

Consecuencias de las relaciones comerciales multinacionales en la comunicación organizacional.

María Carolina Triviño Valbuena

Proyecto de grado presentado para optar al título Profesional en Lenguas Modernas

Asesora

Yaneth Rocío Pérez López

Contadora Pública



Universidad ECCI
Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y Humanas
Programa de Lenguas Modernas
Semillero de Comunicación Organizacional
Bogotá, D. C.
2019

Agradecimientos:

Agradezco a Dios por su infinita bondad, sus bendiciones y por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres a quienes amo con toda mi alma, ellos me enseñaron la importancia de cultivar mi conocimiento, de pensar siempre en dejar una huella buena e inolvidable en la vida de los demás. Gracias por mostrarme que con esfuerzo y disciplina se pueden lograr grandes cosas. Esto es gracias a ustedes y al amor que siempre han sabido darme.

A mis hermanas Nelssy y Gina por apoyarme en mis sueños, por compartir cada momento de mi vida, por haberme visto crecer como profesional y como persona durante estos años. Espero poderles retribuir todo lo que han hecho por mí y siempre estar ahí para apoyarlas en cada anhelo de sus corazones.

A mis amigas Vane y Ana; muchas gracias por ser mi apoyo tantas veces, por los momentos alegres y también los de estrés y tristeza, juntas pudimos superar muchas dudas existenciales. Leidy; gracias por siempre apoyarme y aconsejarme a pesar de la distancia, nunca has dudado de mí y eso lo atesoro. Andrea; gracias por demostrarme y enseñarme lo que significa ser realmente incondicional, siempre tendrás un lugar único en mi corazón “...I carry your heart (I carry it in my heart)” E.E Cummings.

A Paola Fiquitiva, que, a pesar del tiempo, hemos sabido mantener una amistad larga y enriquecedora, gracias por conocer mis defectos, mis miedos, mis virtudes y secretos del corazón. Tu apoyo durante mi vida ha sido determinante para lograr mis objetivos.

A mis profesores: Andrea Andrade, Anny Camargo y Alexis García por no solo ser profesores de una asignatura sino maestros de vida, a través de su pasión por la enseñanza pude ratificar mi amor por los idiomas y las culturas.

A mi asesora de Tesis, Yaneth Pérez, por su paciencia en este proceso, su comprensión y su gran integridad humana.

“Para conseguir grandes cosas, debemos no solo actuar, sino también soñar, no solo planear, sino también creer.”-Anatole France.

Dedicatoria:

Dedico este trabajo principalmente a Dios, a quien siempre pude percibir en los pequeños y grandes eventos de mi vida como un susurro de ánimo que en incontables momentos me impulsó a continuar.

A mi madre, por ser el pilar más importante de mi vida, ejemplo de mujer y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi padre, quien me enseñó a diario la importancia de ser perseverante, de ver la vida con buen sentido del humor y de siempre hacer todo con amor y honestidad. Agradezco cada día de mi vida por la bendición de ser su hija.

A mis hermanas; Nelssy, por sus enseñanzas, su paciencia, sus risas, sus regaños y su fe en mí cuando incluso yo dudaba de mis capacidades y de poder lograr esta meta. A Gina, por siempre creer en mí, por apoyarme en cada paso que doy y entenderme. Las amo inmensamente a las dos y en medio de nuestras diferencias son mi complemento.

A mis abuelos que, donde sea que se encuentren, sé que me observan y me sonríen, espero se sientan orgullosos de mí. Nanita, te siento presente en cada momento importante de mi vida, te doy gracias por tu sabiduría y por no abandonarnos.

Este trabajo también lo dedico a mis amiga: Paola, Andrea, Leidy, Ana y Vanessa. Me siento muy feliz de poder compartir este logro con ustedes.

Resumen

En este trabajo se analizan las consecuencias que pueden tener las relaciones comerciales multinacionales en la comunicación organizacional, a partir de la descripción de la situación actual de la comunicación organizacional en las empresas colombianas y la revisión de estudios publicados sobre el tema, se identifican las capacidades necesarias para generar relaciones comerciales multinacionales y se establecen relaciones de causalidad entre las capacidades propias de las relaciones comerciales multinacionales y la cultura organizacional de las empresas.

Palabras claves: Relaciones comerciales, empresas multinacionales, comunicación organizacional.

ABSTRACT

In this work, the consequences that multinational commercial relations can have on organizational communication are analyzed, for which the current situation of organizational communication in Colombian companies is described based on the review of published studies on the subject, the capacities needed to generate multinational business relationships are identified and causal relationships between the capacities of multinational business relationships and the organizational culture of companies are established.

Key words: commercial relations, multinational companies, organizational communication.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Introducción.....	10
1. Problema de investigación.....	12
1.1. Planteamiento del problema.....	12
1.2. Pregunta de investigación.....	13
1.3. Justificación de la investigación.....	14
1.4 Objetivos.....	16
1.4.1. Objetivo general.....	16
1.4.2. Objetivos específicos.....	16
1.5 Conclusión.....	17
2. Marco teórico.....	18
2.1. Introducción.....	18
2.2. Comunicación organizacional.....	19
2.3. Comercio multinacional.....	26
2.4. Estado del arte.....	36
2.5. Conclusión.....	40
3. Metodología.....	42
3.1. Introducción.....	42
3.2. Tipo de estudio.....	42
3.3. Contexto.....	43

3.4. Conclusión	43
4. Desarrollo de los objetivos	44
4.1. Situación actual de la comunicación organizacional en las empresas colombianas	44
4.1.1. Obstáculos en la comunicación en pequeñas y medianas empresas en Colombia	60
4.2. Capacidades necesarias para generar relaciones comerciales multinacionales.....	65
4.2.1. Capacidad de absorción.....	65
4.2.2. Capacidad de análisis	68
4.2.3. Capacidad de toma de decisiones / selección	69
4.2.4 Capacidad de diseño de tácticas.....	71
4.2.5 Capacidad de internacionalización.....	788
4.3. Relaciones de causalidad entre las capacidades propias de las relaciones comerciales multinacionales y la cultura organizacional.....	82
4.4. Conclusión	97
5. Conclusiones	98
5.1. Introducción.....	98
5.2. Conclusiones frente a los objetivos de la investigación.....	98
5.3. Limitaciones del estudio	100
5.4. Recomendaciones para investigaciones posteriores	101
Referencias bibliográficas	102

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Exportaciones per cápita 1960-2003	14
Figura 2. Departamentos encargados de la comunicación	50
Figura 3. Área de comunicaciones	51
Figura 4. Categorización de la comunicación	52
Figura 5. Plan de comunicaciones	53
Figura 6. Presupuesto en Comunicaciones	53
Figura 7. Herramientas de valoración.....	54
Figura 8. Comunicación horizontal	55
Figura 9. Retroalimentación.	56
Figura 10. Mecanismos de comunicación	57
Figura 11. Clase de comunicación.....	58
Figura 12. Nivel de alineación de la comunicación y la cultura.....	59
Figura 13. Interrelación de las tres magnitudes	67

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Componentes para un buen desempeño comercial.....	34
Tabla 2. Obstáculos en la comunicación para la realización del plan organizacional.....	62

Introducción

En este trabajo se analizan las consecuencias que pueden tener las relaciones comerciales multinacionales en la comunicación organizacional, a partir de la descripción de la situación actual de la comunicación organizacional en las empresas colombianas y la revisión de estudios publicados sobre el tema, se identifican las capacidades necesarias para generar relaciones comerciales multinacionales y se establecen relaciones de causalidad entre las capacidades propias de las relaciones comerciales multinacionales y la cultura organizacional de las empresas.

El presente documento se organiza en cinco capítulos; en el primero se precisa la formulación del problema de investigación y se definen los objetivos; el marco teórico se desarrolla a lo largo del segundo capítulo, a partir del cual se estructura el diseño metodológico, presentado en el tercer capítulo. Los objetivos del trabajo son desarrollados en el cuarto capítulo y en el último se exponen las conclusiones del trabajo.

La investigación emplea una metodología cualitativa de tipo exploratorio, basada en fuentes secundarias publicadas en los últimos cinco años a nivel nacional e internacional. Dentro de las conclusiones del trabajo se resalta que Colombia ha progresado en el reconocimiento de la comunicación como factor esencial para el éxito de las empresas, lo que favorece significativamente la creciente oferta de programas de formación profesional

especializados en el tema; sin embargo, las pymes (pequeñas y medianas empresas) carecen de estos departamentos de gestión, hecho que posiblemente retrasa la asertividad y

efectividad de las decisiones tomadas frente a los retos que se derivan de la relación entre cultura organizacional y éxito empresarial.

1. Problema de investigación

1.1. Planteamiento del problema

La globalización de la economía que se presentó en décadas recientes, propició en algunos casos la eliminación y en otros casos la reducción de barreras comerciales que existían en el pasado; aunque el propósito central pretendía facilitar el intercambio de productos y servicios, la globalización económica ha generado otras consecuencias que se han transformado en necesidades para las empresas enfocadas en ese tipo de transacciones. De acuerdo con Zapata, Porto y Hernández (2013), dichas necesidades comprenden la comunicación en uno o más idiomas además del nativo, el intercambio de divisas, el conocimiento y manejo de normas comerciales, sanitarias, tributarias, el manejo de horarios diferentes, entre otros.

Además de esas necesidades de carácter operativo para poder realizar negocios con empresas de otros países, Peñas Díaz y Chávez (2018) consideran que los empleados de empresas necesariamente han de relacionarse con personas de otras culturas, con otras costumbres e idiomas, con diferentes creencias y valores, con diversas habilidades y debilidades, diversos estilos de vida, gustos, formas de ver la vida, juicios de valor sobre lo que es correcto y lo que incorrecto, diferentes maneras de expresar alegría o molestia, aceptación y rechazo, entre otros, lo que permite construir constantemente una realidad empresarial dentro de la que se establecen relaciones sociales para el logro de objetivos

Esa relación permanente entre los empleados de empresas comerciales multinacionales, puede tener diversas consecuencias; hipotéticamente se considera el

aumento en cuatro (4) asuntos principales: su capacidad de aceptación de la diferencia, la disposición a escuchar al otro, la tolerancia y el respeto por la dignidad ajena. Es probable que ese contacto con personas de otros países genere consecuencias tales como el rechazo a los aspectos en donde se presenten mayores diferencias la preferencia, consciente o inconsciente, de relacionarse más con personas de determinados países que con otras, la modificación de algunos comportamientos personales y la introducción de cambios culturales. (Vargas & León, 2016)

El área de interés del presente trabajo se enfoca en el vínculo existente entre las relaciones comerciales multinacionales y la comunicación organizacional, teniendo en cuenta que los efectos antes descritos podrían influir tanto en la relación dada entre los empleados con las personas de otros países para el desarrollo de sus funciones, como en la correspondencia laboral entre compañeros de trabajo de la misma nacionalidad, en este caso colombiana.

La tolerancia por las diferencias, el respeto por la pluralidad de perspectivas y , el reconocimiento de comportamientos diversos, puede favorecer significativamente el logro de objetivos empresariales, en tanto la comunicación organizacional sea considerada como uno de los ejes de éxito.

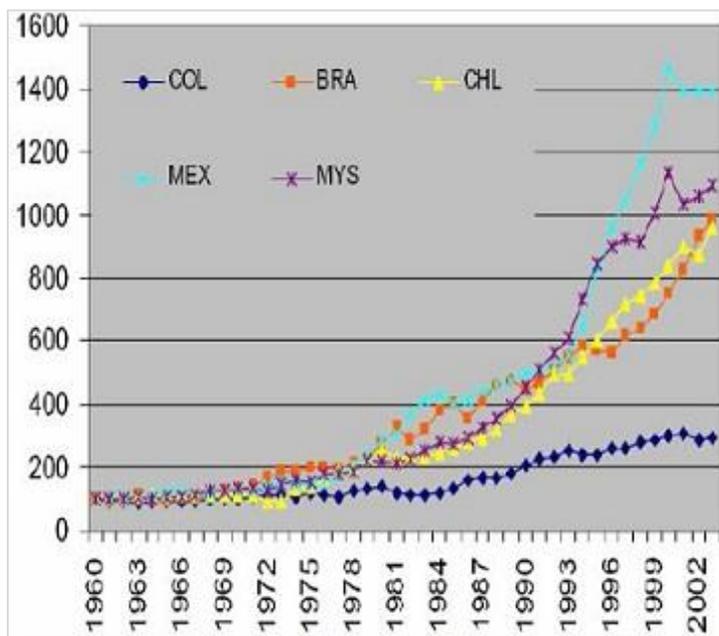
1.2. Pregunta de investigación

¿Qué consecuencias pueden tener las relaciones comerciales multinacionales en la comunicación organizacional?

1.3. Justificación de la investigación

Durante el mandato de César Gaviria Trujillo, entre 1990 y 1994, el gobierno colombiano tomó una serie de medidas conocidas como el proceso de Apertura Económica; de acuerdo con Sarmiento (2015), esa apertura fue presentada como la gran panacea nacional y los resultados han sido distintos a los previstos; mientras que en Colombia durante los últimos cuarenta y cuatro (44) años las exportaciones per cápita se duplicaron, en Brasil y Chile aumentaron diez(10) veces desde 1960, y México aumentó catorce (14) veces en el mismo período (Banco Mundial, 2016), tal como muestra la Figura 1.

Figura 1. Exportaciones per cápita 1960-2003



Fuente: Banco Mundial (2016).

En la actualidad Colombia sigue siendo un país que importa más de lo que exporta, en el 2018 las importaciones fueron US\$ 51.230,6 millones CIF (Cost, insurance, freight)¹ mientras que las exportaciones fueron de US\$41.831 millones, lo que genera un déficit de cerca de US\$10.000 millones en la balanza comercial (DANE, 2019). A diciembre de 2018 las importaciones de Colombia provinieron de Estados Unidos (\$11,7 Miles de millones) , China (\$8,58 Miles de millones) y otros países como México (\$3,47 Miles de millones), Brasil (\$2,42 Miles de millones) y Alemania (\$1,86 Miles de millones). En cuanto a las exportaciones, los principales países de destino son Estados Unidos, Venezuela, Alemania, Ecuador, Bélgica, Perú, Japón y México.

De acuerdo con estas cifras, el volumen de las transacciones es de varias decenas de miles de millones de dólares y los países con los que se realizan estas transacciones se ubican en diversas regiones del mundo y tienen economías, culturas y situaciones diferentes a las que se presentan en el entorno colombiano. Es de esperarse que la continua relación de las empresas colombianas con las empresas de los países mencionados anteriormente promueva relaciones comerciales multinacionales, donde la comunicación asertiva y proactiva tanto interna como externa, es un factor que sin duda influye en el logro de objetivos empresariales.

Por lo anterior, la presente investigación se justifica en la medida en que responde, desde un análisis descriptivo, a una temática actual de interés empresarial que arroja efectos tanto positivos como negativos, los que posiblemente atañan asuntos comerciales, operativos, administrativos, etc. En ambos casos, los efectos son determinados por los

¹ Costo, seguro y flete.

miembros de la empresa encargados de tal asunto, pueden ser vistos como potenciales ejes de mejoramiento que propicien actitudes reflexivas para el beneficio del clima organizacional, de tal suerte que permitan la preparación para retos futuros relacionados con la comunicación, en tanto la globalización económica demanda solidez en este asunto.

Independientemente de los resultados negativos o positivos, es clara la necesidad de estudiar esas posibles consecuencias que puedan presentarse en la comunicación organizacional, como respuesta a las relaciones comerciales multinacionales. Su análisis, posibilita un conocimiento previo para beneficio del proceder que los directivos de las empresas puedan darle.

1.4 Objetivos

1.4.1. Objetivo general.

Analizar las consecuencias que pueden tener las relaciones comerciales multinacionales en la comunicación organizacional.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Describir la situación actual de la comunicación organizacional en las empresas colombianas a partir de la revisión de estudios publicados sobre el tema.
- Identificar las capacidades necesarias para generar relaciones comerciales multinacionales.
- Establecer relaciones de causalidad entre las capacidades propias de las relaciones comerciales multinacionales y la cultura organizacional de las empresas.

1.5 Conclusión

De acuerdo con lo descrito en este capítulo, esta investigación pretende dar respuesta a la pregunta: ¿qué consecuencias pueden tener las relaciones comerciales multinacionales en la comunicación organizacional? Cuestionamiento que surge de las necesidades que la globalización económica ha generado en las empresas que intercambian productos y servicios a nivel internacional. Para ello, se analizan las consecuencias que pueden tener las relaciones comerciales multinacionales en la comunicación organizacional.

La investigación se justifica en tanto contiene un análisis descriptivo que responde a una temática actual de interés empresarial. Entonces, es necesario describir la situación actual de la comunicación organizacional en las empresas colombianas a partir de la revisión de estudios publicados sobre el tema, identificar las capacidades necesarias para generar relaciones comerciales multinacionales y establecer relaciones de causalidad entre las capacidades propias de las relaciones comerciales multinacionales y la cultura organizacional de las empresas.

2. Marco teórico

2.1. Introducción

Como resultado de la globalización económica la industria de la comunicación se ha posicionado como un aspecto de gran importancia para el ser humano y por supuesto, para las relaciones personales, comerciales, familiares, entre otras. En el siglo XXI la sociedad ha generado un avance acelerado con relación al surgimiento de nuevas tecnologías, las cuales van encausadas casi en su totalidad a una proyección superior de las comunicaciones.

La sociedad pasó de estar sometida por el control de la información, a direccionar sus fuerzas hacia la comunicación, utilizando y creando otras formas para realizar vínculos comunicativos tanto a nivel individual como grupal, donde todos los miembros pueden intervenir y ser tanto generador como receptores de información. Se pasa de tener mensajes de una sola dirección que cuentan con un emisor y un receptor, a un mensaje que va en dos o varias direcciones, relación que puede ser recíproca, en tanto exista interactividad y un permanente intercambio que permite la aparición de más productores de opinión pública.

El acceso globalizado a las redes de comunicación ha generado congestión de la información, que trae consigo la necesidad de direccionar, canalizar y administrar el proceso comunicativo, puesto que, si este proceso no se efectúa de manera apropiada, puede ser una problemática más adelante.

Por lo tanto, las organizaciones, empresas o entidades, requieren acondicionar y ajustar un plan de comunicación que les permita producir de forma apropiada una eficaz y benéfica opinión pública, en tanto las organizaciones se exhiben al público a través de las comunicaciones, y de allí surge su percepción y prestigio corporativo (Ferrer, 2017).

Actualmente, con la puesta en marcha de diversas y novedosas maneras de comunicar, las empresas perciben transformaciones encausadas al cumplimiento de los propósitos para los que fueron establecidas sus redes de comunicación tanto externas como internas, lo que generalmente lleva a instaurar tácticas relacionales invariables y establecer canales y medios de comunicación más apropiados e integrados.

Las empresas se organizan como una unidad comunicacional, relacional, que sirve, no obliga, ni somete, que pasaron de una economía de producción, donde lo trascendental era la generación de rentabilidad inminente, y donde lo interesante era posicionar y vender el producto, a una ideología que le otorga una fundamental preponderancia a la cultura de servicio de manera integral, pensando en los distintos públicos que intervienen en las organizaciones, captando de ellos sus requerimientos y generando una relación real e inalterable con la sociedad (Paladines, Valarezo, K., & Yaguache, 2013).

2.2. Comunicación organizacional

Con el fin de comprender plenamente el tema a tratar, es preciso definir el significado actual de la comunicación, es una especialidad que está tomando bastante auge de manera ascendente, ya que la sociedad actual sin comunicación no contaría con la

capacidad de discernimiento y comprensión de conceptos, nociones y juicios. Propiamente la comunicación conforma un proceso de relación y participación a nivel interpersonal que se genera entre los individuos que interactúan de manera permanente.

La comunicación del ser humano se da a través de expresiones lingüísticas, de perspectivas neurobiológicas, psicológicas, culturales y sociales, s tiene el propósito de incitar y generar una marca en la memoria que se va a utilizar en el momento en que el individuo se relacione con el medio, y de esta manera, manifestar la habilidad para generar mensajes. La comunicación involucra un emisor, un receptor, un medio o canal y un mensaje. A medida que el mensaje se va transmitiendo en distintos canales, posibilita transformaciones significativas, permitiendo que el acto de comunicarse, de manera verbal o no verbal, se enriquezca a través de diferentes maneras de expresión.

Para comprender el asunto de la comunicación organizacional, es necesario definir el concepto de organización. De acuerdo con la RAE, la organización se define como la “representación de una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función a determinados fines” (RAE, 2016). La organización busca alcanzar objetivos que se generan a través de un proceso de comunicación, de acuerdo a los requerimientos que tienen las organizaciones para lograr propósitos comunes, e igualmente, incrementar la productividad. La constitución de la organización se da por la unión de individuos que buscan un propósito común a través de acciones instauradas entre las partes, lo que significa que el concepto de organización está vinculado propiamente al papel que juega la comunicación dentro de ella, en tanto está basada en múltiples circunstancias que pueden

intervenir en el desarrollo de las actividades de una empresa y requieren configurarse por mecanismos como el capital humano, económico y material (López M. , 2017).

La comunicación organizacional se ha desarrollado con base en diversas disciplinas que han permitido que la comunicación dentro de las organizaciones permita un entorno que responda a los desafíos y las transformaciones que ha generado la globalización dentro de la administración en el siglo XXI.

Ciertos autores como Frederick Taylor (1986) y Henry Fayol (1998), manifiestan que el origen de la comunicación organizacional puede ubicarse en los años 20 con la aparición de sucesos políticos donde se dio inicio a los vínculos públicos, se debe señalar que la comunicación organizacional abarca más espacio que la relación con la gestión corporativa, pues tiene que ver con el macroentorno de las entidades. También existen otros autores como Elton Mayo (1933) y Kurt Lewin (1951), manifiestan que la comunicación organizacional surgió en Europa con la revolución industrial, donde se iniciaron análisis que tenían que ver con la conducta organizacional que se generaba a partir de la información de única vía, impartida por la gerencia que otorgaba labores a sus empleados, los cuales las realizaban sin cuestionamiento alguno.

La comunicación organizacional es la que establecen las entidades y conforma su cultura y sus principios. En las organizaciones no es suficiente generar una táctica comunicativa, es necesario considerar la comunicación como uno de los elementos que forman parte de una táctica integral. Toda entidad debe mantener una imagen apropiada tanto a nivel interno como externo, por lo tanto, en la comunicación que se efectúe debe

evidenciarse un sistema interactivo que proporcione una interrelación apropiada por parte de la sociedad.

La comunicación organizacional está vinculada a un tejido social y debe conocerse totalmente, engloba todo lo concerniente a los vínculos sociales que constituyen el motor de una empresa. Desde esta perspectiva la comunicación organizacional se considera como el conjunto global de mensajes que se manejan con reciprocidad entre quienes conforman la organización y el entorno donde se desenvuelve, es entonces un aspecto esencial para el avance de la organización.

De acuerdo con Andrade (2005), la comunicación organizacional constituye un terreno de conocimiento que analiza la manera en que surge todo el proceso de comunicación entre las organizaciones y su entorno, comprende aquellas prácticas y actividades, que surgen de los conocimientos que se generan por la indagación del proceso comunicativo en la organización, y que se usan para producir tácticas que sirvan para posibilitar y estimular la corriente de mensajes que se generan tanto entre los integrantes de la entidad, como entre los diversos públicos en su ambiente externo.

El uso de la comunicación organizacional adquiere significativa importancia, en tanto las estrategias desarrolladas para dicho asunto sean implementadas en la entidad tanto a nivel interno como externo, ya que actualmente está considerada como factor esencial para el buen desempeño de las organizaciones (Ortiz, 2018). De igual manera, las relaciones y estrategias comunicativas dentro de la empresa, han de responder directamente a la cultura organizacional, de tal manera que su diseño, conocimiento y ejecución,

mantengan estrecha relación con los aspectos que fundamentan las relaciones internas y externas.

Así las cosas, “la comunicación organizacional implica el análisis y la creación de estrategias para que los mensajes lleguen a su destinatario de forma eficiente y sin posibles distorsiones que podrían ocasionar rumor y perjudicar el clima de la organización” (Ortiz, 2018, pág. 10)

La comunicación interna hace referencia a aquellos procesos y estrategias encausadas al funcionario interno de la organización, surge en respuesta a la necesidad empresarial de incentivar a su grupo de trabajo y mantener el recurso humano, como asunto vital para la vigencia de la empresa en relación con las aceleradas transformaciones del mercado competitivo. La comunicación interna comprende las actividades, estrategias y procedimientos que realiza la organización para generar y mantener excelentes relaciones entre sus integrantes, por medio del uso de diversos medios de comunicación, con el fin de mantenerlos informados, integrados y motivados (Andrade, 2005, pág. 17), para lograr las metas propuestas dentro de la organización, beneficiándose tácticamente de los mecanismos de mayor eficacia para transmitir la información.

De esta forma la comunicación organizacional a nivel interno, como proceso de gestión compartida en tanto participan todos los miembros, permite que a la información tratada se le otorgue un importante valor, que dependerá directamente de la manera en que la comunicación se efectúe (López M. , 2017).

“La comunicación externa se define como el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución” (Muñiz,

2014, pág. 2). Es decir, son aquellas actividades que producen mensajes que están enfocados a crear, mantener o mejorar el vínculo con los diversos públicos meta, e igualmente proyectar una imagen favorable de la entidad.

Fernández (1997) define la comunicación organizacional externa en los siguientes términos: “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios” (1997, pág. 43).

Esta clase de comunicación consiste en el traspaso y admisión de cifras, pautas, representaciones, conceptos, que tienen que ver con la organización y el entorno donde se desenvuelve. Una entidad que dirige su atención hacia los clientes, requiere información acerca de los cambios del entorno socio-político y económico para el que oferta sus servicios, de esta manera es posible determinar las tácticas, estrategias y políticas a implementar, enfocadas precisamente en dicho entorno social, así, será posible consolidar una ruta de comunicación externa sólida, en la que los beneficiarios son los mismos clientes, proveedores, el público externo y el Estado (Arnoletto, 2015).

A continuación, se mencionan algunos mecanismos planteados por Camacho, Galán, Monroy, & Nariño, (2017) para llevar a cabo la comunicación externa:

- **Sitios web:** Mecanismo más utilizado para realizar esta comunicación, con permiten mantener informado al cliente externo con relación a todas las actividades y eventos que realiza la organización.

- **Comunicados de prensa:** Informaciones que las entidades distribuyen en los medios de comunicación como periódicos o estaciones de radio.
- **Correo electrónico y boletines:** La organización puede poner a disposición correos masivos que están creados para atraer al público meta, tales como los mismos clientes o los accionistas.
- **Llamadas telefónicas:** Pueden ser mensajes que están previamente grabados en las líneas, brindan toda la información acerca de los productos, ventas y promociones

De acuerdo con Fernández (2009), la comunicación organizacional se puede definir bajo dos ópticas:

“Es una disciplina que estudia la comunicación dentro de las organizaciones, entre las organizaciones y el medio. Es un conjunto de técnicas y actividades investigadas donde se conocerán los problemas y oportunidades que facilitan el flujo de mensajes, opiniones, actitudes y conductas dentro de la organización con el fin de lograr los objetivos de la misma” (Fernández, 2009, pág. 25).

Concretamente la comunicación organizacional constituye la alternativa para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización y de esta manera generar las tácticas apropiadas para poder solucionar las dificultades, e igualmente, beneficiarse de las fortalezas y oportunidades como una compensación para lograr el progreso de la organización (Ortiz, 2018).

El término comunicación organizacional, también es comprendido como el conocimiento sobre los requerimientos de los diversos públicos meta de una organización, necesidades que se suplen a través del uso de los canales de comunicación apropiados.

Uno de los fines de la comunicación organizacional es estar presente en la propia objetividad de la organización como el sello que la identifica, por lo tanto, se determina como la sucesión de procedimientos, mensajes y formas de efectuarla, que tienen que ver con el traspaso de información que genera la organización, los actos y la conducta que tienen las empresas, procesos con los que se traspasa información acerca de la identidad empresarial, misión y la forma en que se realizan las cosas (Trelles, 2002).

El propósito de la comunicación organizacional es perfeccionar la calidad de los mensajes que se manejan de manera recíproca al interior de las entidades, al igual que los mensajes que las organizaciones generan hacia su público externo, para así cumplir con los propósitos establecidos y que de esta forma, tanto inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores y múltiples organismos que conforman el núcleo organizacional, participen en un robusto sistema de comunicación organizacional (López M. , 2017).

2.3. Comercio multinacional

el concepto multinacional hace alusión a un número diverso de naciones, su uso habitual refiere a empresas que están situadas en diversos países. Las empresas multinacionales poseen la habilidad de extender la producción alrededor del mundo y movilizar plantas industriales de una nación a otra, se caracterizan por el dominio que han adquirido para negociar, y su creciente trascendencia en la economía mundial directamente relacionada con la reestructuración económica que produce la globalización.

De acuerdo con Calduch (2015) esta clase de empresas aparecen en los últimos años del siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX en países como Alemania, Reino Unido, Francia, y Estados Unidos, cuando se lograron significativos avances científicos y tecnológica, que afectaron directamente los métodos de producción y comercialización debido al surgimiento de productos nuevos y con ellos otras costumbres de consumo.

Para entonces nacen empresas multinacionales de actual referencia como la creada por Friedrich Bayer, empresa química en Colonia que se internacionalizó en 1865 a través de la compra de una filial en Albany-Estados Unidos. Otras nacen a raíz de un procedimiento de ensanchamiento de las empresas como resultado de la revelación, aprovechamiento y comercialización de materias primas con demanda en aumento por ejemplo, la Standard Oil para el petróleo o la Alcoa, empresa de aluminio. De igual manera las compañías multinacionales surgen debido a la comercialización de nuevos productos y servicios, como la Ford Motor Company del sector de automóviles, la empresa Viscose dedicada a la fabricación de fibras sintéticas, al igual que los bancos principales como el banco francés Crédit Lyonnais (1863) o la British Lloyd (1889) en el Reino Unido.

Como se ha mencionado en líneas anteriores, la globalización ha generado múltiples transformaciones esenciales a nivel social, financiero, jurídico y tecnológico. De acuerdo con la Organización para la cooperación y el desarrollo económico – OCDE(2010), la globalización se usa básicamente para definir una progresiva internacionalización de mercados de bienes y servicios, medios de producción, métodos financieros, competencia, empresas, tecnología e industrias, lo que genera una creciente circulación de capitales, una

proliferación de tecnologías novedosas, y una gran interdependencia e identidad de los mercados nacionales.

A raíz de este fenómeno se presentó el surgimiento a nivel internacional de una novedosa empresa llamada multinacional, siendo una de las principales beneficiarias de la globalización, gracias a ella estas empresas multinacionales forman parte de mercados liberalizados y consiguen múltiples beneficios, a través de actividades que tienen que ver con el entorno de la producción, el comercio de bienes y servicios, al igual que el mercado de extracción de recursos naturales (Pillay, 2014).

Dentro de los efectos positivos que poseen las empresas multinacionales, se destaca el crecimiento de la inversión extranjera directa, debido a diversos factores como la presencia en gran parte de países alrededor del mundo, las uniones y compras de empresas locales, el crecimiento con subsidiarias ubicadas en el extranjero y los convenios empresariales internacionales (Pillay, 2014).

Por lo anterior la concepción de mercado que tienen estas empresas apunta a niveles globales, sus mercados meta se visualizan en todo el mundo. Poseen equipos conformados por profesionales en diversas áreas de conocimiento, cuyas nacionalidades pueden variar ampliamente, con ello sus comprensiones de mundo, costumbres, culturas, lenguaje, entre otros elementos que enriquecen la estructura organizacional (De León, 2014).

Lentamente las empresas multinacionales han instaurado sus filiales en países en vías de desarrollo, incentivando el progreso económico a través de la transferencia de capital y tecnología, ya que, para iniciar sus labores de manera sólida, destinan dineros para

mano de obra, materias primas, publicidad y marketing, así, se genera más empleo y se da apertura a un mercado tecnológico novedoso para el país anfitrión.

Estas empresas acostumbran generar bienes de mejor calidad que los que se producen en los países a los que se extienden, lo que motiva a la proyección empresarial local para enfrentar la competencia con calidad. De igual manera, las multinacionales brindan servicios de comercialización para exportar productos generados en los países que los acogen, y esto genera divisas que les permiten a dichos países desarrollar su economía.

Dentro de los efectos negativos que presentan las empresas multinacionales se encuentra la desigualdad en lo relacionado con las maneras de negociación entre el Estado que la recibe y las mismas empresas multinacionales, puesto que en diversas situaciones el costo neto de la compañía a veces sobrepasa el PIB (Producto Interno Bruto) de los Estados que la reciben, ya que estas empresas cuentan con mayor poder de negociación. En muchas situaciones, los Estados de acogida no poseen los recursos o infraestructura jurídica mínima para amparar los derechos que pueden ser transgredidos (Grant, 2014).

Dentro de las quejas expresadas por los sindicatos tanto nacionales como internacionales sobre las multinacionales, se encuentra la posible barrera para efectuar negociaciones laborales equitativas en países con desarrollo económico, solamente colocando los puestos de trabajo en los países en desarrollo, ya que en ellos los costos de trabajo son más reducidos. Entre tanto, en los países en vía de desarrollo, tienen que enfrentar el hecho de negociar con la filial de la multinacional en su país, tomando como

soporte legal las normas salariales de dicho país, donde el salario mínimo se encuentra por debajo del que se registra en la casa principal de dicha empresa.

Los efectos que generan las empresas multinacionales son percibidos tanto por los accionistas, como por la misma población, los empleados locales, las economías del Estado y la economía de todo el mundo, tal es el caso de la sociedad civil, los grupos indígenas, las entidades no gubernamentales, ciertas entidades internacionales y especialmente la población local que se preocupa por los riesgos que pueden traer dichas empresas, ya que se pueden ver perjudicadas por ellas.

Todo el medio donde se desenvuelven las empresas multinacionales es complejo, no solo por lo relacionado a su estructura, sino por su articulación al mercado.. La posibilidad de trabajo en distintos Estados y con múltiples normas jurídicas, permite a las multinacionales maximizar sus utilidades con un costo relativamente reducido, puesto que se benefician de los vacíos que hay o la fragilidad de la parte gubernamental (Salmón, Bazay, & Gallardo, 2012).

Es preciso mencionar que no cualquier organización con vínculos comerciales internacionales se puede llamar multinacional, de acuerdo con Bartlett y Beamish (2011) las organizaciones que manejan negociaciones con el exterior, pueden ubicarse en una de las cuatro concepciones que se presentan a continuación:

- **Concepción internacional:** Bajo esta noción de organización, los productos se generan para ponerlos en el mercado doméstico, en ciertas oportunidades se venden hacia el exterior. La parte tecnológica y otra serie de competencias pasan de las oficinas generales de la organización a operadores ubicados en el extranjero. Las

organizaciones que cuentan con esta clase de concepción son básicamente domésticas, con ciertos agregados a nivel internacional.

- **Concepción multinacional:** Se genera en el momento en que la parte de gerencia distingue y destaca las diferencias con el mercado nacional. Toman encausamientos manejables con relación a sus transacciones internacionales por transformar sus productos, tácticas y habilidades de manejo, de acuerdo con el país donde se encuentren. La táctica que adoptan consiste en generar variadas estrategias que produzcan excelentes resultados en las naciones donde se encuentran ubicadas. Quienes se encargan de dirigir esta clase de organizaciones son bastante autónomos y activos.

- **Concepción global:** Bajo esta concepción las organizaciones tienen gustos y prioridades nacionales, se presentan más similitudes que desemejanzas, hay similitud cuando a los clientes se les abastece con productos homogéneos, contando con precios y calidad apropiados sobre los productos nacionales. Esta orientación necesita mayor inspección y acoplamiento, está vinculado con la estructura organizacional donde varios productos o directivos poseen compromisos a nivel mundial.

- **Concepción trasnacional:** las organizaciones pueden ser más susceptibles con los requerimientos locales, mientras se benefician de la eficacia global. Para estas organizaciones los recursos y labores esenciales no se encuentran concentrados en la matriz ni se encuentran descentralizadas dentro de las subsidiarias, se encuentran distribuidos pero diferenciados, con el fin de lograr tanto eficacia como

maleabilidad, los recursos y actividades están incorporados dentro de un sistema de relaciones recíprocas de operaciones a nivel mundial.

De igual manera, y de acuerdo con Bartlett y Bearnish (2011), para que una multinacional se pueda estimar como tal, debe contar con una cantidad esencial de inversión directa en el extranjero, un manejo de la parte directiva bastante diligente y que se estimen conformantes de la organización este tipo de operaciones.

De acuerdo con Dunning y Lundan (2016), las multinacionales son organizaciones que involucran inversión extranjera directa, y que pueden manejarla y agregar valor en más de dos países, es decir, son organizaciones que tienen transacciones en el extranjero generadas por la inversión extranjera directa, y pueden desempeñar un dominio trascendental en el manejo de estos recursos que se encuentran en el exterior (López J. , 2013).

Las empresas multinacionales cuentan con la posibilidad de realizar inversión extranjera dentro de las dos clases habituales de ésta, la primera es la inversión de portafolio (IP), la cual conlleva a la adquisición de valores extranjeros sin poder contar con el control o manejo de la administración de la empresa que recibe el capital; la segunda es la Inversión Extranjera Directa (IED), en la que existe un control de la administración de la organización, efectuándose la compra de una firma que ya está posicionada en el mercado, o realizando una nueva adquisición que le implique a la multinacional comprometerse de lleno en este proceso.

Las maneras como puede funcionar comercialmente una empresa multinacional, pueden ubicarse desde la pertenencia misma de la organización subsidiaria, permitiendo

cierta participación por parte de la casa principal de la organización; o igualmente, que exista una participación total de la misma, por lo tanto, genera el sometimiento de la empresa subsidiaria, que puede tomar distintas figuras empresariales como los Joint Venture, licenciamiento, franquicias, alianzas estratégicas, entre otros.

Cuando las empresas multinacionales traspasan fronteras, inciden trascendentalmente en asuntos relacionados con la estrategia y estructuración para la firma, de acuerdo con Jones (2005), las empresas multinacionales comprueban lo que se puede llamar la “deuda del extranjero”, lo que significa que ellas adquieren un “pasivo” que desde el inicio contrae la multinacional al momento de ingresar a negociar en otro país, el cual puede ser alto o bajo, según la “distancia” del país de donde surgió la multinacional y la estructura del país de destino, “distancia” que se tiene en cuenta bajo cuatro aspectos: políticos, geográficos, económicos y culturales.

En cuanto a lo concerniente a la distancia política, está conformada por la estructuración institucional que poseen las dos naciones, su manera de gobernar y los principios jurídicos, se considera que desde que el sistema político sea semejante entre las dos naciones que manejan los recursos de la multinacional el “pasivo” va a ser inferior. Con relación a la distancia geográfica, no constituye dificultad únicamente por la esencia física, sino que se relaciona igualmente con la parte de la infraestructura y el transporte entre las dos naciones; igualmente, desde que las infraestructuras sean semejantes, se van a minimizar los “costos” por ese concepto.

En lo referente al distanciamiento económico, tiene que ver con las diferencias de ingresos entre los países, el sistema de suministros y los medios de distribución. Para la

parte relacionada al aspecto cultural, se tienen en cuenta las diferencias en el idioma, religión, creencias y principios sociales (Torres, 2016).

las empresas multinacionales deben tener presentes los siguientes componentes para un buen desempeño comercial, en tanto van a permitir alcanzar el triunfo, de acuerdo con lo señalado por De León (2014), dichos componentes son expuestos en la Tabla 1.

Tabla 1. Componentes para un buen desempeño comercial

Componente	Observaciones
Tácticas y propósitos claros	Quienes integran la organización deben conocer las tácticas y los propósitos que se buscan.
Enfoque de la organización en su ventaja competitiva	Se logra cuando la organización se concentra en la actividad que mejor desempeña
Minimizar la jerarquización	Las organizaciones deben contar con una estructuración más plana, puesto que de esta manera es más sencilla y directa la comunicación, lo cual posibilita un mejor manejo y prontitud hacia los requerimientos del mercado.
Poseer equipos multidisciplinarios	Los grupos de trabajo deben ser eficientes en todas las áreas, comenzando desde el área de diseño del mismo producto, hasta llegar finalmente a la atención al cliente o usuario.
Reducción de tareas	Al reducir labores o abreviar para facilitar los procesos, se facilita conseguir el triunfo de la organización.
Brindar autoridad, capacitación y mecanismos a los empleados	Con el fin de que alcancen seguridad en su desempeño, y por ende excelentes servicios y progreso de la organización.
Instaurar los salarios – estímulos – y adiestramiento para los empleados	Se deben llevar a cabo estos procedimientos que van a redundar en un excelente servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia, con base en De León (2014)

Estos aspectos se deben tener en cuenta para conseguir que las empresas multinacionales puedan avanzar con éxito, y para poder posicionarse a nivel internacional, De León (2014) señala que una empresa multinacional debe efectuar exportaciones y producir en el exterior, puesto que si no lo está realizando, deberá trabajar desde cero, sobre lo que menciona “empezar desde cero ofrece la posibilidad de escoger todo acorde a la cultura empresarial y desarrollar un equipo propio de profesionales, pero con más dificultad” (De León, 2014, pág. 8)

Las multinacionales actualmente consiguen un gran dominio económico, por conformar entidades que se encuentran ubicadas en múltiples naciones, no tienen una nación a la cual deban más lealtad que a otra, lo que significa que ningún país conforma su hogar, primordialmente se interesan por avanzar potencialmente dentro de los sectores donde están trabajando. De igual forma, y de acuerdo con De León (2014, pág. 13) las empresas multinacionales sustentan la proporción de la economía en el mundo, conformando organizaciones que poseen normas que proyectan los más elevados efectos a nivel mundial, puesto que manipulan capital, oportunidades de trabajo, al igual que las asociaciones de consumidores y los fondos éticos de financiamiento que intervienen en el comportamiento de dichas organizaciones.

Las empresas multinacionales pueden verse enfrentadas a dificultades en la sociedad donde se desenvuelven, como lo señala Pérez (2013), tales dificultades pueden ser con la misma opinión pública, por acciones de las ONG, o por los países emergentes. Por lo tanto, las multinacionales necesitan contar con tácticas para poder salir de todas aquellas censuras, acusaciones y solicitudes de cambio, puesto que lo que buscan los países

emergentes está en contra del desempeño de las grandes multinacionales. Estas circunstancias de “presión moral” proceden como inspectores y supervisores de la labor de estas empresas. De tal manera que las empresas multinacionales tienen que enfrentar múltiples dificultades tanto del entorno ambiental, social y arriesgando directamente su propia imagen, lo cual le generaría a la multinacional su descalabro (Ortiz, 2018)

2.4. Estado del arte

Dentro de los trabajos que se han publicado en los años recientes sobre el tema de comunicación organizacional se pueden mencionar, entre otros, el de Larrondo (2016), quien plantea que en la sociedad actual la transmisión de información resulta insuficiente para comunicar con éxito; en esas condiciones, las organizaciones tienden a convertirse en emisores múltiples, así como receptores de las expresiones de sus públicos. La autora se centra en las organizaciones políticas y en sus líderes, quienes recientemente muestran creciente inclinación a la exploración de usos comunicativos caracterizados por la incorporación de tecnologías avanzadas. En su trabajo, se pregunta sobre las tendencias que determinan la dirección en que avanza la gestión de la comunicación política cuando no se encuentran en contextos electorales coyunturales; lo desarrolla a través de un análisis de caso de estudio en cinco organizaciones políticas de la Comunidad Autónoma Vasca de España.

Dicho trabajo se desarrolla bajo una perspectiva cualitativa basada en el estudio de los sitios web institucionales de esos partidos, así como en entrevistas a profundidad realizadas con los departamentos de comunicación. Después de diferentes conclusiones que

se apartan un poco de los fines del trabajo, lo que interesa es el hallazgo en tanto “el sitio web continuará ganando terreno como herramienta informativa y como ámbito principal de comunicación de la alta política (comunicados, titulares, ruedas de prensa, etc.), mientras que las redes sociales serán el escaparate de esa actividad del partido a un nivel más cercano e informal”. Es decir que también en el terreno político las tecnologías de la información y las comunicaciones juegan un papel protagónico en las estrategias de comunicación, tanto formal como informal.

Por su parte, Muñoz y Valencia (2017) realizaron un estudio múltiple de casos, en veinte (20) empresas grandes del departamento de Antioquia, correspondientes a los sectores financiero, manufactura, salud, moda y textiles, servicios públicos y construcción. Se enfocaron en sus procesos de gestión de conocimiento, comunicación interna, apropiación de los medios de comunicación y roles asignados a la comunicación organizacional para la gestión del conocimiento con públicos internos. Señalan que las empresas se centran más en la difusión de información que en una visión estratégica de la comunicación; esto sucede especialmente en las organizaciones que tienen menos trayectoria en la gestión del conocimiento.

Así mismo señalan aspectos que limitan la correcta gestión del conocimiento, tales como la cultura organizacional, las competencias con que cuenta el recurso humano y el desconocimiento de las estrategias más efectivas. Como conclusión general señalan que existe predominio de la limitación en la visión frente a los posibles aportes que puede hacer la comunicación organizacional, por lo que recomienda articularla de manera estratégica a lo largo de las diferentes etapas que supone la gestión del conocimiento en las empresas.

Entre tanto, Segredo, García, López, León y Perdomo (2017) publicaron un trabajo en el que describen la comunicación como una dimensión a considerar en el estudio del clima organizacional, así como las categorías que permiten su utilización en el sector de salud pública y la dirección en salud. El trabajo se basó en un análisis de contenido de la bibliografía, que incluyó a trece (13) expertos. Los autores definieron cuatro (4) categorías para la dimensión comunicación, que permiten describir el comportamiento de este asunto en el clima organizacional; esas categorías fueron: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de realimentación y estilos de comunicación.

Los autores concluyeron que los estudios de clima organizacional aportan información que resulta valiosa para una acertada gestión del cambio, en la medida en que se orientan al análisis sistémico de las personas. También concluyen que la dimensión comunicación contribuye al estudio del clima organizacional en salud pública, debido a que permite orientar estudios y mejorar tanto las relaciones interpersonales como la imagen de las organizaciones.

Por su parte, Argota y Argota (2016) abordaron el análisis de la gestión de la comunicación institucional a través de un modelo de gestión estratégica organizacional, para lo cual se enfocaron en el caso del sector agropecuario de Santiago de Cuba; plantearon que las herramientas de comunicación institucional son instrumentos que contribuyen a la orientación de directivos reguladores al momento de tomar decisiones dentro de las organizaciones. En su trabajo implementaron y evaluaron un modelo de gestión de la comunicación institucional insertado, dentro del modelo de gestión estratégica organizacional para el sector agropecuario de Santiago de Cuba. El trabajo se basó en una

investigación con enfoque cualitativo en instituciones agropecuarias, en la que estudiaron la pertinencia y las ventajas de implementación de un modelo configurado a partir de seis (6) categorías de análisis a saber: identidad corporativa, cultura, comunicación organizacional, imagen, comunicación promocional y comunicación de crisis.

Esas categorías fueron codificadas para ser interrelacionadas entre sí y con su entorno social, que se orientó a clientes e incidió en la toma de decisiones de las organizaciones. Los autores señalan que el proceso de comunicación es un instrumento dirigido a la integración de todas las funciones y actividades estratégicas. Concluyeron que el modelo de gestión de la comunicación integral permite el mejoramiento eficaz de los procesos de creación laboral e institucional, y que éste fortalece la productividad y comercialización de productos y servicios, así como el posicionamiento de la imagen e identidad de las empresas en sus públicos.

En Perú, Reyes, Rojas y Junior (2018) publicaron los resultados de una investigación en la que determinaron, mediante un alcance explicativo, con un diseño no experimental de corte transversal, la relación de causalidad existente entre la comunicación organizacional y el clima organizacional de los operarios de una empresa industrial de consumo masivo de ese país en 2017. Su objetivo consistió en el análisis de la influencia de la comunicación organizacional en el clima organizacional en un grupo de operarios de plantas embotelladoras de la empresa Industrias San Miguel. La población estuvo conformada por todos los trabajadores operarios de la empresa, en la que se tomó una muestra de ciento cincuenta y cuatro (154) colaboradores, a los que se les aplicó una

encuesta que empleó la escala de Likert. Concluyeron que la comunicación organizacional sí tiene una influencia estadísticamente significativa en el clima organizacional.

2.5. Conclusión

El marco teórico desarrollado en este capítulo muestra, en primer lugar, que la comunicación organizacional se da en un contexto determinado o por el emisor, el receptor y el medio en el cual se lleva a cabo; es decir que el mismo mensaje puede tener diferentes significados dependiendo del entorno. Adicionalmente, se refiere a la comunicación organizacional cuando se trata del grupo de personas que buscan objetivos comunes, por lo que el incremento de la productividad que la comunicación pueda aportar se convierte en un aspecto relevante, mientras que no lo es en otros tipos de comunicación.

En una organización existe tanto comunicación externa como interna, y se puede dar a través de diversos mecanismos, cuyo perfeccionamiento es un propósito continuo que se explica por su impacto en todos los aspectos involucrados en la gestión de la organización.

También se observó que el comercio multinacional es el que desarrollan empresas ubicadas de manera simultánea en diversos países; para este tipo de empresas resulta determinante el fenómeno conocido como globalización, dado que la naturaleza de sus actividades las lleva a competir con organizaciones que se localizan en diferentes naciones, por lo que disponen de condiciones económicas, políticas y legales que les otorgan factores de competitividad que hacen más complejo el mercado y la toma de decisiones.

Para las compañías multinacionales la comunicación organizacional es un factor determinante, teniendo cuenta que lo que sucede en cualquiera de sus sedes, puede tener efectos positivos o negativos globales, ya sea que se trate de asuntos que solo interesan a sus empleados, o también de los que involucran a los accionistas, compradores y al mercado en general, su éxito se ve afectado por componentes como sus tácticas y propósitos, el enfoque en su ventaja competitiva, la reducción de su jerarquización, la construcción de equipos multidisciplinarios, la moderación de tareas, la disponibilidad de autoridad y capacitación, así como los salarios y capacitaciones con que cuenten los empleados.

Así mismo se observó que la calidad de la comunicación tiene impacto en el clima organizacional, y el proceso de comunicación se orienta a la integración de todas las funciones y actividades estratégicas. El modelo de gestión de la comunicación integral permite el mejoramiento de los procesos de creación laboral e institucional, lo que puede fortalecer la productividad y la comercialización de productos y servicios, además de la imagen e identidad de las empresas en el mercado.

3. Metodología

3.1. Introducción

En este capítulo se explica la metodología empleada para el desarrollo de los objetivos y la resolución del problema de investigación planteado inicialmente.

3.2. Tipo de estudio

El estudio realizado es de tipo cualitativo, clasificación que de acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), se emplea para designar aquellos trabajos que buscan comprender las cualidades del fenómeno sobre el cual se investiga, que en el presente caso son las consecuencias de las relaciones comerciales multinacionales en la comunicación organizacional.

Adicionalmente esta investigación se inscribe en un corte exploratorio, que según Teijlingen and Hundley (2001), consiste en un estudio que permite demostrar asuntos de orden metodológico, descubrir posibles problemas de distinto orden y así mismo reconocer la viabilidad y pertinencia de los instrumentos y técnicas de recolección de datos planteados para el proceso investigativo. En este sentido, el presente estudio exploratorio apunta al análisis de las posibles consecuencias de las relaciones comerciales multinacionales en la comunicación organizacional en tanto advierte en términos generales sobre los posibles obstáculos, las capacidades necesarias y las relaciones de causalidad relacionadas con el asunto de la comunicación organizacional.

3.3. Contexto

El trabajo se realiza en la ciudad de Bogotá en el año 2019; sin embargo, el desarrollo de los objetivos se basa en la exploración de fuentes secundarias de diferentes países, publicadas en los últimos cinco (5) años. Este contexto hace que las conclusiones obtenidas sean aplicables de manera general a diferentes empresas multinacionales, tanto de los sectores de minería, como de industria y de servicios, dado que no se fundamentan en fuentes primarias directas o en el estudio de un caso específico de una única empresa o de un sector económico exclusivamente.

3.4. Conclusión

La metodología empleada es cualitativa y con enfoque exploratorio, debido a que busca realizar una primera aproximación al tema para determinar la relación entre las categorías de análisis involucradas, sin pretender verificar hipótesis mediante estudios estadísticamente representativos propios de la metodología cuantitativa.

4. Desarrollo de los objetivos

4.1. Situación actual de la comunicación organizacional en las empresas colombianas

Colombia conforma uno de los países de Latinoamérica que posee gran variedad de expectativas de progreso, debido al enorme avance de la economía en los últimos tiempos. Este progreso ha generado la puesta en marcha de nuevas organizaciones, agremiaciones, etc., que buscan instaurarse al interior de la economía del país, e igualmente, robustecer grandes entidades y fortalecer las que ya se encuentran en el mercado. Analizar la comunicación al interior de las corporaciones en Colombia, posibilita examinar el procedimiento a través del cual se adhieren los procesos al interior de las entidades que desarrollan sus labores en el país, permitiendo determinar sus debilidades y fortalezas.

Gracias a los procesos de ensanchamiento de los mercados, la misma globalización, o la firma del TLC (Tratado de Libre Comercio), las empresas del país confrontan múltiples desafíos con relación a la competencia, de tal forma, que necesitan procesos de mayor coherencia y eficacia que produzcan resultados positivos para competir con entidades internacionales, a nivel nacional e internacional debido a las exportaciones. De tal forma, la comunicación organizacional posee un papel de gran relevancia en la administración y buen desempeño de una entidad para lograr dichos propósitos.

En Colombia se ha reconocido de forma paulatina la importancia de las estrategias, tácticas y procesos de comunicación a nivel interno de las organizaciones empresariales, admitiendo que la preparación académica del recurso humano en tal área de conocimiento

trae bastantes beneficios con alcances internos y externos que permiten mantener a la empresa en vigencia, en tanto responde a los desafíos comunicativos del mundo globalizado.

De acuerdo con Berbesí (2014), la oferta a nivel educativo que existe con relación a la comunicación organizacional es cada vez mayor. Concretamente en Colombia, Antioquia, la Universidad de Medellín oferta un pre grado en Comunicación Corporativa, igualmente, la Universidad Pontificia Bolivariana, reconoce la especificidad del conocimiento sobre comunicación organizacional, siendo la primer universidad del país que instaura la Especialización en Gerencia de la Comunicación, de donde han salido grandes directivos de entidades como Suramericana de Seguros, Cadenalco, Cámara de Comercio, Cementos Argos, Comfama, Seguro Social, Empresas Públicas de Medellín, Comfenalco, Postobón, El Colombiano, Aces, Pera y Villa, En la ciudad de Cali la Universidad del Valle y la Autónoma, ofertan Especialización en Comunicación Organizacional, al igual que diplomados y otros cursos de perfeccionamiento que profundizan en dicho tema y son impulsados en diversas zonas de Colombia.

Berbesí (2014) señala que, aunque no existan datos estadísticos, sino información de manera experimental, en Colombia se destaca el estilo de comunicación de voz, que es aquella donde quienes dirigen la parte organizativa de las entidades comunican los propósitos que se buscan por medio de reuniones de grupo. Existen algunas formalidades escritas como las carteleras de información, volantes publicitarios, etc. De esta manera, se puede observar que la parte directiva de las entidades admite que la comunicación interna,

conforma un factor trascendental dentro de la empresa, aunque todavía no la incorporan dentro de las tácticas de desarrollo empresarial.

Analizar las entidades desde la órbita de la comunicación conlleva una transformación de fondo, que como señala Berbesí (2014), implica que dicho cambio se propaga hacia la misma entidad, en tanto las empresas en Colombia no cuentan con patrones desarrollados de una cultura empresarial fundamentada en la inspección, el poder y la producción, sino que se fundamenta en los vínculos, el discernimiento, la labor eficiente de la comunicación y la información. De tal forma, la comunicación debe ser direccionada, puesto que conforma la “gestión”, o mecanismo de índole estratégico orientado a un propósito práctico conformado por los vínculos y el cumplimiento de objetivos identificados de manera organizada, conformando así una parte fundamental para la productividad de las empresas (Berbesí, 2014).

En Colombia, las pequeñas y medianas empresas (pymes) son consideradas como la base fundamental de la economía del país, no solo porque conforman una gran cantidad de empresas, sino por el efecto que arrojan en los indicadores económicos del país. De acuerdo con la Revista Dinero (2015), estas pymes simbolizan el 99.9% del empleo a nivel del país, y el 28% del PIB, de tal forma que, al fortalecer y reducir los niveles de pobreza y desempleo, las pymes están clasificadas como uno de los pilares fundamentales del desarrollo de la nación.

Ciertos factores a nivel macroeconómico como el TLC, si bien pretenden la apertura de los mercados, dejan en desventaja las pymes del país, en tanto las empresas extranjeras cuentan con la tecnología necesaria para agilizar los procesos de producción a

menor costo y su soporte económico permite la inversión para desarrollo e investigación. Lo anterior incrementa la competencia económica de los mercados, efecto que motiva la competitividad y calidad del mercado colombiano para rivalizar con las empresas que vienen del extranjero.

Las empresas de Colombia cuentan con índices de productividad y competitividad más reducidos, generados especialmente por la falta de innovación, problemáticas en cuanto a procedimientos de financiación, ausencia de tecnología avanzada, y carencia de gestión al interior de estas empresas. Con relación a la financiación, es el gobierno el que se encarga de reglamentar dichos procedimientos, igualmente, las empresas pueden adquirir la tecnología que requieren para poder competir, pero se estima que la diferencia radica en que la competitividad debe enfocarse principalmente en la labor al interior de las empresas, puesto que es allí donde se define el moldeamiento que se le puede otorgar a la misma para alcanzar la mayor identidad corporativa.

Por lo tanto, y teniendo en cuenta lo establecido en la Revista Dinero (2015), la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), señala que una de las problemáticas a nivel interno en las organizaciones empresariales es la carencia de labores en la parte de recursos humanos, que de acuerdo con lo establecido por la presidente de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI) Revista Dinero (2015), señala que se debe incorporar innovación dentro de las empresas con el fin de robustecer la competitividad empresarial, pero si no se cuenta con un área de talento humano bien organizado, se dificulta la consolidación de un área de innovación y desarrollo.

De acuerdo con Peñaranda (2016), para poder iniciar con un proyecto empresarial no solo se ha de poseer el capital económico para cimentarlo, se debe contar con unos fundamentos sólidos de cultura y comunicación organizacional que constituyan la base de una identidad propia. Por lo anterior, las pymes colombianas deben enfocar sus esfuerzos hacia el desarrollo de una planeación estratégica, fundamentalmente de la comunicación a nivel interno, que sirva para respaldar los procesos de gestión y cimentación de una cultura organizacional sólida.

Peñaranda (2016), muestra una investigación cuyo primer propósito es efectuar un dictamen acerca de los procesos de comunicación interna que se puso en marcha en las pymes colombianas, para ello utilizó una muestra representativa y generalizada de resultados, analizando seis (6) casos de éxito, de campañas de comunicación a nivel interno. Así fue posible determinar las prácticas de comunicación y los pasos para gestionar la cultura organizacional, como resultado se mostró la aplicación de la comunicación organizacional interna dentro de las seis (6) pymes colombianas seleccionadas para el estudio.

La selección de las entidades utilizadas en la investigación desarrollada por Peñaranda (2016), partió del ranking de las cincuenta (50) pymes con mayores ventas en Colombia para el 2015, datos expuestos en las revista Dinero y Semana (2015), para tal clasificación se tomaron n las ventas por debajo de los \$18.000 millones en el 2014 y rangos de activos estipulados por ley. Se contactaron cincuenta (50) empresas, de las cuales solamente veintiséis (26) participaron, siendo seis (6) empresas las que obtuvieron mejores resultados en su gestión, mostradas a manera de ejemplo para las demás compañías

Por lo tanto, y con relación a la gestión y planeación de la comunicación organizacional, se les plantearon dos encuestas a dichas empresas de las cuales se obtuvieron los resultados que muestra la Figura 2.

Figura 2. Departamentos encargados de la comunicación



Fuente: Peñaranda (2016)

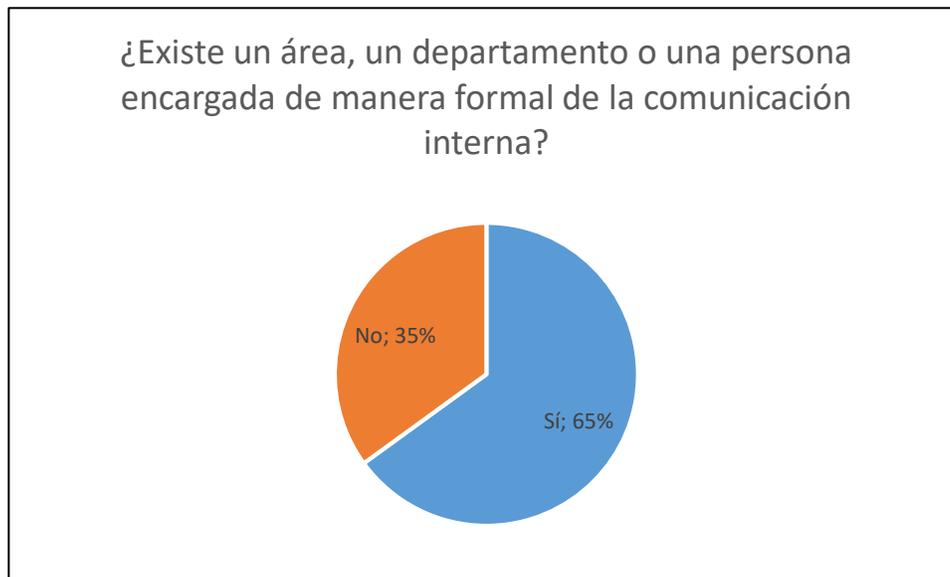
De las veintiséis (26) empresas a las cuales se les efectuó la encuesta, el 65%, señala que hay un departamento, área o individuo que delegado para manejar la comunicación interna de la empresa. Sin embargo se puede apreciar que únicamente de las empresas encuestadas, tan solo dos (2) de ellas cuentan con área de comunicaciones.

Como se mencionó en líneas anteriores, en la primera fase de la investigación de Peñaranda (2016) participaron cincuenta (50) empresas, de las cuales se obtuvo acceso a cuarenta y ocho (48) de ellas, se determinó que cuarenta y seis (46) de las empresas no tenían un área de comunicaciones, todo lo pertinente a esta área era direccionado por recursos humanos, dependencia encargada de las comunicaciones en un 47% de las empresas investigadas. En otras empresas las áreas encargadas de la comunicación organizacional son la dirección administrativa con un 12%, la dirección logística con un 12% y el comité de convivencia con un 5%, los profesionales encargados de dichas áreas

cuentan con perfiles como administradores de empresas y auxiliares o tecnólogos en contabilidad. Este aspecto es bastante inquietante, ya que puede comprenderse como la ausencia de un compromiso con la comunicación organizacional y sus alcances en el logro de objetivos empresariales.

En la Figura 3, se puede constatar que el 65% de las empresas cuenta con un área, departamento o persona encargada del proceso de comunicación interna.

Figura 3. Área de comunicaciones



Fuente:Peñaranda (2016)

En la Figura 4 se puede observar que, analizando la organización de las empresas, únicamente el 47% de los delegados para el área de comunicaciones están en el nivel ejecutivo con un 47%, en el nivel directivo con un 35% y en el nivel operativo con un 18%

Figura 4. Categorización de la comunicación

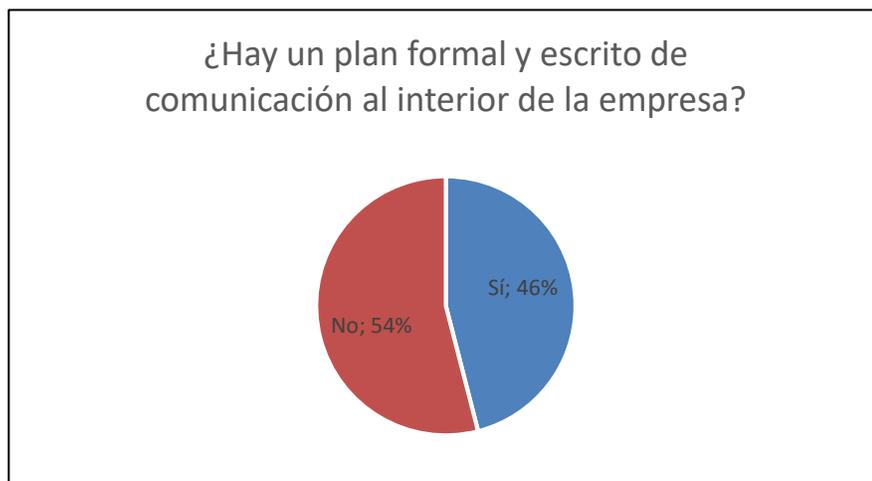


Fuente: Peñaranda (2016)

se puede inferir que en estas empresas existen problemáticas relacionadas con el escaso presupuesto destinado para implementar un departamento de comunicaciones, donde ha de ubicarse un profesional preparado en el área de comunicación organizacional, que pueda desempeñar su cargo desde una visión global de la empresa, y así brindar apoyo a la parte directiva de la misma.

En la Figura 5 se puede observar que el 54% de las empresas no poseen un planteamiento consecuente y documentado de las comunicaciones organizacionales, lo que evidencia la ausencia de planeación en la comunicación de las pymes, la cual se efectúa de forma repentina y no se realiza de manera compaginada con los propósitos de la empresa, ya que no se visualizan como respaldo permanente y a largo plazo.

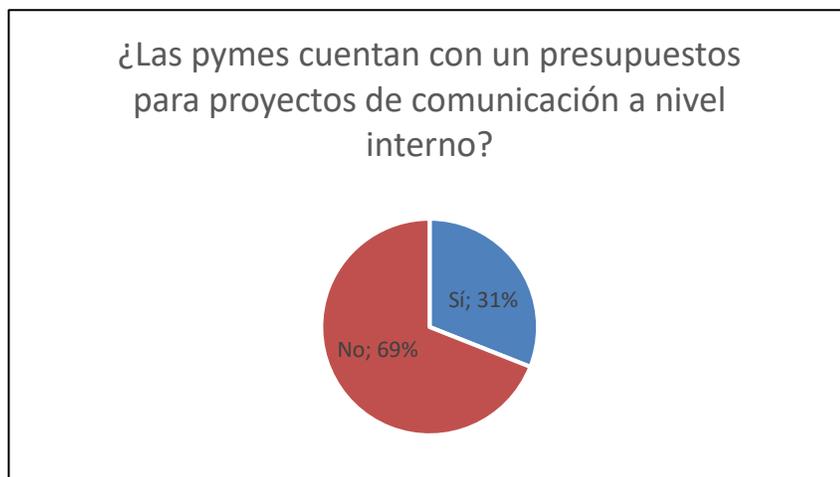
Figura 5. Plan de comunicaciones



Fuente: Peñaranda (2016)

En la Figura 6 se puede observar que el 69% de las medianas y pequeñas empresas colombianas seleccionadas para el estudio, no cuentan con un presupuesto establecido para proyectos o tácticas de comunicación interna, aspecto que denota la falta de planificación y administración en dichas empresas con relación a la comunicación organizacional.

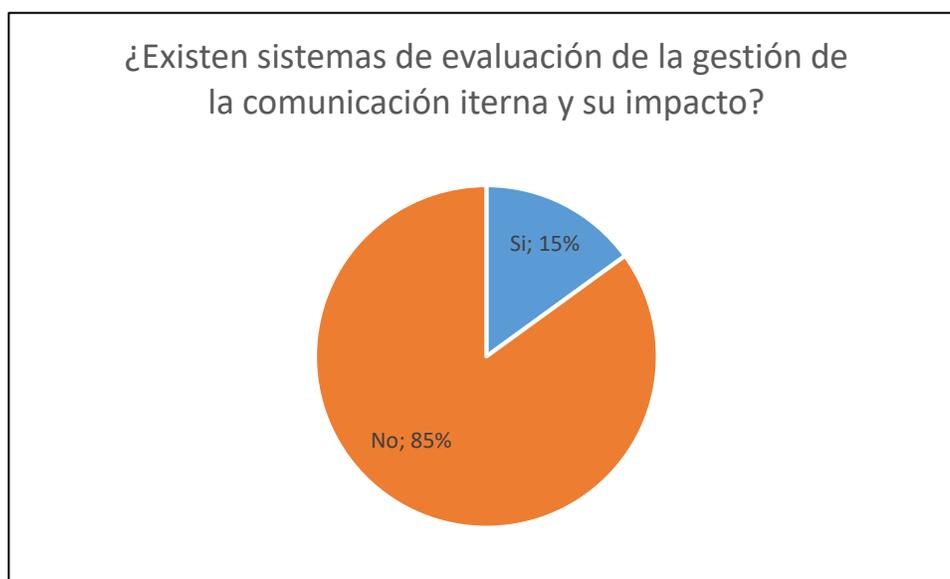
Figura 6. Presupuesto en Comunicaciones



Fuente: Peñaranda (2016)

Con relación a los mecanismos de medición sobre la labor de la comunicación interna, la Figura 7 evidencia que el 85% de las pymes no poseen un método de valoración de la labor de comunicación y sus efectos. Las empresas continúan efectuando tácticas sin valorar su efectividad para el logro de las metas planteadas.

Figura 7. Herramientas de valoración



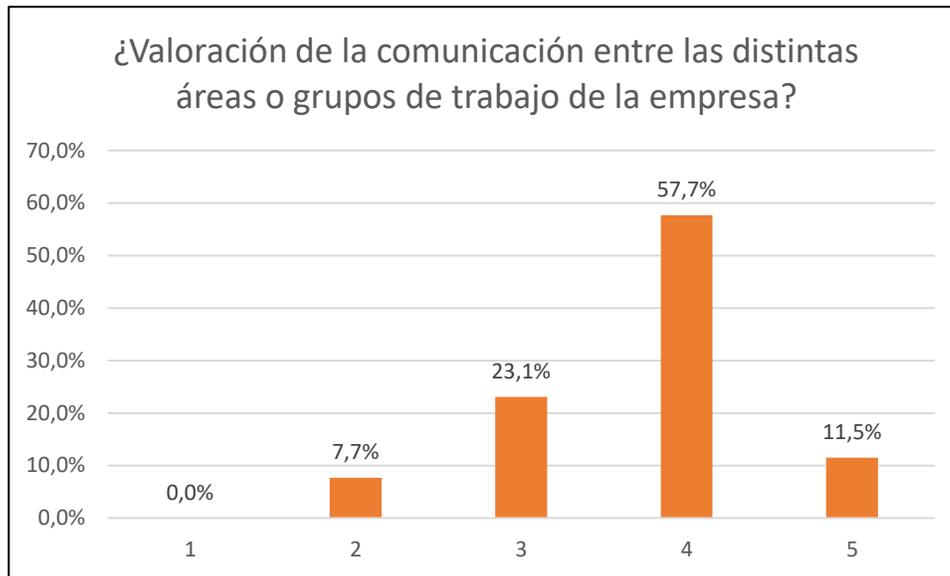
Fuente: Peñaranda (2016)

Por lo tanto, se requiere poner en marcha tácticas de indagación preliminar y posterior, para elaborar un dictamen sobre el inicio del proceso, e instaurar señales que permitan valorar las estrategias puestas en marcha.

En lo referente a la comunicación que se genera entre las diversas áreas, el 57% de las pequeñas y medianas empresas manifiestan que cuentan con una comunicación de tipo horizontal, puesto que la comunicación entre las diferentes áreas y grupos de trabajo la

catalogan como buena. El 11,5% manifiesta que es excelente, el 23,1% señala que es regular y el 7,7% la cataloga como mala, tal como se observa en la Figura 8.

Figura 8. Comunicación horizontal

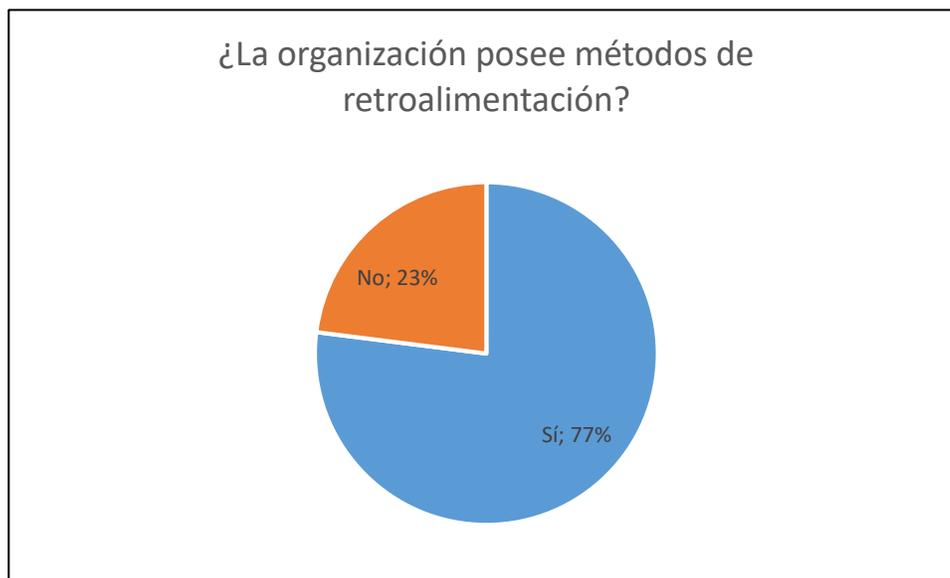


Fuente: Peñaranda (2016)

Esta clase de comunicación es esencial, en tanto permite armonizar e impulsar los propósitos en todos los departamentos, así posibilitar una estructuración en las tareas para desempeñarse de la mejor manera posible.

En la Figura 9 se puede observar que el 77% de las organizaciones poseen procesos de retroalimentación, con los cuales se informan las tareas que se deben llevar a cabo, e igualmente se genera un reporte de la manera como se están realizando. Así las cosas, los medios a través de los cuales se efectúa la retroalimentación, conforman un elemento fundamental para ratificar la doctrina de la organización.

Figura 9. Retroalimentación.



Fuente: Peñaranda (2016)

Con relación a los medios de comunicación que más se usan dentro de las pequeñas y medianas empresas en Colombia, están: con un 92% el correo electrónico, 65% las carteleras o tableros con notas, reuniones con un 88% y los manuales de políticas internas con un 69%. Canales que tienen la particularidad de ser económicos y útiles, y están dispuestos en la mayoría de pymes a las que se les efectuó la encuesta, por lo tanto, se utilizan en las tácticas de apropiación de la doctrina de las empresas, y permiten producir en los integrantes de la misma un sentido de pertenencia.

Entre tanto, otros medios como el boletín con un 23%, la revista organizacional con un 4%, el video con un 11%, circulares con un 34% y la intranet con un 23%; no son tan usados, ya que se consideran como mecanismos que necesitan mayor producción y presupuesto, tal como muestra la Figura 10.

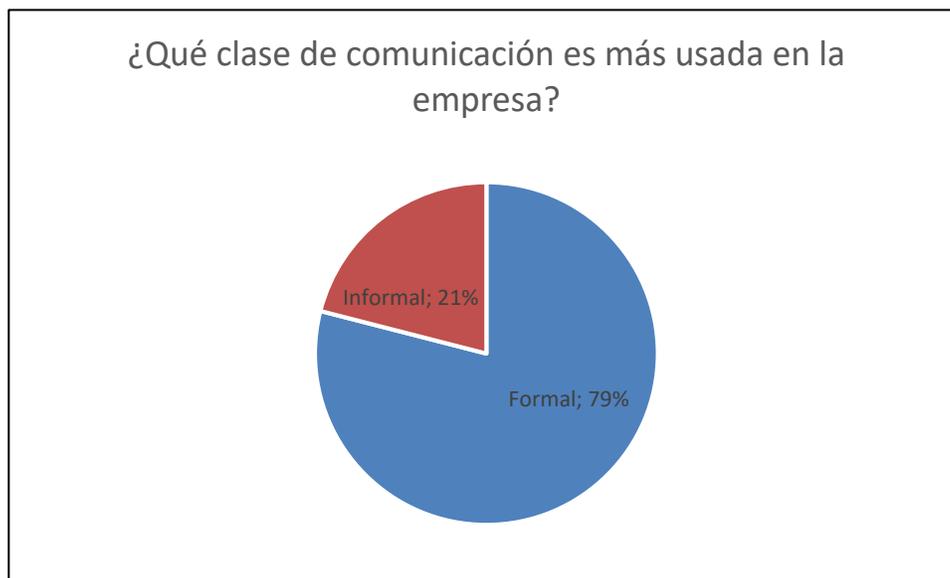
Figura 10. Mecanismos de comunicación



Fuente: Peñaranda (2016)

Así mismo, en la Figura 11 se observa que la gran cantidad de pequeñas y medianas empresas manifiestan contar con procesos de comunicación formal, pero cuando esta clase de comunicación se da en una gran proporción, acarrea un alto grado de burocratización de la información y un clima laboral bastante denso. Aunque muchas empresas manifiestan que no debe existir comunicación informal, se sugiere una sistematización y organización de ella para aprovechar sus alcances y promover mejores relaciones a nivel interpersonal. Por lo tanto, según Peñaranda (2016), las empresas colombianas deberían realizar una fusión entre ambas clases de comunicación para robustecer la cultura organizacional.

Figura 11. Clase de comunicación



Fuente: Peñaranda (2016)

Las empresas encuestadas señalan que los componentes de la doctrina organizacional están actualizados de acuerdo con las transformaciones del entorno, el 77% de las empresas encuestadas, como se observa en la Figura 12, afirman direccionar los procesos actuales de comunicación y cultura organizacional a los propósitos de la empresa, señalando de esta forma una buena práctica que unida a métodos asertivos de proyección, labor y valoración de la comunicación y la cultura organizacional en las pymes, puede producir un excelente efecto.

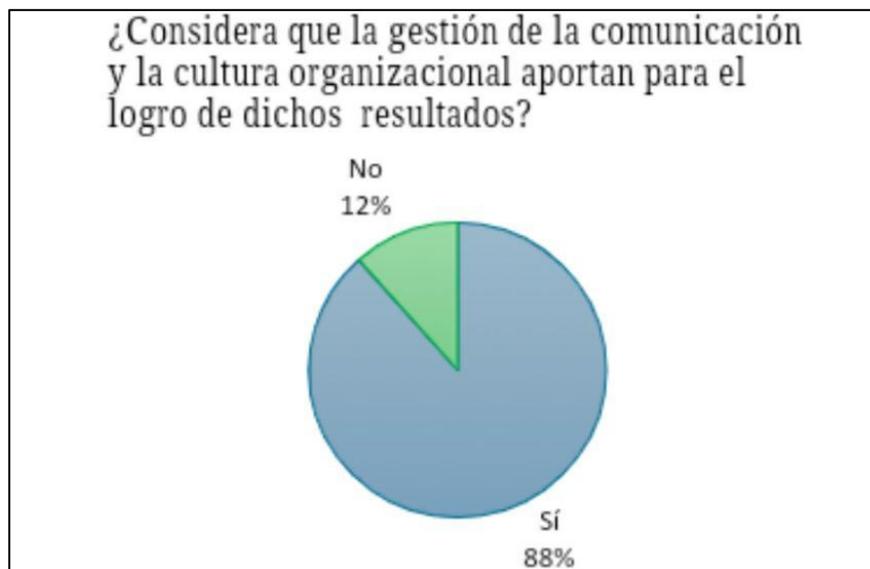
Figura 12. Nivel de alineación de la comunicación y la cultura



Fuente: Peñaranda (2016)

Finalmente en la Figura 13 se puede apreciar que el 88% de las empresas a las que se les efectuó la encuesta, observa que los procesos de comunicación organizacional y cultura organizacional contribuyen para conseguir los resultados esperados, ya que estiman que estos componentes posibilitan unión dentro de toda la empresa y entre todos sus integrantes, permitiendo un mejor trabajo en equipo y entorno laboral al interior de la empresa, para así conseguir mejores resultados. Por lo tanto, se puede apreciar que la comunicación es la base para que todas las áreas de una empresa trabajen más unidas (Peñaranda, 2016).

Figura 13. Aportes de la cultura organizacional para el logro de resultados



Fuente: Peñaranda (2016)

4.1.1. Obstáculos en la comunicación en pequeñas y medianas empresas en Colombia

Conforme lo señala la Revista Dinero (2015), dentro de los obstáculos fundamentales que tiene la comunicación en las pymes de Colombia, y con base en que el 95% de las empresas en el país están ubicadas bajo esta categoría; estas empresas se enfrentan a problemáticas en cuanto a la competitividad, ya que no cuentan con tácticas de mercado que sean bastante sólidas, aspecto que limita el robustecimiento de las mismas en tanto es más dispendioso, igualmente, genera dificultades a nivel social. Con este porcentaje que las clasifica como pymes, dentro de ellas, se catalogan empresas de propiedad familiar, por lo cual la mayoría de estas empresas solventan los gastos de mantenimiento de la misma como lo son los arriendos, el automóvil, etc.

No importa el tamaño que posea una empresa, puede ser grande o pequeña, pero debe producir tácticas que le permitan respaldar su competitividad dentro del mundo actual

de globalización que es bastante variable. Aspecto que requiere modificaciones permanentes en las estrategias de comunicación organizacional, que respondan a la competitividad que hay de empresas extranjeras, realizando bien sea promociones en un nuevo producto, abriendo nuevos puntos de venta, etc.

Todas estas tácticas se planean minuciosamente teniendo en cuenta aspectos de tipo legal, constatando estados financieros, ejecutando la matriz DOFA y estudiando el marketing que se va a usar, sin embargo en todo este procedimiento no se tiene en cuenta que toda esta planeación le sea transmitida de manera adecuada al empleado, que en últimas es quien lleva a cabo la estrategia, es a través de esta persona donde se generan las utilidades de la organización. Todas las tácticas y políticas vienen del gerente, se dirigen a los jefes de departamento y luego pasan a los supervisores, pero mientras van recorriendo esta ruta, presentan rupturas y transformaciones que al momento de llegar al empleado encargado, no llegan totalmente precisas o no es concreta la necesidad planteada por el directivo, de tal suerte que ellas gestiones que ejecute este empleado pueden presentar diferencias significativas con la táctica específica que el gerente planteó inicialmente.

Dentro de los obstáculos que se presentan al momento de elaborar y proponer una estrategia de comunicación organizacional, se encuentran los rumores producidos en la comunicación horizontal dada entre los empleados, quienes producen un mal ambiente de trabajo, y por ende surgen las perspectivas falsas acerca del deseo y la puesta en marcha de una táctica; por tanto, en este momento debe intervenir el supervisor o jefe de área quien debe velar por que el empleado cumpla con las tareas asignadas, conforme a las estipulaciones realizadas por la gerencia, para así lograr las metas propuestas. De igual

forma, estos jefes de área también deben comunicar directamente la nueva táctica, el motivo por el cual fue creada y explicar las razones de las transformaciones que se hicieron, por lo tanto, es de vital importancia que el empleado comprenda que la puesta en marcha de una táctica puede generar transformaciones fundamentales en el manejo y avance del trabajo diario, por lo que se requiere que el empleado comprenda y se adapte rápidamente al cambio.

De acuerdo con Ramírez (2017), es necesaria la existencia de una planificación excelente, lo que conlleva una serie de procesos para la realización, valoración y control de dicho plan. Cuando se presentan fallas en la realización de un plan, estas fallas recaen directamente en el rendimiento de la organización. Dentro de los obstáculos en la comunicación que se generan en la realización de un plan, están los que se presentan en la

Tabla 2

Tabla 2. Obstáculos en la comunicación para la realización del plan organizacional

Obstáculos	Comentarios
Comunicación insuficiente	Se presenta poca comunicación dentro de la organización, y especialmente en los rangos de operación y de estrategia, donde se necesita comunicación permanente. Los obstáculos que surgen en el traspaso de la información pueden venir de quien emite el mensaje, del receptor o de la retroalimentación de la información recibida.
No hay planeación de la comunicación	Mientras se genera la planeación estratégica, se deben analizar las variables financieras y de mercadeo, los requerimientos de personal y demás aspectos que intervienen. No se presta atención a la manera y al sistema como se va a hacer la propagación de la táctica para su puesta en marcha. Se comienza a aplicar sin que esté propagada y comprendida por todos los empleados de la organización.

<p>Alteración del contexto del mensaje</p>	<p>Es uno de los obstáculos más comunes en la comunicación. El mensaje no es comprendido por el receptor debido a que el emisor no tuvo en cuenta el contexto que afecta su contenido.</p> <p>También puede presentarse por la forma como se entiende un concepto, de acuerdo con el mensaje o la situación de cada empresa.</p> <p>La comunicación surge tanto en procesos macro como micro.</p> <p>Los obstáculos pueden solucionarse mediante una comunicación correcta de la táctica.</p>
<p>Se manifiesta información de forma imperfecta</p>	<p>Surge cuando aún quien emite la información no deja ver claramente las ideas y fundamentos de la información que se transmite, escoge palabras no acordes.</p> <p>Quien emite la información debe tener precaución de utilizar la codificación exacta para construir el mensaje.</p>
<p>Confusión de información</p>	<p>Ocurre cuando la información que pasa de un individuo a otro y se va reduciendo la concisión del mensaje.</p> <p>Se deben ejecutar actos que permitan proteger la información, que no la duplique, o utilizar varios canales al mismo tiempo para transmitir un mensaje.</p>
<p>Individuos no habituados a escuchar de forma apropiada</p>	<p>La información puede ser escuchada de manera condicionada y se valora de forma anticipada.</p> <p>Otras personas pueden retener una comunicación sin que exista un enlace concreto con el tema.</p> <p>Algunas personas juzgan de forma acelerada el contenido de la información sin analizar concretamente la información recibida.</p>
<p>Información transmitida de manera impersonal</p>	<p>Se usan medios de comunicación que pueden frenar su transmisión hacia las demás personas de la organización.</p> <p>Una comunicación es eficaz cuando existe contacto entre las personas que reciben el mensaje, generando mayor grado de comprensión y buena retroalimentación de la información.</p>
<p>Aprensión o miedo en la comunicación</p>	<p>Es el vínculo que se genera entre superiores o compañeros, que puede generar que la información se transmita fácilmente o no.</p> <p>Sucede cuando los jefes no procuran generar un buen clima organizacional.</p> <p>Se presenta un ambiente desfavorable que produce obstáculos en la comunicación.</p>
<p>Tiempos insuficientes frente a las transformaciones</p>	<p>En algunos intercambios de información, quienes se van a ver afectados pueden no generar respuestas positivas.</p> <p>Algunos pueden requerir más tiempo para asimilarlas,</p>

	generando obstáculos en la comunicación.
Exceso de información	<p>Puede dificultar la comprensión.</p> <p>Cada quien le da valor a la información según su punto de vista, sin prestar atención a otros aspectos que el emisor puede estimar cruciales.</p> <p>Puede producir problemáticas o errores al querer tratar la información.</p> <p>Se debe cuidar el contenido de la información para que sea transmitida de maneja precisa, para evitar filtros que le resten importancia al contenido.</p>

Fuente: Ramírez (2017)

4.2. Capacidades necesarias para generar relaciones comerciales multinacionales

4.2.1. Capacidad de absorción

Uno de los aspectos que las empresas multinacionales tienen en cuenta al momento de situarse en una nación para su desempeño, es la ubicación en áreas o regiones en las que exista mayor grado de concentración de los productos y servicios que la compañía oferte, consiguiendo ciertos beneficios tales como el acceso a menores costos, mayores probabilidades de mano de obra con un nivel de calificación superior, acceso a convenios con los gobiernos locales que le otorguen incentivos al momento de instaurar sus labores, tanto de innovación como de desarrollo, o utilizar ciertos recursos científicos y tecnológicos. Todo lo anterior, aporta significativamente en el nivel de competitividad hacia el que se direcciona el mercado meta de la empresa, demostrando así, la importancia de la ubicación como un asunto para generar relaciones comerciales.

Las multinacionales se encuentran sujetas al contexto del mercado al que apuntan, aunque no todas pueden incorporar la información que reciben de ese contexto en planes estratégicos sólidos que generen buenos resultados, dicha posibilidad es calificada por Claver y otros (2017) como la capacidad de absorción, que consiste en la posibilidad de “convertir los conocimientos externos en resultados con el mismo éxito” (Claver, Marco, Manresa, & Sánchez, 2017, pág. 19). En este caso la capacidad de absorción del conocimiento contextual es servicial para la empresa, en tanto incrementa las posibilidades de innovación mediante la combinación del conocimiento externo y la complejidad de su gestión, de tal manera que la capacidad de absorción “está directamente relacionada con la

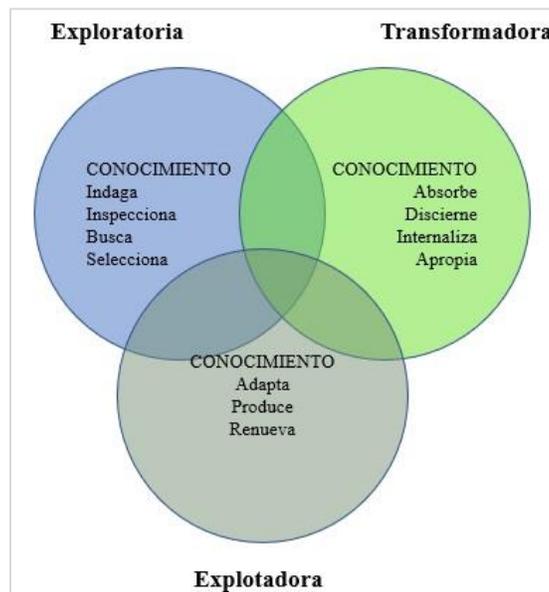
habilidad de la empresa para aprender” (Claver, Marco, Manresa, & Sánchez, 2017, pág. 20).

En este sentido, la capacidad de absorción permite generar relaciones comerciales, en tanto utiliza fuentes de conocimiento contextual para beneficio de la organización de la compañía tanto en niveles externos como internos. Claver y otros (2017), plantean que la capacidad de absorción cuenta con tres dimensiones complementarias que, mediante su uso, posibilitan resultados empresariales exitosos, tales dimensiones se clasifican en:

- **Exploratoria:** Que permite indagar o inspeccionar, y contar con correlación ante el conocimiento que viene de fuera, ubicando, determinando y evaluando la capacidad que la multinacional estime de mayor valor y beneficio.
- **Transformadora:** Que se utiliza para absorber, discernir e internalizar el conocimiento nuevo, incorporándolo a todo el grupo de conocimiento con el que ya cuenta, y que después de su fusión genera un cambio.
- **Explotadora:** Que se utiliza para poder adaptar el nuevo conocimiento, con base en los que ya posee para producir y renovar el ya existente.

Estas tres magnitudes deben ser complementarias, como se ilustra en la Figura 14.

Figura 14. Interrelación de las tres dimensiones de la capacidad de absorción



Fuente: Claver et. al. (2017). Elaboración propia.

La habilidad con la que cuentan las empresas filiales de las multinacionales para perfeccionarse en su labor y perdurar exitosamente, tiene que ver con la predisposición frente a las transformaciones del entorno, la posibilidad de almacenar el conocimiento recibido y convertir la información obtenida en conocimiento rentable y provechoso para la empresa. Las anteriores habilidades están contempladas dentro de la capacidad de absorción, ya que una capacidad comprende tanto los conocimientos, como las habilidades que se interrelacionan para el logro de una tarea determinada, en este caso las relaciones comerciales. Por lo tanto, un mayor desarrollo de la capacidad de absorción en sus tres dimensiones (exploratoria, transformadora y explotadora), generará un efecto positivo sobre la innovación de las organizaciones multinacionales (Claver, Marco, Manresa, & Sánchez, 2017).

4.2.2. Capacidad de análisis

Durante los años 90 se generó un crecimiento en las compañías multinacionales debido a las enormes ventajas competitivas, junto con la definición reglamentada para el amparo de quienes invierten en el extranjero, así, es posible observar la trascendencia de la gobernanza en el crecimiento del poder económico, lo que afecta directamente la organización estable del comercio global y con ello a las empresas multinacionales (Mejía, 2016).

El crecimiento de una compañía multinacional mantiene estrecha relación con las ventajas competitivas en los mercados internacionales, el acceso al capital tecnológico, los métodos jurídicos capitalistas como la propiedad intelectual para amparar las innovaciones de las empresas multinacionales, entre otros, elementos contemplados dentro de los posibles riesgos, entendiendo este último concepto como “la posibilidad que las decisiones, acontecimientos o condiciones del mercado afecten el entorno de negocios de un país de tal manera que a los inversionistas les cueste parte o todo del valor de su inversión o se vean obligados a aceptar tasas de rendimiento inferiores a las proyectadas” (Gallego Saldarriaga, 2014, pág. 46).

En este sentido y para este trabajo, la capacidad de análisis se asume desde la postura propuesta por Barber y Darder (2004), para quienes es un proceso que contiene dos asuntos a saber:

- 1. Análisis del País:** Se analiza el riesgo dentro del país y la distancia cultural, contempla características generales como la diversidad cultural y el riesgo

político y económico, en relación con el nivel de riesgo que la compañía puede asumir.

- 2. Características de ajuste producto-mercado en cada país:** Analiza las necesidades de adaptación del producto, tamaño y crecimiento del mercado y la estructura competitiva.

Así, los factores anteriormente mencionados han de ser analizados por las compañías multinacionales con el ánimo de minimizar los riesgos de pérdida, rechazo y fracaso, de tal suerte que sea posible proteger los intereses de la compañía, mediante el respaldo de una vigilancia monopólica sobre sus innovaciones. De igual forma, por medio de políticas contractuales, se ampara la utilización de derechos propietarios de la multinacional.

4.2.3. Capacidad de toma de decisiones / selección

De acuerdo con Wener, Blair y Fernández (2014), las empresas multinacionales enfrentan grandes retos al momento de dar luz verde a las diferentes propuestas que surgen después de absorber y analizar la información, esto es de esperarse, pues de cada decisión depende no solo el éxito de un plan estratégico de expansión multinacional sino la estabilidad y solidez de la comunicación interna y externa de una compañía.

El proceso de selección del lugar en donde se va a ubicar una subsidiaria debe realizarse después de evaluar las normas que tiene en el país de origen, frente a las normas establecidas en las otras naciones donde pensaría ubicar su negocio, e igualmente, las normas comerciales, de inversión y propiedad intelectual. Esta evaluación tiene que ver con

el derecho corporativo, teniendo en cuenta la manera en que se van a realizar los negocios, y también hace alusión al derecho contractual, donde debe analizar la conexión entre las entidades jurídicas.

Para que una multinacional determine cómo se va a efectuar una inversión en el extranjero, tiene que evaluar primordialmente el costo de efectuar dicha inversión. Idealmente este costo se debe encontrar por encima del beneficio de la inversión a largo plazo. Para poder tomar esta decisión, se debe analizar el Estado donde se piensa invertir, sus factores económicos, sociales, culturales y jurídicos. Cuando se ha hecho este análisis y se observa que existen buenos beneficios en esa proyección, allí la empresa podrá tomar la determinación de efectuar la inversión directa en esa nación por medio de una compañía subsidiaria.

Cuando existe participación por parte de la nación receptora en el proceso de apertura internacional de la empresa en el mercado, es probable que dicha nación busque fijar obstáculos arancelarios, los cuales pueden generar problemáticas relacionadas con la rentabilidad directa de la inversión. Mientras que, si el Estado que recibe la empresa extranjera está supeditada a dicha inversión, buscando obtener progreso a nivel tecnológico y experticia, es allí donde la nación receptora puede reducir los obstáculos comerciales, así como brindar incentivos para que la multinacional realice inversiones en dicha nación.

También es posible que las multinacionales deseen realizar inversiones en Estados receptores que poseen normas jurídicas erradas o variables, para lo cual la multinacional que desea realizar la inversión le da preponderancia al provecho económico que puede surgir de esta, más que prestar atención a aspectos como los beneficios hacia el mercado del

país receptor. De esta forma, la toma de decisiones también estará influenciada desde el aspecto moral y de la percepción de lo correcto entendida por la empresa.

De acuerdo con Calle y Ruiz (2018), por la multiplicidad de métodos normativos con los que cuenta una nación exista lo llamado “búsqueda de fórum” (forum shopping), que determina la habilidad de las multinacionales para saber elegir la normatividad jurídica que más se acomode, conforme a los distintos métodos reglamentarios entre las naciones.

Esta búsqueda de fórum conforma una de las dificultades que se generan en el derecho internacional, ya que las naciones en vía de desarrollo se ven inducidas a brindar beneficios a las multinacionales para que se instauren en sus territorios, provocando muchas veces violaciones a los derechos humanos, así como condiciones laborales poco apropiadas. De igual forma, las inestabilidades de atribuciones entre el Estado de la empresa multinacional que va a invertir y el Estado receptor, puede producir vacilaciones jurídicas, lo cual ha acarreado el surgimiento de proposiciones de ayuda internacional que buscan conciliar los sistemas legales (Calle & Ruíz, 2018)

4.2.4 Capacidad de diseño de tácticas

Las habilidades o acciones que se ejecutan para conseguir el propósito y los sistemas de ingreso al mercado internacional por parte de una empresa, tienen que ver con el estudio inicial de la situación y el entorno que rodea a la empresa, para ello, la primera fase consiste en ejecutar un análisis FODA, que por sus siglas consiste en identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más sobresalientes, para establecer los propósitos que se desean lograr y la manera que se utilizará para lograrlo, posteriormente, la empresa debe tomar la alternativa más conveniente de incursión en el nuevo mercado.

Según Rodríguez (2014), cuando se van a diseñar las tácticas para iniciar una internacionalización, las empresas deben tener en cuenta tanto factores externos como internos, dentro de los factores externos fundamentales que debe abarcar este proceso, se contempla el encanto que posea el país de destino, el nivel del mercado, el nivel de protección de dicho mercado, particularidades de los clientes, los factores políticos, etc. Con relación a los factores internos de la empresa, se debe analizar: las personas, los productos, la experiencia internacional, la capacidad de servicio y la organización entre las áreas. Estos factores son trascendentales cuando se va a elegir una táctica de ingreso a mercados internacionales.

Después de tomar la determinación de ingresar a mercados internacionales, y según lo que señala Rodríguez (2014), la compañía debe escoger la estrategia o táctica competitiva internacional que permita alcanzar los objetivos propuestos en este mercado. A continuación, se detallan las clases de tácticas que se utilizan para ingresar dentro del mercado internacional.

- **Táctica global:** La propuesta táctica a nivel competitiva que se usa es igual para todos los mercados donde se encuentre la empresa, pero orientadas principalmente hacia las tácticas de menor valor, distinción y convergencia. Está enfocada al mercado mundial (producción a escala mundial y control dirigido a las operaciones también mundiales) y hacia las empresas que son competitivas en el mundo, considerando cambios ínfimos entre las naciones para acoplarse a los deseos de las regiones y las estipulaciones de cada mercado. Esta clase de táctica se usa para

aquellos gustos y deseos de los consumidores de múltiples países que son semejantes, lo que permite que se genere un vínculo más fácil entre los mercados.

- **Táctica mult-doméstica:** Con esta táctica las empresas que la utilicen experimentarán un nivel de competencia global más reducido, en tanto la rivalidad está dada a nivel local, acoplando productos y normas de la empresa a los mercados locales. Ya que cuenta con su infraestructura particular, la empresa puede actuar autónomamente y puede impulsar sistemas de entrada en mercados internacionales que puedan brindar mayor acomodación global, por ejemplo, las franquicias o licencias internacionales, o también empresas mixtas como los Joint Venture.
- **Táctica Transnacional:** Surge de la fusión entre las dos anteriores, usa tanto la fusión como la acomodación local para hacerle frente a la variedad de un ámbito global. Para escoger la manera de ingresar con esta táctica es posible centralizar o descentralizar según los propósitos que se esperan conseguir por parte de cada organización. Dentro de esta clase de estrategia se puede ubicar de manera semejante un estilo de negocio global con ciertas acomodaciones locales.
- **Táctica de diversificación internacional:** Esta táctica se basa en generar simultáneamente nuevos productos y mercados, lo que acarrea la transformación total en cuanto a la actividad que desempeña la empresa, produciéndosele problemáticas a nivel interno y externo. Bajo esta táctica se puede valorar la cantidad de mercados o naciones distintas con las que establece vínculos laborales una empresa. Dentro de los beneficios al aplicar este tipo de tácticas, está el hecho que las empresas se aleccionan en innovación, e igualmente, consiguen más y

distintos recursos; también puede generar problemáticas para la empresa, puesto que el incremento en la expansión geográfica puede generar incrementos en los costos de distribución, dirección y armonización de las labores de la empresa, así mismo, puede generar que, al poder intervenir en más mercados de manera simultánea, la empresa necesita de ciertas capacidades que le permitan ingresar con triunfo los conocimientos conseguidos, si no, el propósito que se busca, no se logra. De acuerdo con Rodríguez (2014), como ejemplo de esta clase de táctica, está el caso de la ropa juvenil Stradivarius, donde el grupo posee el 90% del capital, cuenta con más de 80 tiendas entre países como España, Francia, Portugal o Taiwán.

- **Táctica de integración vertical:** surge cuando la organización está inmersa en negocios nuevos que tienen que ver con la explotación del producto primordial, conformándose en su propio proveedor o cliente y realizando labores que eran efectuadas con operaciones de mercado. Cuando la empresa se convierte en su propio proveedor, esta integración se llama “integración vertical aguas arriba”. Si la empresa se convierte en su propio cliente, se dice que la integración se genera hacia adelante, produciendo la abolición de los intermediarios comerciales ya que es la misma empresa la que se responsabiliza de la distribución, se le llama “integración aguas abajo”. Varias organizaciones generan algunas partes del producto, y otras, las consiguen a través de proveedores externos, acarreado de cierta forma integración vertical. Otras empresas mercantilizan parte de su producción, pero lo habitual es que distintas empresas completamente afiliadas, incluyan todas las etapas del ciclo productivo. Dentro de esta clase de táctica, se puede mencionar al

empresario Amancio Ortega con una de las marcas de su grupo Inditex: Zara, la empresa matriz vigila e inspecciona todas las tareas para su procedimiento.

- **Táctica de cooperación empresarial:** táctica creada para que las empresas puedan encarar desafíos o posturas donde se requiere esfuerzo común de las organizaciones para enfrentar las dificultades, generando para los clientes un valor e instaurando una buena posición con relación a la competencia. Dentro de estas empresas, se puede mencionar como ejemplo a la forma general del vocablo clúster, que significa aglomeración, es decir, aglomeración de empresas en un mismo sitio geográfico. Este concepto, significa el conjunto de empresas con conocimientos en el tema dentro de uno o más ciclos de los procesos productivos, generando la cooperación empresarial, estos clústeres permiten alcanzar mercados externos al unificar esfuerzos tecnológicos con el fin de alcanzar mejores productos.

- **Táctica de unión o compra:** Se llama unión al hecho de fusionar dos o más organizaciones de tamaños similares, y la compra, hace referencia al momento en que una organización habitualmente más grande compra otra con magnitudes inferiores. Las fusiones se dan en la unión entre dos o más empresas, con la particularidad de que uno de los que la conforman pierde su personalidad jurídica. Como ejemplo está la compra de la finlandesa Nokia por Microsoft, buscando robustecer Windows phone y buscando desintegrar el duopolio iOS – Android (Rodríguez A. , 2014).

De otra parte, y de acuerdo con Lascurain (2012), en relación con los factores que pueden captar la atención de las multinacionales para realizar Inversión Extranjera Directa hacia un mercado concreto, están los que se señalan a continuación.

- Factores macroeconómicos: Dejan ver el equilibrio, la competitividad y la confianza que genera el país o la región para entablar transacciones comerciales, para lo cual las empresas multinacionales se fijan en la tasa de crecimiento, la inflación tanto actual como histórica, el PIB, el vínculo entre el ahorro y la inversión, el tipo de cambio, la deuda externa, la movilidad del comercio exterior, el índice de riesgo del país, entre otras causas.
- Mercado Interno: Con relación al potencial del mercado y a la demanda, conforma un componente al que las empresas multinacionales le prestan atención cuando desean realizar negociaciones en cierto país. Por lo tanto, los factores que se tienen en cuenta para realizar este estudio son: el PIB per cápita, el crecimiento de la población, la distribución de la riqueza, qué tan sencillo es el proceso de efectuar negociaciones, el ahorro y potencial de consumo. De igual manera, se tienen en cuenta las industrias que estén relacionadas o que sirvan de respaldo, al igual que se mide la táctica, la organización y la competencia que se tenga con empresas que ya están establecidas en el mercado de la región.
- Factores de producción: Se debe tener en cuenta la calidad de los factores de producción del país donde se va a establecer, dentro de ellos están: la calidad de la mano de obra, los recursos de capital y el nivel de desarrollo de la infraestructura. El aspecto de la mano de obra es esencial, según lo difícil que sea la cadena de valor

del producto o servicio que se vaya a establecer, ya que se puede pensar en una mano de obra calificada o que no requiera de tanta formación. De igual manera, estas empresas buscan establecerse en regiones donde existan reservas de capital, la cual se ve reflejada en créditos para planes productivos que no exijan tanto papeleo y con respaldo para poder acceder a ellos, con tasas de interés reducidas y demás. En cuanto a la calidad y cantidad de infraestructura en el país o región a ubicarse, puede ser un factor que impulse o detenga las actividades de las empresas, ya que el nivel de progreso de las multinacionales puede ser radical para la ubicación de la IED.

- Políticas públicas: Casi siempre las autoridades gubernamentales encargadas de gestionar las políticas públicas reglamentan normas que buscan captar y promover la Inversión Extranjera Directa, como es el caso de reducción de impuestos, facilidades para su ubicación, la cantidad de parques industriales, etc.
- Equilibrio Institucional: Comprende la eficacia gubernamental con relación a los servicios públicos brindados, el grado y calidad del aparato burocrático y de corrupción de la nación y la organización de asociación. Abarca de igual forma el nivel de seguridad jurídica que le pueden brindar los distintos niveles gubernamentales a las multinacionales, bien sea en estabilidad política, laboral, o de respeto a los derechos de propiedad.

La competencia o la no existencia de ésta entre las empresas multinacionales, puede perjudicar el grado de negociación de un país menos desarrollado; cuando no hay competitividad entre estas, existe una posición débil de negociación por el país receptor en

tanto las multinacionales no aceptan tensión por parte de las demás empresas para propagar y buscar nuevos nichos de mercado para producir. Cuando sucede lo opuesto, el gobierno del país menos desarrollado tiene la mejor alternativa al negociar, ya que las multinacionales buscan competir para ingresar al mercado del país menos desarrollado, el cual podrá escoger la empresa que le brinde mayores beneficios para la economía del país. Así mismo, las ventajas que pueda brindar el país menos desarrollado a las multinacionales en cuanto a mano de obra económica, infraestructura desarrollada, materias primas, es determinante para definir la posición que va a adoptar el país receptor. Si la inversión que llevará a cabo la multinacional es potente en capital o necesita de mano de obra calificada y el país no la posee, la competencia de las multinacionales por ingresar a ese mercado será bastante restringida, y en muchas ocasiones se puede pensar en no negociar con ese país ya que las multinacionales buscan obtener ventajas en oportunidades, para lo cual requieren un país receptor que posea ventajas relativas, conforme a las particularidades de la inversión (Lascurain, 2012)

4.2.5 Capacidad de internacionalización

El concepto de empresa multinacional agrupa distintas labores que conforman una economía internacional, como son: comercio exterior, tecnologías novedosas, producción mundial, etc., las cuales se presentan a causa de la expansión del mercado. Una de sus características, es que destinan bastantes recursos para desarrollar labores de economía internacional, por lo cual, cuentan con la habilidad o la táctica de efectuar la internacionalización como alternativa de desarrollo para la empresa.

De acuerdo con Rodríguez (2014) el crecimiento empresarial se relaciona con el aumento en la capacidad productiva de la empresa o tamaño, al igual que transformaciones en su organización no solo en la parte económica sino organizativa. Las empresas se transforman permanentemente debido a la evolución del mercado, la clase de labores que ejecutan y la distribución geográfica de sus tareas, lo que lleva a la aplicación de diversas tácticas o estrategias de desarrollo que pueden tratarse del ingreso de nuevos negocios o la expansión geográfica de mercados, causa principal de la internacionalización.

La internacionalización de una organización tiene que ver con las actividades que ésta ejecuta por fuera de las fronteras que conforman su ámbito geográfico, fundamentándose en la realización de actividades de comercio exterior, en otras palabras, tiene que ver con las funciones que posibilitan a la empresa generar relaciones con mercados internacionales mediante un proceso de responsabilidad y empuje internacional.

El proceso de internacionalización se puede dar de manera autónoma con un propósito establecido, podría ser porque la organización quiere ampliar sus fronteras, o porque se proyecta nuevos desafíos. También se puede presentar por situaciones comprometedoras que hacen que se tenga que acudir a dicha opción, por ejemplo, como consecuencia de la presión de un mercado metamórfico (Rodríguez A. , 2014). Así exista intencionalidad o no, hay un componente primordial para este proceso, y es la parte directiva de la organización, la cual debe verse totalmente comprometida porque es en ella en quien recae la determinación de si continúa con él, o si lo deja a un lado.

La internacionalización conforma uno de los procesos de ensanche de mayor trascendencia para las empresas, dentro de los motivos que generan que una empresa

busque ampliar su mercado a nivel internacional, se encuentra el entorno económico actual, que es más práctico y globalizado, lo que genera que el comercio mundial vaya en progreso, provocando que muchas entidades escojan la alternativa de internacionalizarse.

Según Rodríguez (2014), dentro de los propósitos que tienen las empresas para acceder a esta forma de expansión están:

1. El ingreso a mercados novedosos
2. La probabilidad de costos de producción más reducidos,
3. Eficiencia en la producción y distribución de la organización.
4. Incremento del ciclo de vida del producto,
5. Mano de obra que podría ser a un precio módico,
6. Erradicación de fronteras físicas
7. Facilidad de obtención de recursos primordiales para el desarrollo de la organización.

Este proceso está captado por el propietario de la empresa como un procedimiento bastante agotador y costoso, pero necesario para no caer en la paralización de la organización. Cuando una empresa determina internacionalizarse debe efectuar un estudio táctico bastante pormenorizado no solo del mercado, sino de la misma organización, todo ello con el fin de saber acerca de las estipulaciones que señala cada mercado y así prevenir cualquier tipo de consecuencias.

Según Rodríguez (2014), con relación a la determinación que se debe tomar acerca de donde realizar este proceso, o saber qué mercado elegir para ejecutar las actividades, las entidades enfocan sus aspiraciones a mercados que están “psicológicamente” más limítrofes con su propia nación, ya que inicialmente, se busca la alternativa de escoger naciones que presenten determinados parecidos culturales, idiomáticos , políticos y económico; después de este proyecto la empresa debe escoger la manera de entrar en dicho mercado, para lo cual existen diferentes maneras de hacerlo como las que se mencionan a continuación:

- Exportación: La organización inicia vendiendo sus productos en el exterior por medio de intermediarios locales, independientes o agentes a comisión.
- Licencia: Una entidad extranjera adquiere el derecho a producir y vender ciertos productos en otros países.
- Alianza Estratégica: La organización establece un convenio con otra organización diferente al actual.
- Adquisición: La organización adquiere una empresa extranjera para poder trabajar en ese país.
- Instaurar filiales de venta: La organización establece sucursales de venta por medio de inversión extranjera directa (IED).
- Instaurar subsidiarias de producción: La organización ejecuta labores de producción en el país de destino por medio de inversión directa en el extranjero

- Licitaciones Internacionales: La empresa se integra a concursos públicos a nivel internacional.

Todo ese procedimiento puede utilizar diferentes fases, no tienen que aplicarse todas, estas fases son distintas entre sí, pues dependen de los recursos económicos que posean las empresas y el grado de discernimiento y práctica acerca del mercado internacional.

4.3. Relaciones de causalidad entre las capacidades propias de las relaciones comerciales multinacionales y la cultura organizacional

Existe un vínculo estrecho y directo entre la comunicación y la cultura organizacional, ya que la comunicación interna se considera de trascendental importancia para las empresas, en tanto encausa la cultura y se encarga de difundirla y robustecerla, siendo enlace entre las personas que integran la entidad, como cimiento de los distintos procesos de socialización que posibilitan la unificación y vínculo entre los integrantes para la conquista de la doctrina de la empresa.

Para poder entrar a determinar el grado de influencia o efectos que ejerce la cultura organizacional al interior de las relaciones comerciales en empresas multinacionales, es necesario definir el concepto de cultura organizacional.

Este concepto se determina con relación tanto a las organizaciones formales e informales como a aquellas estructuras que se reglamentan por valores, principios, certidumbres, y costumbres que evolucionan con el paso del tiempo pero que restringen la actuación de las personas, lo que significa su cultura.

De acuerdo con Falcones (2014), la cultura organizacional conlleva a que la empresa al mismo tiempo que se va desarrollando y floreciendo, puede transformar sus valores, normas, etc. Aunque todo el personal o los integrantes de la empresa están supeditados a la primera orientación cultural, en diversas oportunidades es difícil que modifiquen su comportamiento con las transformaciones que se presentan. Esta subordinación inicial es lo que se llama resistencia al cambio, y corresponde al apego de los valores, principios, políticas y actuaciones iniciales. De acuerdo con Wilkins y Ouchi (1983), la cultura organizacional posibilita que los integrantes de una empresa produzcan cohesión por medio de las experiencias compartidas, dicha cohesión posibilita la batalla por un propósito común direccionado hacia la misión de la empresa dirigida por el jefe o líder, encargados de brindar las normas que guían los temas relacionados a la parte afectiva y cognitiva de la colectividad.

De acuerdo con Falcones (2014) la cultura organizacional tiene varias clasificaciones, dentro de las que se encuentran la cultura fuerte y la cultura débil, las cuales se describen a continuación:

- Cultura Fuerte: Tiene definidos totalmente sus mandatos incorporados, valores y propósitos determinados, laboran en grupo y realizan convenios para conseguir las metas de la empresa. Dentro de los integrantes de esta clase de cultura hay unión, lealtad y responsabilidad. En estas entidades no existe dificultad con relación a la rotación de personal, puesto que sus integrantes están cómodos en su sitio de labores y no esperan cambios, consiguen apropiarse de sus papeles por la credulidad de sus directivos. Esta clase de cultura se establece casi siempre en entidades

multinacionales, puesto que, para alcanzar sus metas, valores, reglas bien definidas, requieren preservar sus operaciones tanto en la nación como a nivel internacional.

- **Cultura Débil:** no están establecidos totalmente sus valores, quienes conforman la empresa se rigen con fundamentos en sus normas o se sub agrupan, no realizan trabajo en equipo, ni tampoco lo realizan buscando un solo propósito, ya que es una clase de cultura que no posee tendencias concretas para ser pautadas y no cuentan con la probabilidad de innovar con ideas. El control habitualmente lo realizan de manera absoluta. Estas empresas tienen un elevado nivel de rotación de personal, y casi siempre la preponderancia de la empresa se dirige más hacia la producción y no hacia el bienestar de los empleados.

Dentro de los factores que tienen incidencia en la cultura organizacional están los que se mencionan a continuación.

- **Factores organizacionales:** Dentro de los cuales está el medio que rodea la empresa, sus valores y particularidades, los factores circunstanciales que comprenden las particularidades tecnológicas, la reglamentación ecológica que se necesita para realizar una labor. Los factores físicos, que corresponden a la localización de la empresa, la manera de acceder a ella, el nivel de vida del entorno, etc. Y también los factores geográficos, que corresponden a la localización geográfica de la empresa.
- **Factores del ambiente:** Como el escenario físico, corresponde a la comodidad del entorno laboral, los beneficios brindados a los empleados, historia de la entidad, tiene que ver con el pasado de la empresa, su filosofía. También está la idiosincrasia, que se refiere a aquellas particularidades que determinan la conducta

de la empresa y conforman su caracterizador, los hábitos sociales que tienen que ver con la cultura de la empresa.

- Grupos y líderes: Estos aspectos dirigen el ambiente donde se desenvuelve la empresa. Se debe señalar que, donde existe demasiada normatividad que sofoca las organizaciones se perjudica la cultura de esta.
- Procesos culturales: por ejemplo, la globalización, la cultura ecológica, la normalización, el comercio electrónico, etc. Influyen en la cultura organizacional (Falcones, 2014).

De acuerdo con Rodríguez y Romo (2013), con el fenómeno de la globalización es trascendental estudiar aquellas empresas que no surgieron directamente en el lugar donde están establecidas, en este caso las multinacionales, las cuales intentan establecer una cultura que es distinta a la de la nación origen ya que las similitudes culturales pueden generar el apoyo, o pueden dividir o unir los grupos. Para una empresa que viene del extranjero el instaurarse en un lugar diferente al país de donde proceden, puede generar ventajas, como obtener una mano de obra calificada y con un menor valor, se reduce la subordinación en la parte económica o política de su país de procedencia, se consigue una ubicación en el mercado con mayor amplitud, o alcanzar economías de escala.

Este tipo de ventajas pueden verse confundidas, si estas empresas utilizan mano de obra que procede de distintas nacionalidades, no se puede transformar el pensamiento de las personas, sus sentimientos o comportamientos, con solamente importar entidades del extranjero, lo que puede generar una conducta muy diferente a la esperada por la empresa y la que realmente adoptan sus empleados. Esta diferencia cultural entre un país y una

empresa se llama “distancia cultural”, y se expresa a través de las discrepancias de cultura entre el país receptor de la empresa y la empresa huésped al contar con maneras diferentes de efectuar las negociaciones y la forma de ejecutar esas transacciones y convenios de ambas naciones.

La cantidad de distanciamiento cultural obedece inicialmente a las particularidades que tienen las empresas multinacionales, y el entorno del país que recibe dichas empresas. Según Rodríguez y Romo (2013), un entorno cultural que sea propicio ayuda a que se perfeccionen mejores técnicas administrativas, y en dado caso de que no se cuente con éste, se retrasa la práctica organizacional; por tal motivo, las empresas deben estimar de manera constante el acoplamiento de los valores culturales del país donde se van a ubicar. Existe una distancia cultural difícil y multidimensional que surge por múltiples motivos que pueden perjudicar de diferentes maneras el desempeño de una empresa multinacional.

Siendo la cultura el método donde de manera pública y colectiva se admiten los significados de representaciones, idioma, credos, doctrinas, convicciones, rituales y mitos, que pueden surgir a nivel de una colectividad en determinado momento; este método de términos, formas e imágenes posibilita que las personas le otorguen su apreciación personal frente a lo que están atravesando. La cultura se va produciendo sobre un permanente aprendizaje inconsciente, pero en ciertas oportunidades y en determinadas empresas, se puede llevar a cabo un proceso para aleccionar una cultura organizacional que surge de otras naciones.

Scheffknecht (2012) señala que las empresas multinacionales han advertido en el mundo que no poseen una cultura organizacional homogénea, aspecto que genera que gran

cantidad de esas empresas procuren instaurar una cultura organizacional común para ellas. De acuerdo con Rodríguez y Romo (2013), la cultura que corresponde propiamente a una nación posee un impacto bastante trascendental en la manera en que la gente adopta conductas, aspecto esencial para determinar y poner en marcha una cultura organizacional, sus reglas y técnicas. Uno de los aspectos de trascendencia con relación a la cultura, es la coherencia que ésta pueda tener, lo que significa que debería existir una misma clase de cultura dentro de las distintas partes de una entidad, aspecto que se logra a través de tácticas, estilos de liderazgo, métodos de recompensas, o administrar empleados formados con los valores de mayor poder (Rodríguez & Romo, 2013).

De acuerdo con De Salas (2016), se debe otorgar un significado humanista a la noción de cultura empresarial u organizacional, por lo tanto, esta cultura se ha de hallar con el propósito fundamental del individuo que está armonizado con los valores de la organización, valores que están enmarcados dentro de la empresa, al entender la cultura organizacional como aquel grupo de principios, valores y maneras de pensar que determinan su conducta y su imagen externa. La cultura empresarial y los valores se encuentran estrechamente ligados, conforme lo manifiesta Benavides (2015) “el valor se sitúa en la base de cualquier reflexión sobre el comportamiento moral de personas e instituciones y son la expresión más directa de la cultura de una colectividad”.

En la cultura organizacional hay dos clases de niveles que se relacionan entre sí:

1. El nivel interno o núcleo, donde se encuentran los valores compartidos, figuraciones elementales y creencias, que pueden describir las conductas de una empresa.

2. El nivel externo o de contorno, donde se pueden ver las expresiones superficiales de la cultura, con fundamento en las cuales, y de su estudio, se podrá determinar el real sentido de los valores internos.

Señala De Salas (2016), que las empresas que buscan desarrollar el estudio de la cultura organizacional, habitualmente guiadas hacia un proceso de cambio cultural, le dan especial importancia a analizar los valores y convicciones que existen en la sociedad y que son compartidos por la empresa, que en conjunto con la estructuración de la misma, los procedimientos de toma de determinaciones y los métodos de control, se relacionan estrechamente para producir reglas de conducta. La dificultad de este estudio se incrementa cuando la organización está conformada por empresas que actúan bajo ambientes sociales y culturales diferentes, como se presenta en las empresas multinacionales.

De acuerdo con un estudio realizado por Hofstede (1980), sin tener en cuenta que todos son empleados de una misma entidad, existían discrepancias bastante palpables, interpretándolas como diferencias culturales. En aquellas naciones donde existía mayor cantidad de diferencias sociales, se instaura un vínculo formal fundamentado en normas, esperando que el subalterno las tomase para cumplir con ellas. Entre tanto, en otras naciones que poseen menos diferencias sociales, los trabajadores eran más colaboradores, los directivos se fundamentaban más en su experiencia personal que en normas escritas, y los subalternos deseaban mejor ser consultados, antes de que se tomaran determinaciones que perjudicaran su labor.

Fundamentándose en la identificación de las dimensiones culturales de Hofstede, trabajo que brinda un método para valorar las diferencias que surgen entre las naciones y

las culturas, es posible resaltar el efecto de la incertidumbre, como la dimensión que evalúa la forma en que una comunidad enfrenta las condiciones irreconocibles, los sucesos que no se espera que sucedan, y la presión del cambio.

De acuerdo con Hofstede (1980), la incertidumbre es el grado de incomodidad que un determinado grupo social tiene ante un futuro incierto, lo que afecta a todas las personas, las reglas, leyes y normas lo intentan mitigar. En la misma proporción en que la cultura busca reducir el grado de esta incertidumbre, a través de la incorporación de normas, así mismo, las empresas buscan administrar la incertidumbre a través de políticas, que abarcan las normas a seguir con relación a la toma de determinaciones, recalcando sobre la reacción a corto plazo para solucionar dificultades prontamente.

En cuanto a lo encontrado en la hipótesis de Hofstede con relación a los individuos que se encuentran ubicados en ambientes culturales de menor sensibilidad a la incertidumbre, esas personas se inclinan más a emplearse por menor tiempo, a nivel personal son más ambiciosos y son más colaboradores con la táctica empresarial, mientras que aquellos individuos que están ubicados en ambientes culturales más sensibles a la incertidumbre, sobresale la fidelidad del trabajador hacia aquella persona que le brinda el trabajo, existe mayor estabilidad laboral y aunque los individuos son reacios a los cambios, después de haberlos aceptado, los sostienen constantemente.

Así mismo, Hofstede (1980) señala que, en aquellas culturas individualistas donde los trabajadores estructuran su labor amoldando sus intereses con los de la organización, son más responsables con la empresa, su productividad como persona es más favorable, y el vínculo con sus compañeros no obedece a la filiación con el grupo. Entre tanto, en las

culturas colectivistas, el trabajador no se emplea como individuo sino como aquella persona que forma parte de un grupo que desarrollará sus labores a favor del mismo grupo, y los subalternos serán participativos al interior del grupo, pero fuera de él se comportarán con aversión.

De la misma forma, Hofstede estudió la diferencia cultural desde la magnitud masculina o femenina que aplican las sociedades cuando se va a trabajar en sus propósitos, las sociedades masculinas le dan mayor trascendencia a la carrera y al dinero, y las femeninas les otorgan trascendencia a las relaciones, la colaboración recíproca, el ambiente físico donde el motivo para laborar es poder vivir. Según Hofstede (2001) “la cultura de la organización es reflejo de la nacionalidad de los datos demográficos de los empleados y de sus mandos, del sector y el mercado donde operan, y están relacionados con la estructura de la organización y los sistemas de control” (pág. 311).

Entre tanto, cuando se presenta comunicación intercultural, hay que utilizar todos los factores que se señalaron con anterioridad, ya que circunscriben la forma como deben vincularse cada uno de los actores. Esta comunicación se refiere no únicamente a los mensajes verbales y escritos, sino también a aquellos que son no verbales, aquellos que la conducta humana deja ver y que pueden ser distintos de acuerdo con la situación donde se genera el vínculo. Por lo cual, la persona no tiene en cuenta solo los comportamientos generales que predominan en una cultura distinta, sino que tiene que familiarizarse con los que conforman el entorno concreto de la situación en donde tenga que interactuar.

Cuando se estudian todos los aspectos culturales que encierran las naciones bajo la vertiente de la cultura empresarial, se puede llegar a comprender el efecto que genera la

nacionalidad en la conducta interpersonal, principalmente, para ser definida y tenida en cuenta dentro de los procesos de transformación que implica la internacionalización de la actividad empresarial como la proyectada por una multinacional. La comunicación que se da en espacios interculturales es el propósito de quienes tienen el compromiso y la responsabilidad de que exista una buena comunicación al interior de una organización, y así también que se genere una constante indagación por aquellas entidades que analizan el fomento de la comunicación organizacional.

Las distintas definiciones y encausamientos que se le dan a la cultura organizacional encajan en indicar particularidades similares, valores compartidos y vínculos con el entorno donde se ubica la empresa multinacional. La cultura empresarial conforma un componente esencial para lograr los propósitos tácticos de las empresas, al otorgar encausamiento a la conducta y al significado de las labores de la empresa, pero permanentemente se debe tratar de mantener el modelo cultural más apropiado. Todo esto, plantea un cambio constante que responda a los factores externos que surgen del progreso social y económico que se da en el entorno, al igual que los factores internos que se presentan y que surgen de las determinaciones tácticas que emanan de la misma organización.

De acuerdo con De Salas (2016), se debe analizar si las empresas multinacionales han de incorporar el estudio de todos los factores que definen y se vinculan en la cultura empresarial y las dimensiones culturales en los países donde ejercen su actividad laboral. Trabajar con modelos culturales, comprendidos como una cercanía a la dimensión cultural de los países, posibilita la comprensión de la cultura empresarial que se genera dentro de

una empresa multinacional y puede acercarla a la realidad objetiva que busca lograr e identificar la manera de traspassarla a el recurso humano.

De otra parte, y según Alba y Grandez (2018), el estudio de los valores y principios que encierra la cultura organizacional incluye variados temas de análisis, puesto que es un sistema palpable en todos los integrantes de una empresa, ya que la cultura organizacional tiene que ver con todas las convicciones, conductas, valores, ejercidos por un grupo de personas que integran la empresa; de este entorno parte el hecho que las empresas han identificado el peso directo o indirecto que pueden generar los factores políticos, económicos, sociales, ambientales y tecnológicos que hay en la sociedad actual.

En las compañías grandes, los valores compartidos posibilitan que sus empleados generen interiormente un sentido de pertenencia, contacto, y objetivos para toda la compañía, entre estos valores se hallan también otros apoyos como el liderazgo, la comunicación, el vínculo laboral, la preparación, el reconocimiento o progreso constante, que conforman la práctica organizacional.

La cultura organizacional conforma un modo de conducta que se lleva a cabo de manera individual en cada empresa y evoluciona conforme a las normas implementadas por esta, lineamientos que requieren de la capacidad de acoplamiento a las transformaciones por parte del personal de la entidad, con relación a los nuevos modelos que se pongan en marcha.

En realidad, los dictámenes que genera la cultura organizacional establecen que son procesos analíticos que posibilitan precisar la situación actual de una empresa, de igual forma, tienen que ver con el deseo de volver a puntualizarse con un propósito único

conformado por el triunfo y la marca, el cumplimiento a la complacencia de los requerimientos por parte de la demanda, donde sus deseos están encausados hacia la mejor competitividad y el desarrollo sostenible de la empresa.

De acuerdo con Alba y Grandez (2018), se requiere que dentro de las empresas se efectúen cambios con relación al manejo de la gestión humana, transformaciones que ayudan a generar entornos laborales con mayor integración de las multi generaciones puesto que dentro de estas, cada individuo posee aspectos que los distinguen del otro como son: los anhelos, conductas, perspectivas, configuraciones; por lo tanto, los gerentes de las empresas actuales deben explotar la variedad de habilidades, aprendizajes, beneficios, méritos, y aplicar la correcta utilización para cada proceso.

Según Alba y Grandez (2018), la compaginación de estos factores posibilita a las empresas conseguir beneficios en los mercados y sectores donde efectúan sus transacciones, permitiendo el desarrollo permanente en la calidad no solamente de los productos o servicios que ofrece sino en la propia atención al cliente.

Se debe señalar que las empresas no solo son valoradas por sus propietarios, accionistas, proveedores, también se valoran por sus propios clientes, ya que la estimación que ellos le otorgan con fundamento a la clase de vínculo o experiencia que hayan tenido con ella, se genera no solo por el producto adquirido, sino por el servicio que ha recibido.

De allí se parte para comprender que las conductas adoptadas por quienes intervienen en la organización, no solo a nivel interno, sino también en la parte externa, está fundamentada en sus habilidades y conocimientos, encausados en los propósitos que conforman el enorme posicionamiento estratégico que consigue la marca y el nombre de la

empresa. Para ello es fundamental que todo lo que se difunda sea claro (propósitos, reglamentaciones, transformaciones, cultura, etc.), ya que, si no se efectúa, podría dar paso a interpretaciones erróneas por parte de quienes conforman el capital más importante dentro de una empresa: sus empleados, y esto, puede desembocar en que sea transmitido de la misma forma hacia el cliente.

La parte humana conforma el mayor activo intangible de una organización, constituye una enorme ventaja y un componente clave para conseguir la mejor competitividad. Se señala como un activo intangible, ya que conforma lo que puede brindar el hombre a la organización, como su adiestramiento, el progreso intelectual, etc. Los beneficios y progresos de la organización se relacionan con los activos tangibles e intangibles de una compañía, por lo tanto, del buen uso de éstos, dependen los logros que alcance una empresa.

De acuerdo con Alba y Grandez (2018), hoy en día hay tres clases de capitales intelectuales en el área de las empresas: el capital humano, el capital relacional y el capital estructural.

- El capital humano, porque es el capital donde el hombre aporta ideas y posibilita producir valor a la empresa a través de todas las capacidades, habilidades y conocimientos con los que cuenta el empleado.

- Capital relacional: lo conforman los vínculos que posee la empresa con sus clientes, medios de distribución, proveedores, competencia, alianzas, bancos, accionistas, etc.

- El capital estructural, tiene que ver con los aleccionamientos que la empresa puede manifestar, sistematizar y que, desde los comienzos, se pueden presentar en los integrantes de la organización, se busca que este capital subsista como mecanismo táctico.

De acuerdo con lo anterior, y según Alba y Grandez (2018), el progresivo desarrollo económico y tecnológico que está observándose en el mundo, requiere que las empresas deben tener empleados con elevados niveles de competencia, excelentes actitudes, las mejores habilidades y aptitudes, que cuenten con la mayor capacidad de raciocinio, razonamiento y juicio para encarar las múltiples circunstancias que se pueden suscitar dentro de un mercado tan creciente, competitivo y globalizado, ya que el capital humano conforma el componente más destacado de los mencionados anteriormente, pues la habilidad del hombre puede transformar o restringir cualquier aspecto negativo de las demás labores comerciales.

También, cabe señalar que las otras dos formas de capital mencionadas poseen un vínculo importante, ya que no únicamente es fundamental dar un excelente trato sistemático a la base de datos, o el concepto que pueden tener los accionistas o proveedores, sino la esencial concepción que tenga el cliente y el vínculo que se genera entre la organización y el ámbito donde se desenvuelve.

La labor que surge de estas tres clases de capitales generan competencias y aleccionamientos que sirven para el mejor desempeño evolutivo de la organización, para lo cual éstas deben efectuar un estudio bastante concienzudo frente a los procesos de retroalimentación, con el fin de establecer las falencias, de esta forma poder plantear las

mejores soluciones a las mismas, buscando otorgar al cliente lo mejor de la empresa, un excelente servicio y todo lo que encierra la consecución del éxito empresarial.

Según Alba y Grandez (2018) una empresa multinacional que se puede señalar como ejemplo es la empresa tecnológica Google, que en Colombia cuenta con que el 50% de sus trabajadores está conformado por mujeres y el otro 5% conformado por la comunidad LGBTI, en EE.UU., el 30% son mujeres, el 91% son blancos y asiáticos y el 5% afrodescendientes. Con estas cifras queda claro que esta multinacional ha hecho un gran esfuerzo para que su cultura organizacional sea incluyente y variada, pero debe ampliar su proceso de progreso buscando establecer propiamente la identidad de todos sus empleados actuales, qué los identifica al interior de la empresa, y determinar las proyecciones personales y profesionales que tienen.

La multiplicidad produce rentabilidad en las empresas, por lo tanto, a través de la diversidad se genera tolerancia a la diferencia, valores necesarios para contrarrestar las emociones negativas perjudiciales para la cultura organizacional, como la burla, el miedo, el resentimiento.

Dentro de las ideas claves con las que cuenta Google para mantenerse y progresar en el medio, está el hecho de empoderar la labor que realizan sus trabajadores, ya que buscan que el empleado no solamente ejecute las labores para cumplir con ellas por la retribución salarial, sino que deben buscar sobrepasar el valor monetario y llegar a darle trascendencia a la parte moral del trabajador propiamente.

De acuerdo con la Revista Portafolio (2016), la multinacional de Google está posicionada dentro de las 5 primeras empresas escogidas para trabajar en distintas

clasificaciones laborales. La multinacional posee 56.300 trabajadores y está clasificada en la primera posición de las multinacionales para trabajar, a nivel mundial, de acuerdo con Great Place to Work y Fortune en la edición del año 2016. A ella, le siguen SAS Institute, W. L. Gore & Associates, Dell EMC y Daimler Financial Services.

El aspecto de mayor trascendencia al cual debe prestar atención cualquier clase de empresa, es la creación y sostenimiento de una cultura organizacional bastante estructurada en cuanto a la manera en que ha de actuar, comunicar, relacionarse, no solo hacia el interior de la organización, sino también hacia la parte externa con su entorno. De esta manera, se va generando, con el tiempo, una identidad al interior de la organización y se va estructurando una cultura organizacional, donde todos los colaboradores de la misma deben remar en la misma dirección para alcanzar las metas propuestas tanto a nivel personal, profesional y comercial, que concretamente es la base fundamental del triunfo de la empresa. (Alba & Grandez, 2018)

4.4. Conclusión

En este capítulo se desarrollaron los objetivos específicos del trabajo, como son la descripción de la situación actual de la comunicación organizacional en las empresas colombianas a partir de la revisión de estudios publicados sobre el tema, la identificación de las capacidades necesarias para generar relaciones comerciales multinacionales y el establecimiento de relaciones de causalidad entre las capacidades propias de las relaciones comerciales multinacionales y la cultura organizacional de las empresas. En el siguiente capítulo se registran las conclusiones de la investigación frente a cada uno de esos objetivos.

5. Conclusiones

5.1. Introducción

En este capítulo se presentan las conclusiones obtenidas a lo largo de la investigación, frente a cada uno de los objetivos, se registran las limitaciones y se presentan las recomendaciones para futuras investigaciones.

5.2. Conclusiones frente a los objetivos de la investigación

El primer objetivo consistió en describir la situación actual de la comunicación organizacional en las empresas colombianas a partir de la revisión de estudios publicados sobre el tema. Al respecto se concluye que en el país se han presentado progresos en la aceptación de la comunicación como un elemento esencial para el éxito de las empresas, especialmente en lo que se refiere a la comunicación interna; incluso, diferentes instituciones universitarias en el país en la actualidad ofrecen programas de comunicación corporativa o comunicación organizacional que no existían hace algunos años; diferentes empresas de diferentes tamaños y sectores económicos cuentan con áreas especializadas en este tema. También se concluye que la comunicación verbal ha sido la que mayor interés ha recibido, aunque también se presta atención a la comunicación escrita, las carteleras informativas, y los volantes, aunque con un énfasis menor.

Las pymes en Colombia carecen de un área especializada en la gestión de la comunicación organizacional y en su cultura, por lo que se requiere que los profesionales que se vinculen laboralmente a esas empresas cuenten con los cimientos apropiados para

liderar procesos de comunicación efectivos. También se concluye que la comunicación proactiva tiene un impacto directo, positivo y significativo en el clima organizacional de las empresas, lo que incluye a las empresas nacionales y a las multinacionales que operan en el país, dado que se trata de un fenómeno transversal a todas las empresas, independientemente de su tamaño y del sector económico en el cual operan. Las áreas de Recursos Humanos son las que con mayor frecuencia se encargan de la gestión de la comunicación interna en las empresas colombianas; el correo electrónico, las reuniones informativas, los manuales y las carteleras con los medios predilectos para la difusión de la cultura organizacional. Así mismo se identificaron los obstáculos propios de la comunicación encaminada a la realización del plan organizacional.

El segundo objetivo consistió en identificar las capacidades necesarias para generar relaciones comerciales multinacionales; al respecto se concluye que las cinco capacidades expuestas, permiten generar relaciones comerciales multinacionales, en tanto cada una de ellas aporta significativamente en un área específica de la consolidación y éxito de las compañías multinacionales.

El tercer objetivo consistió en establecer relaciones de causalidad entre las capacidades propias de las relaciones comerciales multinacionales y la cultura organizacional de las empresas. Se puede concluir frente a este objetivo que el distanciamiento cultural que experimenten las empresas multinacionales incide en el desarrollo de zación comunicativas y en la asimilación de una cultura organizacional fuerte; un entorno cultural propicio contribuye a mejorar las técnicas administrativas, debido a que

facilita la reducción de distanciamientos culturales que pueden llegar a afectar el desempeño corporativo.

La cultura es el vehículo a través del cual se admiten los significados de representaciones, idioma, credos, doctrinas, convicciones, rituales y mitos, que pueden surgir a nivel de una colectividad como una empresa, y posibilita que las personas le otorguen su apreciación personal frente a lo que están atravesando. Es necesario que las empresas busquen que todas sus áreas de gestión apliquen la misma cultura organizacional, dado que esta le da identidad a la organización como un todo.

Aquellas empresas que desarrollan estudios de su cultura organizacional le asignan especial importancia al análisis de los valores y convicciones que existen en la sociedad que son compartidos por la empresa, y que se relacionan para producir reglas de conducta. El aspecto al que se le debe prestar mayor atención en cualquier empresa es la creación y sostenimiento de una cultura organizacional estructurada no solo en cuanto a la manera en que debe actuar, comunicar, relacionarse, no solo hacia el interior de la organización, sino también hacia la parte externa con su entorno.

5.3. Limitaciones del estudio

El hecho de que la metodología empleada haya sido cualitativa, no experimental y exploratoria permite que las conclusiones sean de carácter universal para las empresas multinacionales de los diferentes sectores económicos. Al mismo tiempo, estas características hacen que este trabajo no permita identificar probables diferencias entre los

diferentes tipos de empresas multinacionales que existen en el país, respecto de las consecuencias de sus relaciones comerciales y la comunicación organizacional.

5.4. Recomendaciones para investigaciones posteriores

A partir de los resultados de la presente investigación, surgen interrogantes que pueden ser abordados en investigaciones futuras, como los siguientes: ¿existe diferencias en la forma en que las relaciones comerciales de multinacionales de los sectores de minería, industria, comercio y servicios determinan la comunicación organizacional de las empresas?

Referencias bibliográficas

- Alba, D., & Grandez, M. (2018). *Cultura organizacional y la gestión del capital humano en el sector de servicios*. Santiago de Cali: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Almeida, E. (2014). *Incidencia de la comunicación organizacional para fortalecer y gestionar la comunicación interna y externa de la secretaría ejecutiva de la jefatura de promoción social de la empresa eléctrica regional norte*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo.
- Argota, Y., & Argota, G. (2016). La gestión de la comunicación institucional a través de un modelo de gestión estratégica organizacional. Caso: Sector Agropecuario Santiaguero. *Razón y Palabra*, 92, 1-19.
- Arnoletto, E. (2015). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/299/>
- Banco Mundial. (2016). *Exportaciones de productos y servicios en dólares constantes dividido por población total, escala por 100 en 1960*. Washington: Banco Mundial.
- Barber, J., & Darder, F. L. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Education.

- Bartlett, C., & Beamish, P. (2011). *Transnational management text, cases and readings in cross-border management*. USA: Mc Graw-Hill/Irwin.
- Benavides, J. (2015). La publicidad, la marca, la ética en la construcción de los valores sociales. En J. Benavides, & A. Monfort, *Comunicación y empresa responsable* (págs. 45-64). Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.
- Berbesí, A. (2014). *La comunicación estratégica como medio para el fortalecimiento de los procesos comunicativos en las organizaciones: El Caso del Ejército Nacional*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Calduch, R. (2015). *Relaciones Internacionales*. Madrid: Ciencias Sociales.
- Calle, L., & Ruíz, M. (2018). *Gobernanza, autoridad privada y regulación en compañías multinacionales: Un análisis a la luz del derecho internacional contemporáneo*. Bogotá: Universidad EAFIT.
- Camacho, L., Galán, O., Monroy, Y., & Nariño, N. (2017). *Diseño de estrategia de comunicación para el posicionamiento de la empresa Sirecom S.A.S. en la ciudad de Cartagena*. Cartagena: Universidad de Cartagena.
- Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: Técnicas y estrategias*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Claver, E., Marco, B., Manresa, E., & Sánchez, E. (2017). Economías de aglomeración e innovación de empresas multinacionales localizadas en España. *Emprendimiento y negocios internacionales*, 17-28.

DANE. (2019). *Importaciones 2018*. Recuperado el 9 de marzo de 2019, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_dic18.pdf

De León, G. (2014). Las empresas multinacionales y la economía mundial. *Anuario jurídico y económico escurialense*, 339-352.

De Salas, R. (2016). *La comunicación interna empresarial en el desarrollo estratégico de las empresas multinacionales españolas en el siglo XXI*. Valencia: Universidad CEU Cardenal Herrera.

Dunning, J., & Lundan, S. (2016). *Multinational enterprises and the global economy*. London: MPG Books Ltd, Bodmin.

Falcones, G. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestlé Ecuador*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Fayol, H. (1998). *Los 14 Principios para una administración eficiente*. Salvat Editorial.

Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones Ira. ed.* México: Editorial Trillas.

Fernández, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Madrid: Editorial Trillas.

Ferrer, L. (2017). *La gestión de la comunicación corporativa en situaciones de crisis. Estudio de caso: Nestlé y el uso de aceite de palma*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Gallego Saldarriaga, J. (2014). *Introducción a los negocios internacionales*. Medellín: Esumer.

Grant, E. (2014). *Encyclopedia of business*. Obtenido de <http://www.referenceforbusiness.com/management/Mar-No/multinational-Corporations.html#b>.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: McGraw Hill.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage publications.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. Beverly Hills: Sage Publications.

Jones, G. (2005). *Multinationals and global capitalism (Cáps. 1, 2, 3, 4, 5 y 10)*. Osford: Osford University Press.

Larrondo, A. (2016). Comunicación organizacional ante el reto de la estrategia multiplataforma y 2.0: la experiencia de los partidos políticos en el País Vasco. *El profesional de la información*, 114-124.

Lascurain, M. (2012). Empresas multinacionales y sus efectos en los países menos desarrollados. *Economía: Teoría y práctica - Nueva época*, 83-105.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Nueva York: Harper & Brothers.

- López, J. (2013). *Las nuevas multinacionales: Las multilatinas*. México: Universidad del Valle de Atemajac.
- López, M. (2017). *Herramientas para la gestión de la comunicación en Komatsu Colombia S.A.S*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Mayo, E. (1933). *problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Galatea.
- Mejía, S. (2016). La protección de DD.HH. por parte de las compañías multinacionales. *EAFIT Journal of International Law*, 144-181.
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. España: Ediciones CEF.
- Muñoz, D., & Valencia, J. (2017). Roles de la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento: oportunidades y desafíos a partir de experiencias de grandes empresas antioqueñas. *Poliantea 13(24)*, 125–140.
- OECD WATCH. (2010). *10 años después: Evaluando el aporte de las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales a la conducta empresarial responsable*. Obtenido de observatoriorsc.org: <https://observatoriorsc.org/10-anos-despues-evaluando-el-aporte-de-las-lineas-directrices-de-la-ocde-para-las-empresas-multinacionales-a-la-conducta-empresarial-responsable/>
- Ortiz, F. (2018). *Diseño de estrategias de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional de la multinacional de comunicación Kreab Ecuador*. Quito: Universidad Central del Ecuador.

Paladines, F., Valarezo, K., & Yaguache, J. (2013). La comunicación integral, un factor determinante en la gestión de la empresa ecuatoriana. *Signo y pensamiento* 63 - *Avances*, 110-128.

Peña, M., Díaz, M. G., & Chávez, A. (2018). La cultura organizacional en una pequeña empresa. *Revista Global de Negocios*, 93-102.

Peñaranda, D. (2016). *Comunicando cultura en las pymes Colombianas*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Pérez, J. (2013). *Las multinacionales*. Obtenido de [acorporateworld](http://www.acorporateworld.com): <http://www.acorporateworld-2013-698px>

Pillay, S. (2014). ¿Y la justicia para todos? Globalización, empresas multinacionales y la necesidad de protecciones legalmente ejecutables de los derechos humanos. *University of Detroit Mercy Law Review*, 629-668.

Portafolio. (2016). *Google, la mejor empresa para trabajar, dicen Great place to work y "fortune"*. Obtenido de [portafolio.co](http://www.portafolio.co): <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/google-es-la-mejor-empresapara-trabajar-501394>

Publicaciones Semana. (2015). El Ranking. *Dinero*, 68-76.

RAE. (2016). *Organización*. Obtenido de [rae.es](https://dle.rae.es/?id=A58xn3c): <https://dle.rae.es/?id=A58xn3c>

Ramírez, F. (2017). *Barreras de comunicación en la ejecución de la estrategia empresarial*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

- Revista Dinero. (2015). *¿Porqué fracasan las pymes en Colombia?* Obtenido de dinero.com: <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Reyes, C., Rojas, A., & Junior, A. (2018). *La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de industrias San Miguel en el 2017*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Rodríguez, A. (2014). *Estrategias de crecimiento en empresas multinacionales Buyvip y Privalia*. León: Universidad de León.
- Rodríguez, C., & Romo, L. (2013). Caracterización y comparación de la cultura organizacional en dos empresas manufactureras multinacionales en el Estado de Aguas calientes. Estudio de caso. *Investigación y ciencia de la Universidad Autónoma de Aguas calientes*, 32-39.
- Salmón, E., Bazay, L., & Gallardo, M. (2012). *La progresiva incorporación de las empresas multinacionales*. Biblioteca Nacional del Perú.
- Sarmiento, E. (2015). El ALCA en contravía del desarrollo. En J. C. Ramírez, *Las negociaciones comerciales de Colombia* (págs. 21-28). Bogotá: CEPAL.
- Scheffknecht, S. (2012). Multinational enterprises. Organizational culture vs. national culture. *International journal of management cases*, 73-78.
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P., & Perdomo, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*, 16(1), 28-37.

- Taylor, F. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.
- Teijlingen, V., Rennie, E., Huddley, A., & Graham, W. (2001). The importance of conducting and reporting pilot studies: the example of the Scottish Births Survey. *Journal of Advanced Nursing*, 284 - 295.
- Torres, D. (2016). Globalización, empresas multinacionales e historia. *Pensamiento y gestión*, 165-181.
- Trelles, I. (2002). *Conferencia en la facultad de comunicación*. La Habana: Universidad de la Habana.
- Vargas, A. E., & León, L. (2016). La gestión del conocimiento respecto a la organización que aprende, enfocado por teorías y tendencias a nivel nacional e internacional. *Ciencia y Poder Aéreo*, 1-11.
- Wener, M., Blair, J., & Fernández, R. (2014). Linking up to development? Global value chains and the making of a post-Washington Consensus. *Development and change*, 1219-1247.
- Wilkins, A., & Ouchi, W. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance: *Administrative science quarterly*. *Administrative science quarterly*, 468-481.
- Zapata, L. F., Porto, I. A., & Hernández, F. (2013). Gestión estratégica de las áreas funcionales de la empresa: una perspectiva competitiva internacional. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 56-68.

