



Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Educación

y de la Comunicación Social

Licenciatura en Relaciones Públicas

Tesis Monográfica

La comunicación interna en empresas multiculturales

El caso de IBM Argentina

Autora: María Constanza Ardohain

Director de la carrera: Lic. Manuel Montaner

Tutora: Mg. Gabriela Pagani

Índice

Resumen – Página 3

Introducción – Página 4

Capítulo 1 – Aproximaciones al tema de estudio

- 1.1. La organización como sistema social – Página 9
- 1.2. La comunicación y la comunicación corporativa – Página 14
- 1.3. La cultura – Página 20
- 1.4. Cultura corporativa y filosofía corporativa – Página 24

Capítulo 2 – Conceptos clave

- 2.1. Globalización – Página 36
- 2.2. Multiculturalismo – Página 41
- 2.3. Global Location. Desarrollo de una definición – Página 51

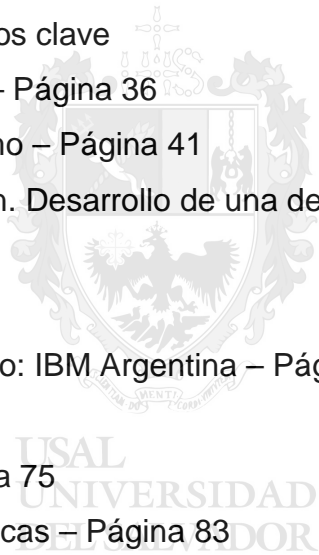
Capítulo 3 -

- 3.1. Análisis de caso: IBM Argentina – Página 55

Conclusiones – Página 75

Referencias bibliográficas – Página 83

Anexos – Página 86



Resumen

El advenimiento de la globalización y el multiculturalismo en el mercado empresarial han significado grandes desafíos para las empresas, principalmente en materia de comunicación e innovación.

Una gran parte de las organizaciones son hoy multiculturales, es decir, que están conformadas por integrantes con distintos orígenes. En esta realidad, y con el objetivo de subsistir dentro de un mercado global y competitivo, es necesario que los ejecutivos adhieran a una política de gestión multicultural, diversa e inclusiva.

El objetivo principal de la aplicación de técnicas de gestión multiculturales es el de planificar campañas de comunicación en conjunto, que puedan incluir a todas las filiales en las que la organización se desarrolla, logrando así transmitir un mensaje único.

En este contexto, nace el concepto de *Global Location*, definido como una realidad de los mercados actuales que requiere de la implementación de herramientas estratégicas para incorporar al plan de comunicaciones. Se destacan los beneficios de gestionar las diferencias culturales entre empleados y su importancia para el éxito de los objetivos organizacionales, la identidad corporativa y su equilibrio con la identidad de las personas que conforman a la organización.

Introducción

En el mundo globalizado de hoy en día, las herramientas que tienden a colaborar con la organización en materia de comunicación, cultura e imagen son bienvenidas por los nuevos ejecutivos. El mercado laboral se ha intensificado y la competencia resulta cada vez mayor, por lo cual el uso estratégico de las herramientas de comunicación resulta, para muchas organizaciones, un factor diferenciador.

Esta tesis parte de la siguiente hipótesis: *La gestión de la multiculturalidad como herramienta de comunicación resulta estratégica para el logro de los objetivos organizacionales porque genera la armonía entre los públicos internos y el respeto a la diversidad cultural.*

Diversas organizaciones multinacionales o aquellas que cuentan con filiales, agencias y representaciones en diferentes países a nivel regional, se ven envueltas, en varias ocasiones, en problemáticas comunicativas. En diversos casos, estas brechas se dan entre sus públicos internos y están relacionadas directamente con las diferencias que pueden manifestarse al trabajar en países con diferentes culturas y lenguas.

Al enfrentarse a este tipo de situaciones, las organizaciones ven la necesidad de plantear técnicas y generar herramientas para poder transmitir un mensaje de cultura corporativa homogéneo que sea comprendido y aprehendido por las distintas culturas en las que se desarrolla.

El *Global Location* es definido como una realidad mundial, caracterizada por la apertura de los límites organizacionales, la mezcla de culturas y la necesidad de gestionar la integridad entre colaboradores de una misma empresa. Esta gestión de la multiculturalidad se ha comenzado a practicar en los últimos años y ha generado grandes beneficios, principalmente en empresas multinacionales.

El objetivo principal de la aplicación de técnicas de gestión multiculturales implica la planificación de campañas de comunicación en conjunto, que puedan incluir a todas las filiales en las que la organización se desarrolla, para así transmitir un mensaje homogéneo entre sus públicos internos.

Para las organizaciones, este tipo de iniciativas resultará un aporte a su cultura corporativa y una inversión en motivación de sus públicos internos, que podrán ver en este tipo de acciones el cuidado de sus raíces culturales y se enriquecerán con la aprehensión de pautas culturales y sociales de personas con las que deben relacionarse cotidianamente.

Es necesario tener en cuenta que hoy en día una alta proporción de organizaciones son multiculturales. Esto se debe no sólo a que existen al mismo tiempo y en más de un territorio, sino también a que están conformadas por personas que provienen de diversas culturas, etnias y orígenes. “El multiculturalismo consiste —en términos muy generales— en el reconocimiento de la existencia y la convergencia de varias culturas; se trata de una dialéctica dinámica entre lo local y lo global, que entrecruza redes sociales y culturales donde se constituyen nuevos espacios y procesos de articulación de identidades y culturas”¹.

Los desafíos son, entonces, los de lograr que la imagen que intenta construir la empresa no se pierda en la diversidad que existe dentro de ella, preservando los valores de todos y alineándolos, de esta manera, con los intereses de la institución.

En un mercado como el actual, la comunicación se constituye como un factor clave para la conexión y entendimiento mutuo. Entra en juego el lenguaje como código, la comunicación verbal, no verbal, simbólica y los modismos (tan representativos de los distintos países latinoamericanos). La comunicación es la herramienta y el medio por el cual las organizaciones emiten sus mensajes de la manera más clara posible. Puertas adentro, permite el intercambio entre todos los empleados, y posibilita a los directivos dejar constancia de la cultura de la empresa y de la imagen que quieren mostrar a sus públicos internos. Puertas afuera, la comunicación cumple una doble función: por un lado, transmite a sus públicos externos (clientes, proveedores, medios de comunicación, competencia y

¹ Fanny Himmelstern, “Las organizaciones de hoy son multiculturales”, *Signo y Pensamiento*, octubre 2007. Disponible en internet en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-48232007000200007&script=sci_arttext. Consultado el 15 de julio de 2015.

demás) la imagen que quieren mostrar como empresa y, por el otro lado, conecta a la organización con otras a lo largo del planeta, permitiendo la apertura a nuevos mercados, la concreción de negocios y el intercambio de conocimientos.

Pero en un mercado multicultural como el actual, no todo es <<color de rosa>> ni todo es un beneficio para las grandes organizaciones. Por el contrario, muchos son los inconvenientes provocados por la coexistencia de culturas tan diversas. La necesidad de capacitarse en gestión multicultural, de crear un plan de comunicación integral y, en consecuencia directa, de realizar grandes inversiones de dinero para el desarrollo de dichos programas, resulta ser un gran desafío al que los ejecutivos deben enfrentarse.

En el caso de las organizaciones multinacionales y, a mayor escala, también de las globales, la lengua inglesa se ha consolidado hace años como el idioma comercial por excelencia, y se ha convertido en un requisito excluyente para los trabajadores que aspiran a obtener puestos en empresas multinacionales. Su función es la de homogeneizar la comunicación, con el objetivo de lograr intercambios y operaciones comerciales exitosas, y es por eso que hoy en día resulta una aptitud prácticamente imprescindible para dichos trabajadores. La mayoría de las organizaciones incluso ofrecen a sus públicos internos la posibilidad de capacitarse *in company*.

En el caso de las empresas latinoamericanas, por ejemplo, que comparten el idioma castellano, las dificultades no están presentes por diferencia de lenguas, pero sí por modismos propios de cada cultura en particular. Lo que se intenta, en el caso de los boletines informativos o las herramientas electrónicas que se comparten entre países, es utilizar el español neutro para que los comunicados puedan ser claros para todos.

Durante el desarrollo de esta investigación se analizarán temáticas que se encuentran inmersas en la actualidad de los mercados mundiales, tales como la globalización y la multiculturalidad.

Los objetivos principales serán:

- analizar la realidad actual en la que conviven y llevan a cabo su labor las organizaciones modernas, desarrollando los conceptos de multiculturalismo y globalización desde el punto de vista empresarial,

- definir los beneficios de la gestión multicultural en organizaciones con públicos internos diversos, en base al análisis particular de IBM Argentina,
- desarrollar, al mismo tiempo, los desafíos que se pueden presentar a la hora de implementar estrategias de comunicación multiculturales,
- proponer, a partir de las Relaciones Públicas, una definición de *Global Location*, partiendo de los conceptos de Globalización y Multiculturalismo.

El objetivo último del presente trabajo será lograr, por medio del estudio de la globalización y el multiculturalismo característicos del siglo XXI, una definición específica del *Global Location*. De manera general, este concepto puede ser visto desde dos ejes: en primer término, como una realidad de nuestros días; el contexto en el que se envuelven las organizaciones, caracterizado por un mundo globalizado y multicultural, donde las barreras de distancias geográficas se extinguen gracias a los medios electrónicos, y donde los mercados pasan de ser locales a consolidarse a nivel mundial.

En segundo término, como un plan de herramientas estratégicas, llevado a cabo por las organizaciones para intentar romper con las barreras que la multiculturalidad puede ocasionar entre los públicos internos.

La idea es abordar la temática de la diversidad cultural en un plan de comunicación integral que no opaque, sino que celebre y aproveche las diferencias culturales para que sean consideradas un plus para la institución.

Con este fin, la implementación de herramientas comunicativas en las organizaciones implicará lograr una coherencia entre cultura e identidad corporativa, entre el decir y el hacer de la organización, y tiene como principal objetivo emitir un mensaje único que será transmitido a los públicos internos y externos.

El marco teórico se desarrollará a partir de los aportes de la comunicación y de las relaciones públicas, que son los ejes sobre los cuales se analizará el tema. Con respecto a la comunicación interna, se analizará desde el eje institucional, es decir el cúmulo de los mensajes y las estrategias que deben desarrollarse y difundirse, adecuadas a cada organización en particular. Será necesario el redescubrimiento de la palabra como elemento básico en la comunicación

organizacional, y el uso adecuado de los modismos y el lenguaje, propios de las diferentes culturas en las que una organización se desarrolla.

Por último, y con respecto a las Relaciones Públicas, se analizará cómo se considera desde la disciplina a la gestión multicultural como una herramienta estratégica básica, que aporta un valor agregado a las organizaciones y favorece el cumplimiento de sus objetivos corporativos.

Como caso de análisis, se abordará la gestión comunicacional de la empresa IBM Argentina, considerada una empresa líder a nivel mundial y caracterizada por desarrollar su labor con un claro eje en la diversidad y en la comunicación multicultural entre sus pares. De esta forma, se podrá confirmar la efectividad de las herramientas que promueven la diversidad cultural y la importancia de incluirlas en la gestión organizacional. Para ello se procederá a realizar investigación en materia teórica, análisis de la gestión comunicacional de la empresa y entrevistas personales a miembros de dicha empresa. Se centrará la atención en la casa central de IBM de Ciudad de Buenos Aires (edificio Catalinas, Retiro, CABA) y en cuanto al marco temporal, se considerarán los años 2015-2016, debido, principalmente, a que el *Global Location* resulta ser una temática actual, característica del siglo XXI.

Capítulo 1 – Aproximaciones al tema de estudio

1.1 La organización como sistema social

Para llevar adelante el tema de esta investigación es necesario definir qué es una organización. Con este fin, y de manera general, se puede afirmar que una organización está compuesta por un grupo de personas que interactúan en el marco de una estructura sistémica, se regulan por un conjunto de normas y comparten un determinado fin (o fines), es decir, un objetivo.

El hecho de que la organización se estructure de manera sistémica implica que existe coordinación de tareas, normas que regulan la labor, comunicación entre superiores e inferiores y una red de recursos (humanos, tecnológicos, económicos, inmuebles, naturales e intangibles) que colaboran con su funcionamiento.

En cuanto a su clasificación, las organizaciones pueden diferenciarse desde distintos aspectos: según el número de propietarios, la titularidad del capital de la empresa, sector de actividad, entre otros. Una de las clasificaciones más simples distingue a las organizaciones lucrativas, que poseen fines de lucro; y las organizaciones no lucrativas, en las cuales el objetivo final no es la búsqueda de un rédito económico².

Kreps, quien plantea la “Teoría de los sistemas sociales de la organización” (1996), menciona que: “la organización es un conjunto complejo de partes interdependientes que interactúan para adaptarse a un entorno constantemente cambiante, con el fin de lograr objetivos”; y continúa describiendo: “Las organizaciones son sistemas, cada sistema recibe recursos o entradas de su entorno, procesan estas entradas y exportan productos o salidas a su entorno. La salida del sistema nunca es la misma de su entrada. La organización hace entradas con el fin de efectuar salidas que ayudaran a cumplir sus metas (modelo

² *Clasificación de las organizaciones*, publicado en “La Web del emprendedor”. Disponible en internet en: <http://www.lawebdelemprendedor.com.ar/index.php/organizaciones/69-clas-org>. Consultado el 2 de febrero de 2016.