

# Carta a nuestros lectores

**C**hasqui coloca en esta edición "bajo la lupa" a los medios y a los periodistas, cuestionándose si ha llegado o no el momento de establecer sobre ellos la tan imprescindible rendición de cuentas que rige sobre otras actividades. El tema recurrente de la corrupción ha tornado en mandatoria la necesidad de que hombres e instituciones justifiquen, debidamente, actos y procedimientos. Y los medios y periodistas, ¿a quién rinden cuentas? ¿quién los fiscaliza? ¿quién los audita? ¿Acaso tienen patente de corso para hacer lo que quieren? Son cuestiones que nuestros autores, Felipe Gaytán y Verónica Galán, tratan de absolver desde México.

En la columna de opinión el argentino Eduardo Andrés Vizer reflexiona sobre la transformación profunda a que se ven avocados actualmente los medios de comunicación, por el influjo de las nuevas tecnologías. Esto suscita la creación de nuevos soportes como el periodismo en la web y da lugar a una información mucho más ágil, dinámica y actual.

La comunicación política, que en el último año ha transformado las estructuras del poder en América Latina, vuelve a ser abordada en Chasqui, desde varias vertientes: el influjo mediático en la decisión ciudadana al momento de votar, el tratamiento que los medios dieron a los recientes comicios mexicanos y, por fin, una explicación bien articulada sobre como obtener el mayor provecho de la entrevista periodística a los políticos.

Dos temas muy sugerentes y de actualidad se suman a esta entrega: el silencio cómplice de ciertos medios de comunicación durante la larga noche de la dictadura chilena comandada por el recientemente fallecido Augusto Pinochet y las interioridades de la lucha por el poder en la Rusia de Putin, que mató en Moscú a la periodista Anna Politkovskaya y en Londres al espía Aleksandr Litvinenko. Parecería que los crímenes y abusos de la dictadura pinochetista, se homologan, sin rubor, en otra partes del mundo y los medios de comunicación se convierten en meros espectadores de ellos, evitando la crítica y peor aún la denuncia.

Artículos sobre la telenovela argentina Montecristo, que se vale del recurso televisivo para contar temas controvertidos del pasado político reciente en ese país; la participación latinoamericana en el reciente festival de Cine de Venecia; y, los problemas de comunicación que afrontan las empresas transnacionales, completan la publicación.

**Chasqui**

## Consejo de Administración



Presidente,  
Víctor Hugo Olalla P.  
Universidad Central del Ecuador

Francisco Carrión M.  
Ministro de Relaciones Exteriores

Raúl Vallejo C.  
Ministro de Educación y Cultura

Héctor Chávez V.  
Universidad Estatal de Guayaquil

Hugo Saguier C.  
Organización de los Estados Americanos

Carlos Ruano,  
Oficina de UNESCO para los países  
andinos

Héctor Espín R.  
Unión Nacional de Periodistas

Freddy Moreno M.  
Asociación Ecuatoriana de  
Radiodifusión

Yolanda León T.  
FENAPE

Edgar Jaramillo S.  
Director General del CIESPAL

Teléfonos.: (593-2) 2506149 - 2544624  
Fax (593-2) 2502487

web: [www.ciespal.net](http://www.ciespal.net)  
[www.chasqui.comunica.org](http://www.chasqui.comunica.org)  
weblog: [www.revistachasqui.blogspot.com](http://www.revistachasqui.blogspot.com)

Apartado Postal 17-01-584

Quito - Ecuador

Registro M.I.T., S.P.I. 027

ISSN 13901079

## CONTENIDO

|  | Pág. |  | Pág. |
|--|------|--|------|
| <b>Portada</b>   |      | <b>La entrevista como género de la comunicación política</b>     |      |
| <b>Rendición de cuentas de medios y periodistas</b>      |      | <i>Rafael Yanés Mesa</i> .....                                   | 52   |
| <i>Felipe Gaytán y Verónica Galán</i> .....              | 4    | <b>Televisión</b>  |      |
| <b>Opinión</b>   |      | <b>Montecristo, la historia negra argentina hecha telenovela</b> |      |
| <b>Nuevos medios de comunicación, nuevas militancias</b> |      | <i>Esteban Landau</i> .....                                      | 56   |
| <i>Eduardo Andrés Vizer</i> .....                        | 12   | <b>Cine</b>  |      |
| <b>Ensayos</b>   |      | <b>Latinoamérica en el Festival de Cine de Venecia 2006</b>      |      |
| <b>Operación Colombo:</b>                                |      | <i>Francisco Ficarra</i> .....                                   | 62   |
| <b>La prensa que se calló con Pinochet</b>               |      | <b>Comunicación Organizacional</b>                               |      |
| <i>Marco Herrera Campos</i> .....                        | 18   | <b>Problemas de comunicación en las transnacionales</b>          |      |
| <b>Anna Politkovskaya</b>                                |      | <i>Dino Villegas</i> .....                                       | 70   |
| <b>una muerte en una democracia fallida</b>              |      | <b>Dudas y Rupturas</b>  |      |
| <i>Raúl Sorrosa</i> .....                                | 24   | <b>La lámpara encendida</b>                                      |      |
| <b>Comunicación Política</b>                             |      | <i>Juan Manuel Rodríguez</i> .....                               | 76   |
| <b>Influencia de los medios en el voto</b>               |      | <b>Periscopio Tecnológico</b> .....                              | 78   |
| <i>Francisco Javier Paniagua Rojano</i> .....            | 30   | <b>Bibliografía sobre Comunicación</b> .....                     | 82   |
| <b>Elecciones de México en la prensa estadounidense</b>  |      | <b>Actividades del CIESPAL</b> .....                             | 90   |
| <i>Sergio Inestrosa</i> .....                            | 40   |  |      |
| <b>México:</b>   |      |  |      |
| <b>Campañas electorales americanizadas</b>               |      |  |      |
| <i>Irving Berlín Villafaña</i> .....                     | 46   |  |      |

Las colaboraciones y artículos firmados son responsabilidad exclusiva de sus autores y no expresan la opinión del CIESPAL.

**Todos los derechos reservados.**

**Prohibida la reproducción total o parcial del contenido, sin autorización previa de Chasqui.**

**Chasqui**  
Revista Latinoamericana de Comunicación  
N° 96 Diciembre 2006

**Director**  
Edgar P. Jaramillo S.

**Editor**  
Luis Eladio Proaño  
Email: [luiselap@ciespal.net](mailto:luiselap@ciespal.net)

**Consejo Editorial**  
Lolo Echeverría - Héctor Espín  
Juan M. Rodríguez - Francisco Vivanco R.

**Asistente de edición**  
Jorge Aguirre  
Email: [chasqui@ciespal.net](mailto:chasqui@ciespal.net)

**Portada y diagramación**  
Mayra Cajilema C.

**Chasqui es una publicación del CIESPAL**

Miembro de la  
Red Iberoamericana de Revistas de  
Comunicación y Cultura  
<http://www.felafacs.org/rederevistas>

Red de Revistas Científicas de América  
Latina y el Caribe en Ciencias Sociales  
y Humanidades  
<http://redalyc.uaemex.mx>

**Impresión**  
Editorial QUIPUS - CIESPAL

# Problemas de comunicación en las transnacionales



**Dino Villegas** ■

**L**a gestión de la comunicación, en la gestión de la interacción simbólica en las organizaciones, depende de los contextos, experiencias previas, discursos paralelos y otros innumerables factores. Pero

si en una organización local este fenómeno es complejo de trabajar, la dificultad se multiplica para las empresas que se relacionan en ambientes internacionales.

La globalización ha llevado a las organizaciones a trabajar en diferentes lugares del mundo e interactuar constantemente con diferentes culturas; las tecnologías de la información y comunicación hacen que equipos virtuales, geográfica y culturalmente separados, sean cada vez más comunes en las corporaciones multinacionales.

■ *Dino Villegas P., Socio Consultor - Comundo Comunicación Aplicada, Doctorando en Gestión Avanzada de Negocios Internacionales en la Universidad de Lleida-España.*  
■ Correo-e: [dvillegas@comundo.cl](mailto:dvillegas@comundo.cl)

---

Ya no solo se trata de fabricar en un país y vender en otro, se trata de intercambiar conocimientos, mejorar prácticas, trabajar juntos, coordinar acciones, moverse en una misma dirección y bajo una misma estrategia.

El siguiente caso ejemplifica la dinámica de las conversaciones diarias interculturales que se da el día a día en las organizaciones. El relato está basado en una situación real vivida por una organización multinacional.

### **Cuyes, ¿comida o mascota?**

La directora de comunicación para Latinoamérica de una empresa que cuenta con sede en varios países de la región y con su casa central en los

Estados Unidos, recibe un día cualquiera el siguiente mail desde la empresa en Perú:

*Constanza,  
¿Cómo estas?, quisiéramos publicar nuestro exitoso curso de cuyes en la revista internacional de la compañía. El curso se realizó en el marco de las actividades de Responsabilidad Social de la Empresa y de vinculación con comunidades vecinas, estamos muy orgullosos de nuestro aporte a la sociedad. Adjunto 3 fotografías y el artículo para su publicación.*

*Estaré a la espera de tus correcciones y/o aprobación.*

*Muchas gracias, saludos  
Antonia*



**¿Cómo publicar un exitoso curso de cuyes, también conocido como conejillo de indias?**

La directora de comunicación sabía que los cuyes eran un alimento apetecido en Perú, también sabía que en los Estados Unidos eran mascotas, por lo que predijo un conflicto intercultural. Luego de confirmar con la división en Perú, que los cuyes eran criados para después comer Cuy Chactado, decidió pedir de todas formas la autorización a la vicepresidencia estadounidense de comunicaciones. La respuesta fue la siguiente:

*Constanza,*

*La verdad es que no creo que podamos incluir esta noticia, la compartí con otras personas por acá y nuestro estómago no lo soportó, al ver las fotos solo puedo imaginar a las pobres mascotas en platos de comida.*

*Sabemos que Perú se ha quejado porque no se han publicado muchas noticias de ellos, pero busquen otra cosa que podamos incluir.*

*Saludos,*

*Ron.*

Si bien la trascendencia de esta problemática no pasó más allá de la decepción de los organizadores y los participantes en Perú, la dinámica del proceso tiene implicancias mayores. Por ejemplo, si el tema de relaciones con comunidades vecinas y responsabilidad social es catalogado como estratégico, entonces ¿cuál es el mensaje que se le envía al área a cargo en Perú?, ¿deben o no deben seguir estimulando este tipo de iniciativas?

Otras preguntas que se desprenden del relato anterior tienen relación con cuál es la cultura que prevalece en este tipo de situaciones ¿la corporativa?, ¿la nacional?, ¿la del país de origen de la empresa?

Desde la comunicación es relevante comprender también si este tipo de situaciones se dan en otros casos, ¿es bien acogida la estrategia empresarial en los lugares donde trabajan las empresas multinacionales o existen problemas culturales?

### **Estudio de casos: cuatro empresas, múltiples países**

A través del estudio de cuatro empresas reviso estas interrogantes y los actuales problemas de comunicación en las empresas multinacionales, así como las soluciones que les están dando.

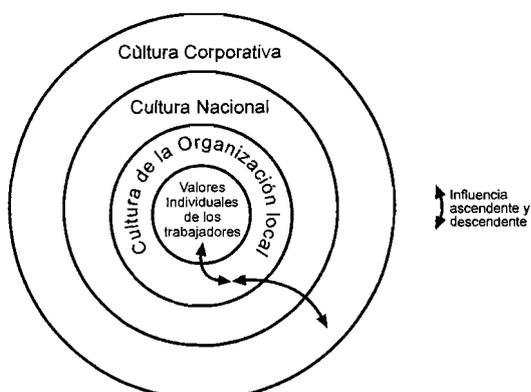
Un tema que resalta inmediatamente, en las conversaciones sostenidas con ejecutivos claves, es la especificidad de los problemas de comunicación con cada país. La mayor parte de las organizaciones concuerdan en que estos problemas no son generalizables, ni siquiera a nivel de Latinoamérica. Los conflictos de comunicación nacen directamente de la relación entre la empresa con los rasgos específicos de cada cultura. Así, los mismos procedimientos en una determinada organización serán aceptados correctamente por un país y no en otro.

Un sistema de *coaching* aplicado a nivel mundial, en una de las compañías estudiadas, fue bien recibido por prácticamente todos los lugares en donde trabajan, con la excepción de un país latinoamericano en donde fue rechazado de plano por los ejecutivos locales. La persona encargada supo inmediatamente que al comunicar esta decisión a las esferas superiores causaría un problema mayor, debido a que los sistemas de retroalimentación y cambio en la empresa eran lentos y burocráticos. La dirección de la organización asumió que el proceso fue exitoso, desaprovechando el conocimiento de la cultura local de la organización. Ejemplos como estos han llevado a las corporaciones a comprender que existen problemas de comunicación ocultos en sus estructuras, pero no necesariamente tienen claro el cómo resolverlos.

Al revisar la estrategia corporativa para Latinoamérica de una empresa multinacional, junto a un alto ejecutivo de la misma, pude ver cómo se destacan temas de liderazgo, competencias y compromiso con la organización. Ante la pregunta sobre el tema intercultural, me respondió: "sabemos que tenemos un problema en ese sentido, que las diferencias culturales deberían estar insertas en el plan estratégico, pero no sabemos cómo".

La cultura de las divisiones locales de las empresas transnacionales son el resultado de la mezcla de la cultura corporativa de la empresa -que a su vez tiene rasgos de la cultura del país de origen- y la cultura del país en que están localizados. En la figura número 1 grafico el cómo se da esta interacción desde una perspectiva teórica.

Figura 1  
Influencias Culturales en Empresas Transnacionales



Adaptado de Leung et al (2005). Culture and international business: recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies* (2005) 36, 357-378

Este proceso de mutua influencia cultural va a depender tanto de lo arraigado de la cultura local, como de la fuerza/motivación con que se imponga la cultura global de la corporación. Uno de los ejecutivos entrevistado me mencionó que la empresa donde trabajaba antes la podía definir como "norteamericanos haciendo negocios en el mundo", lo que dejaba poco espacio para propuestas locales. Por el contrario, afirma que la

organización en la que trabaja actualmente, la cultura local es más fuerte que la global de la compañía, lo que a veces se traduce en descoordinación entre las subsidiarias de los diferentes países.

Al imponer la cultura corporativa de la organización sin espacio para la cultura local, esta última se comienza a manifestar informalmente, por ejemplo en una de las empresas estudiadas se tiene como norma muy estricta la prohibición de tomar alcohol durante los almuerzos o reuniones de negocios, informalmente me enteré de que esto no es respetado por los ejecutivos en algunos países, en donde la norma cultural dice que los almuerzos de negocios son con vino, creando una señal de poco apego a las normas.

Otro problema que surge en las empresas multinacionales, principalmente en organizaciones más centralizadas y con una cultura corporativa muy fuerte respecto a las locales, es la burocracia. La gran cantidad de personas que trabajan y la distancia geográfica hacen que las empresas restrinjan algunas decisiones, demorando el tiempo de acción. En una empresa mencionaban que ésta es una de sus principales trabas, los niveles de confidencialidad hacen compleja la labor de las relaciones públicas, debido a que cada palabra debe ser aprobada primero por la dirección en la casa matriz.

## Mejores prácticas. Lo que hacen las empresas

Las empresas han comenzado a tomar algunas decisiones que les permiten conocer y trabajar mejor con culturas locales. En este estudio pude detectar una serie de mejores prácticas que las organizaciones están llevando a cabo; algunas de ellas son las siguientes:

### a. Ejecutivos puentes

Hasta hace un tiempo muchas compañías preferían

a ejecutivos con experiencia en la industria y en la empresa, las presidencias locales y los más altos cargos eran destinados a personas que habían hecho carrera en la organización, generalmente de origen de la nación "madre" de la compañía. Según pude observar, hoy además de la experiencia en la industria se busca un entendimiento cultural profundo del o de los países en los que el ejecutivo va a trabajar.

En uno de los casos de estudio, por ejemplo, siempre los presidentes para Latinoamérica habían sido del país de origen de la corporación, sin embargo, el último nombramiento seleccionó a un latinoamericano, quien además había pasado un período trabajando en la casa matriz.

En otro caso, el ejecutivo entrevistado me aclara, "nosotros estratégicamente hemos preferido trabajadores y ejecutivos locales y/o que entiendan la cultura del país, pero además los ejecutivos chilenos son enviados a la casa matriz para comprender la cultura corporativa con la que trabajamos. Sin ir más lejos, nuestro presidente, por ejemplo, es canadiense pero con una amplia experiencia en Latinoamérica y particularmente en Chile."

***Además de la experiencia  
en la industria se busca  
un entendimiento cultural  
profundo de los países en  
los que el ejecutivo va a  
trabajar***

Con esta lógica las empresas van creando puentes culturales y los ejecutivos pueden ser traductores simbólicos de lo que pasa en cada país.

### **b. Estandarización de herramientas y certificaciones**

Con el objetivo de establecer una orientación común entre los diferentes países en que se encuentran, prácticamente todos los casos de estudio utilizan la estandarización de herramientas.

Mecanismos que traducen la estrategia a indicadores como el Balance Scorecard, sistemas de calidad como Six Sigma o certificaciones del tipo ISO, generan un lenguaje común.

En la investigación de Erez-Rein et al (Mind the Gap: Key Success Factors in Cross-Border Acquisitions, 2004) queda demostrada la capacidad de estas herramientas de introducir elementos discursivos que modifican la cultura organizacional. El caso que estudian demuestra cómo en la adquisición de una compañía israelí la incorporación de la metodología Six Sigma juega un rol preponderante en el cambio cultural de la organización.

Este lenguaje común va muchas veces más allá de la misma organización, crea una especie de cultura inter-organizacional/global acostumbrando a los ejecutivos a cierto tipo de códigos. Uno de los entrevistados mencionó al respecto que en 1991, cuando llegaron a Chile, tenían bastantes problemas de comunicación debido a las diferencias culturales, pero que hoy éstas han disminuido sustancialmente, debido a la cantidad de empresas que trabajan con sistemas estandarizados en el país.

Si bien estos sistemas son efectivos en generar un lenguaje común, no lo son para generar compromisos e identificación con la empresa.

**c. Comunicación ascendente y transversal**

Aunque todos los ejecutivos entrevistados están de acuerdo con la necesidad de generar mecanismos ascendentes de comunicación que proporcionen mayor información desde las bases a la dirección estratégica, y al mismo tiempo que permita compartir las mejores prácticas entre países, solo en una empresa manifestaron poseer sistemas cualitativos para ello. El resto de los estudios, a los que tuve acceso, eran de carácter cuantitativo y si bien entregan información muy valiosa, no proporcionan un conocimiento de sentido.

En la organización que mencionaron poseer estos mecanismos afirman que han flexibilizado los lineamientos permitiendo cambios e innovaciones. De esta forma, los ejecutivos, al viajar, pueden ver cómo funcionan las mismas herramientas en otros países, incorporando las prácticas exitosas y compatibles a su quehacer. Otro elemento que mencionan relevante son las auditorías, las que consideran auditores de diferentes partes del globo, lo que les permite entender por qué una norma funciona o no en determinadas culturas, flexibilizándolas de ser necesario.

**A modo de conclusión**

Si bien los problemas de comunicación en las organizaciones transnacionales dependen de la cultura específica en que estén insertos, las empresas deben poder congeniar las culturas corporativas con las locales aprovechando lo mejor de ambas.

En el artículo *Become a global communicator*, los autores Davis, Rycker y Verckens (1997) proponen una matriz para identificar los tipos de comunicadores globales. Luego de analizar los cuatro casos de estudios

discutidos, me parece que esta matriz puede ser modificada para interpretar los tipos de empresas internacionales.

**Tipos de empresas transnacionales**

|                                       |             |  |  |
|---------------------------------------|-------------|--|--|
| <b>Influencia de la cultura local</b> | <b>Alto</b> | <b>Empresa Localizada</b><br><br>Bajo compromiso con cultura corporativa global, actúan como empresas independientes.  | <b>Empresa Global</b><br><br>Fuerte compromiso con cultura corporativa y contempla mejores elementos de cultura local. |
|                                       | <b>Bajo</b> | <b>Proyecto Extranjero</b><br><br>Bajo compromiso con cultura corporativa global y poca influencia de las culturas locales. Prevalece la cultura nacional de origen. | <b>Empresa Extranjera</b><br><br>Poca influencia de las culturas locales. Se imponen las normas corporativas.          |
|                                       | <b>Bajo</b> | <b>Bajo</b>  | <b>Alto</b>  |
|                                       |             | <b>Penetración de la cultura corporativa global</b>  |  |

De esta manera puede observar cómo una política internacional muy controlada a veces impide la aparición de la cultura local; por el contrario, empresas que pierden su identidad como corporación y asumen en su totalidad la de los países en donde trabajan, causan desorden y una comunicación poco efectiva.

Las empresas deben buscar el equilibrio entre lo positivo de su cultura corporativa y lo mejor de las culturas donde trabajan, generando mecanismos de comunicación transversal entre países y ascendentes con la estrategia global. 🌸