

Comunicación y multiculturalidad en empresas manufactureras: el caso de Rockwell Collins-EEMSA en México y Genesem Inc. en Corea del Sur

Communication and multiculturalism in manufacturing companies: the case of Rockwell Collins-EEMSA in Mexico and Genesem Inc. in South Korea

Ámbar Eugenia Gallegos Arredondo*

Universidad del Valle de México

Calle Novena Central núm. 294, Plutarco Elías Calles, C. P. 21396,
Mexicali, Baja California, México

ambar_gallegos@my.uvm.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-6124-4039>

Editor: Rogelio del Prado Flores

Fecha de recepción: 19 de agosto de 2020

Fecha de aceptación: 3 de noviembre de 2020

<https://doi.org/10.36105/stx.2021n6.03>

RESUMEN

En un mundo en donde la tecnología cambia de manera inmediata, en el que las empresas en la actualidad no solamente se encuentran instaladas en una ciudad o país, sino que se van globalizando y se van instalando en distintos países en el mundo, lo que lleva a que al interior de ellas se tenga un ambiente en el que se da la multiculturalidad, puede surgir un cuestionamiento sobre ¿cómo es la comunicación al interior de estas organizaciones?, ¿cómo se dan las relaciones entre los empleados con compañeros de otras nacionalidades? Por ello, se realizó un estudio a partir de un análisis metodológico visual en el que además de poder realizar una observación, se pudieron utilizar diversas técnicas de investigación con la finalidad de adquirir datos sobre el tema. Los resultados muestran que hay oportunidades de mejora al interior de las organizaciones.

Palabras clave: comunicación, multiculturalidad, relaciones laborales, organización, manufactura.

* Docente en Universidad del Valle de México, campus Mexicali. Doctora en Investigación de la Comunicación por la Universidad Anáhuac México y Doctora en Ciencias de la Información y de la Comunicación por la Université Grenoble Alpes. Investigadora asociada del laboratorio LLSETI, Francia. Licenciada en Ciencias de la Comunicación y Maestra en Comunicación por la Universidad Autónoma de Baja California. Se desempeñó como reportera y editora de periódicos y revistas en el sector industrial.

ABSTRACT

In a world in which technology changes immediately, in which companies currently are not only installed in a city or country, but are also globalizing and moving to different countries in the world, which leads to an environment in which multiculturalism exists within them, a question may arise about How is communication within these organizations? How are relations between employees and colleagues of other nationalities? Therefore, a study was carried out based on a visual methodological analysis in which, in addition to being able to make an observation, various research techniques could be carried out in order to obtain data on the subject. Obtaining as a result that there are opportunities for improvement within organizations.

Keywords: communication, multiculturalism, work relations, organization, manufacturing.

INTRODUCCIÓN

En la última década, e incluso desde algunas décadas atrás, el mundo se ha ido transformando, la tecnología se va desarrollando más y más a cada momento, la necesidad de información es instantánea y, por consecuencia, la manera de trabajar se modifica. En las organizaciones esto es una realidad, las formas de relacionarse y de trabajo no son las mismas que antes. Por ejemplo, en el pasado reciente las reuniones presenciales estaban a la orden del día, mientras que en la actualidad se han ido convirtiendo en reuniones virtuales.

Las generaciones se van transformando al igual que la manera en que se labora en la empresa. Si bien es cierto que en las dos organizaciones estudiadas aún se realizan las reuniones presenciales, cara a cara, también se llevan a cabo de manera virtual, incluso estando dentro del mismo edificio, con la finalidad de ahorrar tiempo o no tener que trasladarse de un espacio a otro dentro de la misma organización, en especial en estas empresas manufactureras que son de gran tamaño.

Cabe señalar que las reuniones virtuales son más frecuentes con compañeros que están en otras plantas de la misma empresa, generalmente ubicadas en otros países, al igual que con clientes o proveedores. Este tipo de reuniones antes se podían desarrollar a través de una simple llamada telefónica, pero ahora con la videollamada es más sencillo el que la otra persona, o las otras personas, en caso de que sea un equipo de trabajo, puedan compartir pantalla y ver exactamente sobre lo que se está hablando, e igual ocurre con los proveedores o clientes, en caso de alguna especificación, es más sencillo verlo a través de la pantalla.

Partiendo de esto, el objetivo de la presente investigación es conocer cómo se da la comunicación al interior de las organizaciones, y cómo es la relación de los empleados de las organizaciones al momento de laborar de manera directa con compañeros de otras empresas o con clientes de otros países, en donde puede haber una barrera de comunicación, de idioma o incluso cultural.

Para ello, se efectuó un análisis visual en combinación con diversas técnicas de investigación, como entrevistas en profundidad, grupo focal, observación participante y no participante, las cuales fueron filmadas con la finalidad de tener la oportunidad de ver con detalle el comportamiento de los empleados, algo que es más sencillo de observar a través de los videos filmados. Los resultados de la investigación muestran que hay oportunidades de mejora al interior de las organizaciones tanto en el manejo de la comunicación como en el fortalecimiento en los temas relacionados con cultura, especialmente un proceso de adaptación para quienes llegan a una empresa con una cultura distinta a la suya.

ESTADO DEL ARTE

Enseguida se muestra cómo la multiculturalidad aporta a la cultura en la organización a través de la comunicación. María Fátima de Oliveira (2013) destaca que la diversidad cultural está relacionada con la aplicación de esta misma cultura en aquellos que se dedican a esto, lo que puede beneficiar al mismo profesional de la comunicación al manejar la crisis en los distintos ambientes en los que se encuentre laborando, ya que se apropian de esa diversidad en la cultura, coincidiendo con Anne Nederveen (2013). Por su parte, Sanjana Brijball (2012) se enfoca en examinar la práctica del desarrollo organizacional (DO) de forma nacional e internacional para conocer el efecto que tienen los valores y las distintas culturas en las intervenciones de DO, con el objetivo de tener una guía que permita poner en común técnicas y prácticas de DO a la cultura y a los valores en la misma organización y en la sociedad.

A pesar de que las posturas son diferentes, cada una de las autoras realizó un estudio cualitativo. Oliveira (2013) y Nederveen (2013) utilizaron como instrumento la entrevista; la primera la realizó a 25 profesionales de la comunicación, mientras que la segunda, a 100 estudiantes. Por su parte, Brijball (2012) realizó una intervención para el análisis de DO en la organización. Tras esto, las tres autoras llegaron a la conclusión de que considerando la cultura en la que se desarrolla la persona, así como la diversidad, se pueden obtener mejores resultados tanto en la organización como en el desarrollo profesional de la comunicación. Así pues, estas autoras tienen una perspectiva positiva en cuanto a que la cultura y la diversi-

dad, al ser manejadas de manera apropiada, pueden aportar al desarrollo de la comunicación en las organizaciones.

MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

Multiculturalidad

Actualmente es común que dentro de las organizaciones se dé una multiculturalidad, en especial en aquellas organizaciones que pertenecen a un corporativo que está instalado en otro país, como es el caso de Rockwell Collins EEMSA, empresa que se estudió en la presente investigación, la cual pertenece a un corporativo estadounidense.

Este tipo de organizaciones, como se ha mencionado con anterioridad, son comunes. La mezcla de culturas, por la diversidad de empleados y jefes, puede ser considerada una ventaja, pero al mismo tiempo, si no se maneja de manera adecuada, esta diferencia cultural puede traer problemas. “Incluso cuando personas de diferentes orígenes raciales y culturales hablan el mismo idioma, tienen dificultades para comunicarse entre sí” (Fine, 1991, p. 1). Esto no es nuevo en las organizaciones, es bastante común; un ejemplo de ello es el caso de una empresa instalada en Mexicali, la cual durante 10 años tuvo un gerente de planta coreano; el idioma predominante era el inglés, sin ser la lengua materna de este gerente, ni la de los empleados, todos buscaban la manera de comunicarse de la mejor manera en ese idioma.

En una organización integrada por personas de otros sitios que viven una migración, incluso en su mismo país, estas buscan ser parte de una misma cultura, de una misma sociedad y de la misma empresa. “La diversidad cultural surge de la inmigración individual y familiar. Estos emigrantes acostumbran unirse en asociaciones poco rígidas y evanescentes, que voy a denominar *grupos étnicos*” (Kymlicka, 1996, p. 25), quieren ser parte de un grupo, de un sitio en el que se puedan sentir identificados, y al estar en una organización pueden lograrlo con su equipo de trabajo.

Aunado a ello, “la diversidad cultural surge de la incorporación de culturas que anteriormente poseían autogobierno y estaban concentradas territorialmente a un Estado Mayor” (Kymlicka, 1996, p. 19-20). En las organizaciones, al irse dando esta diversidad entre sus integrantes se va generando una mezcla de culturas, y se crea así una diversidad cultural, lo que puede ser muy benéfico para la organización en cuanto a las cuestiones positivas que cada cultura puede aportar; sin embargo, “debemos insistir en que las organizaciones no privilegien una voz o una forma de discurso sobre otra” (Fine, 1991, p. 6), en el sentido de que si estamos hablando de empresas en las que se tiene una mezcla de culturas no se dé el caso de que predomine una sobre otra.

Es una realidad que en una organización, a través del compartir, se va creando una diversidad cultural, que va desde la manera en que se comportan las personas, si comparten el mismo idioma y, si no es así, al encontrar la manera de comunicarse y relacionarse. Este conjunto de personas, si son capaces de vivir plenamente su cultura dentro de la organización, en especial si son culturas afines, se puede tener una riqueza cultural impresionante.

“La mayoría de los países americanos son multinacionales y poliétnicos, como la mayoría de los países del mundo. Sin embargo, muy pocos países están preparados para admitir esta realidad” (Kymlicka, 1996, p. 40), y es que, en la actualidad, día con día se vive en este tipo de organizaciones, aquellas que llegaron a ofrecer oportunidades de empleo, con una manera distinta de hacer las cosas y en ocasiones bajo una cultura muy distinta a la del país en el que están instaladas. “La fuerza de trabajo se ha vuelto cada vez más multirracial y multicultural; de aquí al año 2000” (Fine, 1991, p. 260), y aún en este año es así, hoy por hoy es muy común que en las organizaciones se tenga a personal de otras partes del mundo, ya sea que estén un tiempo considerable o que solamente hagan visitas, pero la realidad es que cada vez se tiene más contacto con otras culturas y otros idiomas, hay una apertura de las organizaciones para ello.

Comunicación en la organización

La comunicación en una organización es clave para su funcionamiento de la misma. El manejo de la comunicación puede variar dependiendo de si las organizaciones cuentan o no con un departamento de comunicación. Las empresas trasnacionales, en particular, tienen una situación especial, ya que además de tener o no un departamento de comunicación se debe considerar que cuentan con personas de diversas culturas, por lo que la comunicación debe manejarse de otra manera, con la intención de que se logren los objetivos de la organización.

“La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores” (Newstrom, 2011, p. 49), de ahí la importancia de conocer hacia quién va dirigida en la empresa, si es para el personal operativo, si es para el personal administrativo, si es una comunicación que se va a dar de manera interna o externa. Cuando la comunicación al interior de la empresa fluye de manera directa, los empleados saben hacia dónde va la organización. “La comunicación es, pues, el proceso de integración comunitaria de una organización: refleja el grado de consenso alrededor de la misión y de cómo debe cumplirse operativamente en términos de metas y objetivos” (Nosnik, 2005, p. 54), siendo este punto clave en cualquier empresa, ya que a través de la comunicación es

como se informa a los empleados de los objetivos y las metas que tiene la compañía; sin la comunicación sería imposible hacerlo del conocimiento de los empleados. Es a través de la comunicación como se puede mantener un contacto directo entre los empleados y sus superiores, es como se pueden exponer las dudas o problemas que se tengan, así como las posibles soluciones.

Comunicación interna

Dentro de la misma comunicación se debe resaltar de manera particular la comunicación interna, que es clave, como se ha mencionado con anterioridad, para el alcance de objetivos. La comunicación interna en la organización tiene un papel de gran relevancia porque es a través de ella que se tiene un vínculo entre los empleados y la organización, para la difusión de información y el alcance de objetivos, para ello es que debe de contar con las herramientas necesarias para poder hacer uso de ellas.

“El objetivo principal de la comunicación interna es permitir que las partes interesadas de la empresa tengan la información que necesitan en la organización. Este objetivo es posible gracias a diferentes canales dentro de la organización” (Lethielleux, 2001, p. 95). Para que estos canales funcionen, se debe preparar todo un plan y una estrategia para que la comunicación sea efectiva, es decir, que reciban la información, pero a su vez puedan dar una retroalimentación, y que de esta manera se pueda corroborar que se está teniendo un correcto funcionamiento de la comunicación.

Para ello, como parte de la comunicación interna debe considerarse el uso de la tecnología. “El comunicador humanista tendrá que valorar siempre aquellos enfoques que presenten a las nuevas tecnologías de la información como metafísica, es decir, que supediten la acción humana, los deseos y las esperanzas al perfeccionamiento tecnológico” (Del Prado, 2018, p. 83), pero a su vez la forma en que se utiliza esa tecnología para el beneficio de las mismas personas y no solamente como una mera herramienta, que dé un aporte tanto a la organización como a la persona. Por ello, el utilizar a la tecnología no sólo para la creación de productos, sino como un medio para comunicarse, ya sea dentro de la misma organización como con aquellas filiales que pueden estar en otras partes del mundo, lo que cada vez se hace más común en las organizaciones, el que en lugar de que se efectúen viajes se puedan tener este tipo de reuniones. Esto no quiere decir que con esto se eliminen las reuniones cara a cara, sino que algunos temas se pueden tratar de esta forma, lo que facilita la comunicación en el momento y, por ende, este canal tendrá el uso adecuado y efectivo.

METODOLOGÍA

Se llevó a cabo un estudio cualitativo en dos organizaciones manufactureras, una de ellas instalada en México y la otra en Corea del Sur. En primera instancia, se realizó el estudio en la empresa Rockwell Collins-EEMSA, ubicada en Mexicali, México, el cual consistió en diversas técnicas de investigación, tales como entrevistas en profundidad, grupo focal, así como observación participante y observación no participante. Posteriormente se efectuó el estudio en la empresa Genesem Inc., ubicada en Corea del Sur, en donde se utilizaron las mismas técnicas de investigación, variando solamente los eventos para las observaciones.

Cabe señalar que cada estudio fue grabado en video para poder efectuar un análisis detallado, ya que a través del video se pudo observar al empleado en su ambiente laboral real, así como apreciar esos detalles que tal vez no tenían relevancia en el momento en que se aplicaron las técnicas, pero que quedan grabados por el lente de una cámara y se pueden reconsiderar posteriormente.

Una parte importante de la metodología cualitativa es que te brinda la oportunidad de poder experimentar con técnicas que te permiten ir más allá, son momentos únicos, tanto para el investigador como para la persona o personas que están participando en el estudio. “Las entrevistas deben entenderse como instancias en las que el entrevistador y el entrevistado juntos crean un lugar común. El entrevistador y el entrevistado se comunican como personas encarnadas y emplazadas, a veces usando tecnologías de medios en el proceso” (Pink, 2009, p. 82). En el caso particular de Mexicali, en la empresa Rockwell Collins-EEMSA, ya existía un trato previo con la persona a la que se estaba entrevistando, lo que ayudó a que se sintiera en confianza. Tanto el entrevistador como el entrevistado pudieron compartir y crear un espacio en conjunto, lo que permitió conocer a detalle los temas que se abordaron en la entrevista.

De igual manera, cuando se realizó el grupo focal en esta empresa, con la participación de seis de los líderes de la empresa, se pudo percibir que durante su desarrollo se pudo crear ese espacio en el que ellos se sentían cómodos y en confianza para hablar sobre sus vivencias en la empresa, así que en ocasiones cada uno de ellos compartía algo en particular sobre un mismo hecho. “La entrevista crea un espacio para reflexionar, definir y comunicar experiencias. Es, de hecho, un lugar creativo donde representaciones y entendimientos de la experiencia, más bien que verdades objetivas sobre lo que se ha experimentado, se producen intencionalmente” (Pink, 2009, p. 87). A través de la filmación se pueden tener observaciones más profundas que las que se pueden captar en el momento en que se efectúa, puesto que en el momento solo se tiene lo que se alcanza a percibir y

lo que queda grabado en la memoria; sin embargo, la grabación en video permite que se pueda consultar en diversas ocasiones y, por ende, se pueda hacer un análisis detallado de distintos puntos de interés.

Al poder realizar las grabaciones de estas entrevistas y eventos se tiene la oportunidad de que queden guardados de manera permanente estos instantes. “Todas las formas de interacción son válidas para los estudios y no sólo el cara a cara” (Ibanez, 2008, p. 138), esto facilita en gran medida el que se hagan diversos tipos de análisis, a través de la grabación en video es más sencillo efectuar un análisis de la postura, gestos, acciones, y esto muestra el sentir real, mediante esto se pueden detectar fallas y de esta manera enfocarse en ellas y realizar un plan que permita corregirlas, generando oportunidades que ayuden a la empresa a ser mejor.

UNIDAD DE ANÁLISIS

Empleados de la empresa Rockwell Collins-EEMSA en Mexicali y empleados de la empresa Genesem Inc. en Corea del Sur. Enseguida, en la Tabla 1 se muestra la manera en que se llevaron a cabo las mediciones de los sujetos y la variable con la que está ligada la medición.

TABLA 1. VARIABLE Y TÉCNICA DE MEDICIÓN

VARIABLE	TÉCNICA UTILIZADA	SUJETOS DE ESTUDIO
Comunicación	Entrevista a profundidad Grupo focal Observación participante Observación no participante	EP1S1 EP2S2 EP3S3 EP4S4 Empleados y familiares (México) Empleados y clientes (Corea del Sur)
Multiculturalidad	Entrevista a profundidad Grupo focal Observación participante Observación no participante	EP1S1 EP2S2 EP3S3 EP4S4 Empleados y familiares (México) Empleados y clientes (Corea del Sur)

FUENTE: elaboración propia.

En el caso de Rockwell Collins-EEMSA, se tuvo una población de estudio de 8 personas, incluyendo a dos personas a quienes se les efectuó la entrevista semiestructurada (ver Tabla 2). En el caso del grupo focal, este fue realizado con una moderadora y seis empleados líderes (cargo) de la planta. Las observaciones participante y no participante fueron efectuadas en dos eventos, uno de ellos una comida por el cierre del año fiscal y el otro un festejo por el aniversario de la empresa.

Por su parte, en la empresa Genesem Inc., ubicada en Corea del Sur, también se tuvo una población de 8 empleados, dos de ellos para la entrevista semiestructurada. En el caso del grupo focal, por la diferencia del idioma se realizó con una moderadora, una traductora y 6 empleados líderes (cargo) de la empresa. Las observaciones participantes y no participantes también se efectuaron en eventos, uno de ellos un concierto de música clásica en la recepción de la empresa y el otro una reunión entre un equipo de trabajo de la empresa y proveedores de una empresa extranjera (ver Tabla 3).

TABLA 2. ANÁLISIS VISUAL EMPRESA ROCKWELL COLLINS-EEMSA EN MEXICALI

VIDEO	FRAGMENTO DE TIEMPO	ANÁLISIS ESPACIO FÍSICO	ANÁLISIS VISUAL
DSCN6616	16:26-17:08	Pared de fondo blanca, en el centro un sillón color gris en el que el entrevistado está sentado, él está vestido con un pantalón gris y una camisa color gris claro. Al frente se puede ver una botella de agua.	En este fragmento el entrevistado realiza muchos movimientos de manos, con los que acompaña lo que está compartiendo de información, constantemente voltea a ver a la cámara, pero principalmente su vista está enfocada a la persona que lo entrevista. Su postura es relajada, se refleja su comodidad al momento de dar respuesta.
DSCF0846	3:57-4:25	Una pared de fondo blanca y la otra gris. De lado derecho se puede ver una mesa color blanco. El entrevistado está de lado izquierdo, en donde se puede apreciar que está vistiendo una camisa color azul.	Se puede observar que se toma el tiempo para pensar, su expresión facial lo muestra, su postura sigue relajada, mantiene más contacto visual que antes, por lo que se podía notar que ya estaba en confianza, también hay que destacar el poco uso que le daba a las manos al momento de comunicarse.
Aniversario	0:00-0:20	Se pueden observar a muchas personas, algunas esperando en filas, otras sentadas en las mesas adaptadas bajo las carpas blancas, otras más caminando por el zacate.	Mucho movimiento por parte de la gente, sus caras muestran alegría, emoción por ser parte del evento.

VIDEO	FRAGMENTO DE TIEMPO	ANÁLISIS ESPACIO FÍSICO	ANÁLISIS VISUAL
Cierre fiscal	0:00-0:27	Mesa en el centro, de lado izquierdo hay dos personas, así como del lado derecho otras dos. En el fondo se puede ver a empleados pasando, hay unos refrigeradores pegados a la pared y frente a ellos está ubicado el gerente de planta observando cómo va todo en las distintas mesas.	Interacción entre las personas, se pasan unas a otras los platos y la comida, así como los acompañamientos, se puede observar que el gerente de planta, así como algunos líderes están pendiente de que los empleados tengan todo en su mesa.
DSCN6615	17:10-17:48	Una mesa rectangular blanca al centro, mesas en las que estaban sentados los 6 participantes, así como la moderadora, una de las paredes era de color blanco, mientras que la otra era de vidrio, lo que permitía que se pudiera observar el piso de producción.	Uno de los participantes moviendo las manos, otro con el brazo en la cara, mostrando una expresión de aburrimiento. Otros dos participantes mostrándose muy serios. El más participativo mostraba gran movimiento de las manos, mientras que otro estaba jugando con la botella de agua, sin prestar mucha atención.

FUENTE: elaboración propia.

Una vez realizado el análisis de la filmación de la entrevista a EP1S1, se observó que durante la entrevista mantenía contacto visual, su postura era un poco fija, con el paso del tiempo y al realizar algunos movimientos de las manos con algunas respuestas se fue relajando, en algunas ocasiones se mostraba sonriente. Por su parte, tras el análisis visual del video de la entrevista con EP2S2, se observa que su postura al momento de desarrollar la entrevista fue muy relajada, estaba muy sonriente, en ocasiones incluso se reía, al momento de hablar realizaba muchos movimientos con las manos, su rostro también denotaba tranquilidad y confianza.

En el análisis visual del video del grupo focal FGMGLI se pudo observar que el ambiente era muy relajado, los empleados se mostraban contentos, en confianza, se reían y hablaban entre ellos, algunos de ellos incluso estaban tomando café mientras otros respondían a las preguntas, mantenían contacto visual entre ellos y con la moderadora, también se mostraban respetuosos al momento en que sus compañeros hablaban.

Asimismo, durante el primer evento se pudo analizar visualmente que los empleados tenían contacto con los otros, era un ambiente de alegría, hablaban entre ellos, se reían,

algunos incluso tenían contacto físico con abrazos o en el momento de saludarse, de igual manera, se tenía respeto hacia los demás. En cuanto al segundo evento, el ambiente era completamente festivo, también se podía observar a la gente relajada, contenta, compartiendo unos con otros, hablando, riendo, había contacto físico, en especial entre los empleados y los miembros de su familia.

TABLA 3. ANÁLISIS VISUAL EMPRESA GENESEM EN COREA DEL SUR

VIDEO	FRAGMENTO DE TIEMPO	ANÁLISIS ESPACIO FÍSICO	ANÁLISIS VISUAL
Concierto Genesem 3	6:30-8:00	El espacio es muy grande, con mucha luz natural debido a las ventanas que quedaban detrás del escenario en el que se estaban presentando los músicos. Detrás de una mesa estaban colocadas sillas para que los empleados se pudieran sentar a disfrutar el concierto. De lado derecho de las sillas se encuentran las puertas de entrada de la empresa, de lado izquierdo el acceso y la recepción para la entrada de empleados y visitantes. En el fondo se encontraba una pared, así como las puertas de acceso al piso de producción.	Una de las personas en la primera fila estaba escribiendo en el celular, mientras que otra en la segunda fila estaba grabando con su celular el evento, otros estaban atentos. En la tercera fila se podía observar que uno de los empleados se estaba estirando del cuerpo, los brazos, la cabeza, como si la música lo estuviera relajando. En la primera fila una persona se estaba tallando los ojos, igual como si estuviera aprovechando el momento para relajarse. Se podía ver que la postura de los cuerpos de los empleados era relajada, que estaban disfrutando de la música y del espectáculo.
Focus group 2	3:20-3:44	El espacio de la sala de juntas es muy amplio, en el centro se encuentra una mesa circular, en una de las paredes están unas pizarras tanto para escribir como para proyectar	Los empleados tienen la vista hacia abajo, el que está a la orilla izquierda tiene las manos juntas, el que sigue con las manos bajo la barbilla, el siguiente igual, pero con una expresión pensativa. El cuarto está mirando sus palmas, el que sigue tiene las manos juntas y recargadas en la cara, mientras que el último se está tocando el cabello. El gerente está caminando detrás de ellos, hablándoles.

VIDEO	FRAGMENTO DE TIEMPO	ANÁLISIS ESPACIO FÍSICO	ANÁLISIS VISUAL
Reunión Genesem 4	0:25-1:10	El espacio de la sala de juntas es muy amplio, en el centro se encuentra una mesa circular, en una de las paredes están unas pizarras tanto para escribir como para proyectar.	Tres de ellos están sentados, el de la orilla izquierda está con la mirada perdida con el brazo derecho recargado en su cara, el de en medio con los brazos estirados en forma de x sobre otra silla, mientras que el de la orilla derecha está con un brazo apoyado en la mesa. Por su parte, el gerente, uno de los empleados y uno de los clientes, están hablando junto a la pizarra, el empleado está dibujando y dando una explicación, los que están sentados sólo están observando cómo pasa ese suceso.
DSCF2064	0:40-1:25	La pared de fondo está pintada de color verde, en donde resalta el logotipo de la empresa (Genesem), de lado izquierdo se puede observar un poco de fondo de la pared y la puerta en color gris y blanco. El entrevistado está vestido con una camisa blanca con el logotipo de la empresa, frente a él su computadora de color gris.	Mira a la entrevistadora al momento en que responde, también mira a otras partes de la sala, se toma de ambas manos y hace movimientos con ellas, en ocasiones como si se apoyara con ellas para hacer énfasis en lo que está respondiendo, su lenguaje corporal es relajado, incluso llega a sonreír al momento de dar su respuesta.
DSCF2063	1:00-1:17	La pared de fondo está pintada de color verde, en donde resalta el logotipo de la empresa (Genesem), de lado izquierdo se puede observar un poco de fondo de la pared y la puerta en color blanco y gris. El empleado está vestido con una chamarra de color negro con el logotipo de la empresa, frente a él una libreta de color azul y una pluma.	Sonríe al momento en que responde, realiza movimientos con sus manos, mira de manera directa a la entrevistadora, su postura es relajada, su comportamiento es a su vez tranquilo, relajado, se puede notar que está cómodo. Mientras responde, hay ocasiones en las que se queda pensativo, quizá recordando el momento del que está haciendo referencia.

FUENTE: elaboración propia.

Tras realizar el análisis visual del video de la entrevista de EP3S3, se pudo destacar a través de las imágenes que denota confianza, se podía percibir su alegría, que estaba contento al estar respondiendo. Su postura era de comodidad y tranquilidad. Movía constantemente

sus manos, y mantuvo contacto visual durante el desarrollo de la entrevista. En algunos momentos se quedaba pensativo antes de responder las preguntas, de igual manera con algunas de las respuestas sonreía o incluso se reía.

Por su parte, en el análisis visual de la grabación de la entrevista de EP4S4, se pudo observar que estaba en una postura relajada, de confianza, durante la misma tenía contacto visual en todo momento; sin embargo, el movimiento de sus manos no se destacaba tanto, solamente en algunas ocasiones con algunas preguntas. También se pudo observar que conforme avanzaba la entrevista y con algunas de las preguntas sonreía o utilizaba en mayor medida sus manos.

Tras el análisis visual del video de FGGL2, se destaca que los empleados estaban relajados, todos estaban del mismo lado de la mesa, por lo que en ocasiones se comunicaban entre ellos, mientras algunos respondían otros podían estar bebiendo café o agua; el ambiente se notaba relajado, en ocasiones se reían, sonreían bastante durante el desarrollo de las preguntas. Un punto importante es que uno de los gerentes estuvo en la sala durante el desarrollo del grupo focal, en un inicio consideré que quizá por su presencia podían sentirse intimidados y no expresarse libremente; sin embargo, él los estuvo animando a responder las preguntas, a que participaran.

En el análisis visual de la grabación de la reunión entre integrantes de la empresa y proveedores extranjeros, se pudo observar que los empleados tienen una cercanía los unos con los otros, que se comunican, que tienen contacto visual entre ellos. También se pudo observar, al ser una reunión con clientes, que su comportamiento era de respeto y de participación, de diálogo y atención.

En cuanto al segundo evento, tras el análisis visual se pudo observar que el ambiente era muy relajado, las posturas eran de comodidad, se podía ver mucho respeto entre ellos, así como hacia los miembros de la orquesta. También se notaba que estaban atentos, y que en ciertos momentos incluso sonreían. Al final del evento una de las cosas que fueron notables es que inmediatamente se organizaron para recoger las sillas del lugar, en sus rostros no se notaba molestia alguna o inconformidad.

RESULTADOS

Se pudo constatar que hay un área de oportunidad para un mejor manejo de la comunicación, y en especial el de la información. Si bien es cierto las empresas no cuentan con un departamento de comunicación y la información fluye, no siempre es de la mejor manera; además, en ocasiones no se tiene un seguimiento o retroalimentación para saber si se recibió el mensaje.

La comunicación entre los empleados fluye de manera positiva, hablan unos con otros constantemente, se muestran confianza. También con sus superiores existe esa confianza para expresarse libremente, como se pudo constatar en el desarrollo del grupo focal en Corea del Sur, en el que el gerente bromeaba con ellos y los animaba a participar, y su comunicación no verbal denotaba confianza y cercanía.

En cuanto a la multiculturalidad que se vive en ambas empresas, es positiva y sana, se tiene apertura hacia otras culturas y a la relación con ellas. En Corea del Sur se pudo constatar especialmente que es un tema importante, ya que proveedores de una empresa extranjera estuvieron en sus instalaciones y a pesar de que la cultura es similar, por ser tanto la empresa como el proveedor del continente asiático, hubo una aceptación a esta cultura distinta. Por su parte, en el caso de México se da esta multiculturalidad de una manera distinta, en el sentido de que el mismo gerente de planta tiene otra nacionalidad, por lo que tuvo que pasar por un proceso de adaptación y podría decirse que incluso de apropiación de la cultura mexicana; en uno de los eventos se pudo constatar la cercanía y comunicación que tiene con el personal a su cargo.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Al interior de estas organizaciones se tiene constantemente una variación en la cultura, en especial en aquellos equipos de trabajo en los que se presenta una multiculturalidad. Se pudo observar y constatar que estos empleados están inmersos en una organización en la que se viven diferencias culturales, ya sea por su gerente de planta o por sus compañeros, clientes o proveedores, y como consecuencia hay una modificación en la cultura, pero no en un sentido negativo, sino que se reconocen las diferencias, pero se aceptan e incluso se llegan a adoptar como propias.

Fine (1991) hace notar que, aunque se hable el mismo idioma, pueden existir diferencias, y es que cada persona es única, cada persona tiene una cultura, unos valores, una forma de ser, a pesar de que compartan con otros una misma cultura o un mismo idioma, por la particularidad de cada uno pueden darse estas diferencias, lo importante es la manera en que se trabaja con ellas. En ambas empresas han sabido adaptarse tanto al hecho de hablar un idioma distinto y una cultura distinta como al hecho de hablar el mismo idioma y a la vez tener similitudes y diferencias culturales.

Por su parte, Kymlicka (1996) señala que esta diversidad cultural obedece a la inmigración que hay, y es que en este tipo de organizaciones que son multinacionales la inmigración es algo que pasa día con día, ya sea de manera temporal o permanente. También destaca la

importancia de la incorporación de las culturas, y en ese aspecto se pudo observar que en ambas organizaciones hay una apertura hacia otras culturas, ya sea por el trato con compañeros de otras nacionalidades o por su relación con clientes o proveedores de otros países, ambas organizaciones saben que esto es común y lo van haciendo algo muy natural al interior de ellas.

CONCLUSIONES

Se puede destacar en primera instancia la importancia que tiene la multiculturalidad en las organizaciones, la manera en que la cultura causa un impacto en los empleados, en sus emociones y en la misma organización. Tras el análisis realizado, se pudo comprobar que la cultura es muy distinta entre ambos países y que efectivamente el personal tiene que pasar por un proceso de adaptación; estas organizaciones multinacionales y multiculturales reciben a gente de otras nacionalidades, sin que necesariamente sean empleados de tiempo completo, pueden ser clientes que están de visita, proveedores o empleados que acuden a la empresa para alguna capacitación o entrenamiento. El personal de estas empresas ha sabido adaptarse correctamente, lo que ha ayudado a que las relaciones con proveedores, clientes, compañeros de trabajo e incluso jefes se pueda desarrollar adecuadamente.

Como parte de esa multiculturalidad, en estas dos empresas se dan dos situaciones distintas, una de ellas, Rockwell Collins-EEMSA, está bajo el liderazgo de una persona de otra nacionalidad, que tuvo que adaptarse a una cultura de la que prácticamente no conocía nada; sin embargo, estuvo consciente de ello desde el momento en que asumió el mando, sabía que la cultura que predominaba era la mexicana y por ello asumió que lo mejor para sus intereses era dejar funcionar las cosas e ir realizando aportaciones cuando fuera necesario. Por su parte, la otra empresa, Genesem Inc., tiene el liderazgo de una persona con la misma nacionalidad, en ella predomina una cultura de respeto por todo, de orden, y al recibir personas extranjeras muestran ese mismo respeto por ellas y en cierto modo una tolerancia si es que no conocen la cultura.

En cuanto a la comunicación, con todo y sus detalles, funciona de manera adecuada, a pesar de que ninguna de las empresas estudiadas tiene un departamento de comunicación; sin embargo, se observó que se realizan gestiones para crearlo, por lo que sería recomendable que se brinde más atención a esta área, en especial a la manera en que se distribuye la información para que pueda ser más efectiva. En ambas organizaciones la comunicación entre los compañeros de trabajo, entre empleados y jefes es constante, es positiva, y esto ayuda a que la relación en una empresa multicultural funcione de mejor manera.

REFERENCIAS

- Brijball, S. (2012). The effect of organisational context on organisational development (OD) interventions. *South African Journal of Industrial Psychology*, 38, 1-12. <https://doi.org/10.4102/SAJIP.V38I1.1017>
- Del Prado, R. (2018). *Ética de la Comunicación*. Gedisa.
- Fine, M. (1991). New voices in the workplace: research directions in multicultural communication. *Journal of Business Communication*, 28(3), 259-275.
- Ibanez, J. (2008). *Le corps commutatif: de la télévision à la visiophonie*. Université Savoie Mont Blanc, Laboratoire LLSETI.
- Kymlicka, W. (1996). *Ciudadanía multicultural*. Paidós.
- Lethielleux, L. (2011). *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*. París: Gualino.
- Martínez de Velasco, A., y Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica*. Trillas.
- Nederveen, A. (2013). Cultural diversity and team performance: the role of team member goal orientation. *Academy of Management Journal*, 56, 782-804. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0992>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. Netbiblo.
- Oliveira, F. (2013). Multicultural environments and their challenges to crisis communication. *Journal of Business Communication*, 50, 253-277.
- Pink, S. (2009). *Doing sensory ethnography*. SAGE.

Esta obra está bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

