabemos que los fenómenos de comunicación intercultural son viables de ser reconocidos en su complejidad como procesos no lineales, con ciclos autorregulados en su interior afectándose mutuamente (ciclos culturales); son manifestaciones sociales de interacción –procesos sociales básicos- con actores que persiguen objetivos particulares de acuerdo a su contexto cultural y laboral; si el proceso se ubica en un grupo, también se deben contemplar los roles de los actores sociales y finalmente, el mensaje que se comunicará contemplando la satisfacción laboral, debe tener en cuenta las necesidades de cada grupo social, se debe hacer eficaz el proceso de comunicación intercultural en el sentido social que se requiere –sin eliminar la proactividad de la estrategia, solo ponemos énfasis en la necesidad previa del enlace teórico sistemático con la Ciencia de la Comunicación-.

164

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN