

LA INTERCULTURALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES Y EL PAPEL DEL DIRCOM

Comprender y gestionar el multiculturalismo

Uno de los principales factores que enfrentan hoy las naciones y las organizaciones de cara a la globalización, es el de comprender las implicaciones de la interculturalidad en términos de coordinación, entendimientos y acuerdos. La gran variedad de culturas existentes en el mundo, donde cada una practica sus valores y sus leyes de manera individual, hace que se dificulten las relaciones y se haga más difícil la interdependencia que la internacionalización está generando. Europa, por ejemplo, se encuentra en proceso de apoyar e impulsar la Unión Europea que, sin duda trae consigo beneficios a cada uno de los países integrantes, pero al mismo tiempo, enfrenta las barreras culturales que predominan en cada país. Hay diferencias en los ideales, reglas, e incluso en el valor que se le da a la autonomía individual. Si revisamos análisis comparativos con los ciudadanos norteamericanos, los últimos estudios efectuados por el “European Pulse” en 10 países con representatividad de casi el 85 por ciento de la población total de la UE, muestran que existe un abismo en términos de mentalidad, “los europeos son partidarios de un capitalismo social, son profundamente liberales en cuanto a sexualidad, moral y libertades individuales, pero bastante conservadores frente a los inmigrantes”, resultados bastante opuestos a lo que se conoce en general acerca de la mentalidad norteamericana. Y dentro de Europa, también son evidentes los contrastes, por ejemplo el 80 por ciento de los españoles repudia la posibilidad de instaurar la pena de muerte y en cambio el 58 por ciento de los polacos se pronuncia respaldando la pena capital.¹ ¿Cómo se pueden tomar decisiones a nivel mundial cuando existen tantas diferencias en el mundo? Se vuelve complicado llegar a acuerdos de tipo global entre tantas culturas para lograr decisiones y leyes comunes, ya que los diferentes países tienen diferentes concepciones, valores y comportamientos.

El proceso de internacionalización y de interdependencia que la globalización ha ido imponiendo, nos permite esbozar una tesis que gira en torno al multiculturalismo y la comunicación, utilizando la integración de cuatro ejes, que culminaría en un mayor y mejor conocimiento de las diversas culturas con las que se ha de trabajar. Mediante la utilización tanto del capital social como del capital cultural con el que cuenta cada país, región o continente, se podría llegar a entendimientos comunes, a la tolerancia y al respeto que permiten, a partir de la comunicación, construir una confianza mutua.

Los ejes propuestos se esbozarán uno por uno:

1. *La comunicación: un intercambio de sentidos*
2. *El capital social: hacia la construcción de redes sociales*

¹ Datos tomados de El Tiempo, jueves 23 de junio de 2005. pag. 1-2

3. *El capital cultural: para recuperar el capital social*
y como resultado el cuarto eje:
4. *La construcción de confianza*



Los recientes estudios en el campo del desarrollo social y organizacional tocan recurrentemente los temas del capital social y el capital cultural, como “activos” que hay que utilizar con mayor dinamismo para obtener los logros y las metas que los países, las sociedades y las organizaciones se proponen. Pero estos se han trabajado aisladamente y a manera de propuestas que giran en torno a la consecución de crecimientos (generalmente económicos) más equitativos y equilibrados en el orden mundial que estamos viviendo.

La propuesta que aquí se desarrolla pretende integrar a los “valores” de capital social y cultural, la mirada concreta al multiculturalismo, como forma de comprender los fenómenos culturales que la globalización está viviendo y tomarlos de manera que beneficie a los países involucrados y a las organizaciones que se ven afectadas. Podemos darle “uso” a los capitales sociales y culturales, tendiendo las redes necesarias que permitan un diálogo intercultural más abierto y más concreto en la medida en que se conozca mejor “al otro”. Unas integraciones sociales, políticas, económicas y comerciales que tengan visible y de manera “evidente” el tema cultural y lo hagan explícito, van a resultar en unas comunicaciones más claras, en donde los valores, las hábitos y las costumbres de cada lugar, organización o empresa serán conocidos, reconocidos y aceptados de manera que se pueda hablar de un verdadero ‘reconocimiento’ del otro.

Si a la integración de los capitales sociales y culturales se les agrega el ingrediente comunicacional, se podrá introducir de manera casi ‘espontánea’ la construcción de confianza, en la medida en que mientras más se conoce la cultura de otros, más confianza se puede ir generando en las relaciones, propuestas, reglas y acuerdos a los que se quiera llegar.

1. La comunicación: un inter-cambio de sentidos

Las sociedades del nuevo milenio han tenido que ir transformando sus modos de hacer y sus miradas hacia la existencia de una **pluralidad globalizante**, de un proceso de 'internacionalizaciones' que obliga a trasladarse y moverse entre lo nacional y lo transnacional. Han tenido que, de una forma rápida y sin mucho tiempo para la reflexión, redefinirse, adaptarse a los cambios constantes que de manera permanente surgen y comenzar a pensar en **integraciones culturales, sociales, políticas y comerciales** cada vez más fuertes, necesarias y visibles, para poder sobrevivir.

Al mismo tiempo, esa pluralidad globalizante obliga a pasar del etnocentrismo al reconocimiento del otro, a la posibilidad de convivencia y de respeto a la diversidad; a reconocer que hay una interculturalidad que al afrontarla permite comprender en el mundo el multiculturalismo, como un proceso de creación de nuevas fronteras, que originan, al mismo tiempo, la necesidad de pensar en establecer con "el otro" un verdadero **diálogo intercultural**. Hoy, nadie puede negar la importancia de la cultura al determinar la razón por la cual las instituciones funcionan mejor en unos países que en otros.

Analizar, comprender y gestionar lo que implica la globalización y el multiculturalismo, permitirá ese diálogo intercultural, ese verdadero **intercambio de sentidos** entre diversas culturas, que a su vez nos dará luces para la construcción de un futuro colectivo, de una sociedad multicultural, deseada por unos y rechazada por otros, pero inevitable, si se quiere sacar provecho de la irrupción que la globalización ha ejercido en nuestro panorama contemporáneo.

Una **sociedad multicultural** es aquella que enfrenta un proceso de diferenciación social que conduce a un pluralismo cultural: pone en contacto grupos sociales, culturas, pueblos creando espacios de encuentro. Hay una posibilidad que se abre y permite el reconocimiento del otro, posibilidad de convivencia y de respeto a la diversidad. Este tipo de sociedad se enfrenta inevitablemente a la apertura de mercados, lo que obliga a pensar en un aprendizaje cultural, para acceder a los conocimientos organizacionales y comerciales necesarios para crear unas relaciones de entendimiento y de enriquecimiento social y económico mutuos.

Partimos del concepto de comunicación como **inter-cambio de sentidos**, donde los individuos tratan de darle un significado a su mundo y de 'comprender' otros a través del intercambio de símbolos. Comprender lo propio a partir de "lo otro", permite una profundización y una diferenciación que enriquece y amplía el sentido de "los dos".

En este contexto, la aproximación a nuevas culturas y nuevos lenguajes, ya es una realidad en términos de códigos simbólicos, por causas como la acelerada

aparición y transformación de las tecnologías de la información y las comunicaciones, por la representación global en la sociedad de redes basadas en internet, y por el protagonismo de los medios masivos actuales en su capacidad de uso comercial de la información. Tanto las instituciones como las empresas, sean públicas o privadas, sean de tipo comercial o de servicios, deben conocer los nuevos enfoques que la globalización presenta a las organizaciones contemporáneas, para poder asumir con liderazgo y con éxito esos avances, metodologías y retos.

Existen variables en cuanto a la significación y a los símbolos que en la cultura en general, en la educación y en los negocios en particular, deben conocerse para poder entrar a dialogar y compartir esos nuevos espacios y ritmos de tiempos que se han hecho presentes. Desde el lenguaje, el significado de conductas no verbales, los criterios del éxito, las definiciones de poder y de liderazgo, hasta el uso del humor, son aspectos culturales que permiten comprenderse unos a otros.

Tanto los símbolos discursivos (lenguaje), como los no discursivos (representaciones), se ven afectados en la comunicación intercultural, por carecer de códigos comunes que se utilizan para representar pensamientos, ideas, emociones y/o valores; lo que puede ocasionar posibles consecuencias:

- a. los individuos a menudo se comunican mal
- b. la interacción social es más difícil porque los individuos intercambian símbolos siguiendo patrones
- c. el lenguaje determina la forma de percepción del mundo por parte de los individuos y puede ocasionar “choques culturales”
- d. las creencias y actitudes son construcciones socioculturales generadas por el uso que hacemos de los símbolos, lo cual afecta los comportamientos.
- e. la comunicación es un proceso simbólico por el cual la realidad se produce, se transmite, se interpreta, se transforma.

En un entorno profesional, lo anterior afecta toda la gama organizacional que pasa por, la educación, la ciencia, la política, la diplomacia, los negocios y la cultura en general.

Es por esto que el concepto de “**capital social**” se propone aquí como una forma de enfrentarse a esa interdependencia entre las naciones, como una forma de realizar intercambios culturales mediante la creación de lazos interculturales para fortalecer las sociedades. La globalización hace que reflexionemos acerca de la importancia del capital social como forma de unirse para construir un mundo que aproveche lo positivo de la interdependencia y mitigue lo negativo.

2. Capital social: hacia la construcción de redes sociales

Las teorías organizacionales más recientes, ya han incluido el término "capital humano"; aunque todavía produce interrogantes e incomodidades referirse al ser humano como si fuera simplemente un recurso más, como si no quisieran darse cuenta de que el ser humano contribuye 'algo más y algo mejor que su mero trabajo al proceso productivo'²

El concepto de capital social se entiende "**como el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto**" CEPAL³

Según Robert Putnam mientras el capital físico se relaciona con las riquezas materiales y el humano con las habilidades y los conocimientos de las personas, el capital social **alude a los lazos existentes entre los individuos de una comunidad**⁴

Fukuyama⁵, se refiere a las *virtudes sociales* de una sociedad o grupo, para explicar cómo a partir de ellas se crea prosperidad económica, pues considera que la vida económica de una nación, simultáneamente refleja y modela el entorno; y todo esto depende de los hábitos, valores y costumbres arraigados por sus características culturales. Es interesante destacar que el autor considera que la confianza es el atributo cultural más importante.

Otros autores hablan de la necesidad de establecer capital social, a partir de la creación de "redes sociales" que parten de enfoques de ciudadanía determinados por programas y proyectos. En ese sentido, es muy pertinente la obra de Adela Cortina⁶ en donde propone una ciudadanía que represente un punto de unión entre la razón "sentiente" individual y los valores y normas que tenemos por humanizadores, para que éstos se puedan arraigar y ser asumidos por todos. Sobre esta base, la autora construye un proyecto de *Ciudadanía Cosmopolita* capaz de convertir al conjunto de la humanidad en una comunidad basada en la solidaridad de la que nadie quede excluido.

El premio Nobel Joseph Stiglitz⁷, que se enfoca en el campo de la economía y el desarrollo, afirma que "el desarrollo económico de un país está insertado en su organización social, de manera que abordar las inequidades estructurales requiere no sólo cambios económicos, sino también transformaciones de la sociedad misma" lo que significa que las relaciones económicas no provienen de un modelo propio, sino que forman parte del tejido social y cultural, lo cual permite establecer conexiones de los fenómenos económicos con la esfera

² Ver SOWEL Thomas, *Raza y Cultura: El Capital cultural: más allá del capital humano*. A World View., New York: BasicBooks, 1994.

³ FRIJTERS Paul, BEZEMER Dirk J. y DULLECK Uwe *Contactos, capital social e instituciones de mercado – Una teoría de desarrollo*. Universidad de Viena, Facultad de Economía Documento de Trabajo No: 0311 p. 4

⁴ FRIJTERS, Op. Cit. P.5

⁵ FRIJTERS, Op. cit. p.5

⁶ CORTINA Adela, *Ciudadanos del mundo: hacia una teoría de la ciudadanía*. Madrid, Alianza editorial, 1997

⁷ FRIJTERS Op.cit. p. 6

sociocultural, arraigando todas las relaciones sociales en un sólo sistema que también incluye intercambios económicos.

Lo que está apareciendo aquí en términos de capital social es una reflexión que tiene que ver con el complejo sistema de la sociedad humana y que puede expresarse a cualquier nivel territorial: la comunidad local, el barrio, la región o (lo que es un poco más difícil de analizar) una nación, un país. La propuesta debe entonces hacerse desde una visión de capital social, que pueda desarrollarse a partir de conexiones distantes (léase redes), horizontales, verticales, transversales; y entre comunidades, regiones y países.

Dichas conexiones distantes serían las que posibilitarían un enriquecimiento y una fortaleza primero local y luego global que permitiría tener mayores conocimientos de las fortalezas y las debilidades de cada cual, para unirse y aliarse con el fin de hacer uso racional y provechoso de **los capitales sociales** como resultado de la cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto. Esto ayudaría a la consecución de ideales y metas tanto individuales como comunes, en beneficio de cada sociedad y de las alianzas que se formen.

3. Capital cultural, para recuperar el capital social

Para definir el concepto de capital cultural, comencemos por revisar lo que se entiende por cultura. Thierry Maulnier⁸ dice que “La cultura es aquello que en la naturaleza es modificado por intervención del ingenio humano. El hombre añadido a la naturaleza... En toda sociedad, la cultura está hecha con las adquisiciones del pasado –recursos, conocimientos, técnicas- incorporadas a las producciones actuales, de donde resulta también que la cultura es lo que traduce en creaciones objetivas la intuición del mundo, de una colectividad humana, el sentido que da a su vida y las preguntas que una comunidad se plantea a sí misma, o sobre sí misma”.

En este sentido podemos decir que la cultura viene a constituir un conjunto compartido de esquemas fundamentales previamente asimilados, una suma de conocimientos, habilidades, valores, tradiciones, principios que alimentan al hombre y son alimentados por él a la vez y que condicionan su actuar social.

Por otro lado, la noción de **capital cultural** se ha venido enriqueciendo desde la concepción planteada por Pierre Bourdieu y se desarrolla a partir del impacto que ese capital social tiene para cuestiones tan vitales como el empleo, la educación, la inmigración y hasta la política, lo que le abre nuevos espacios al pensamiento social.

⁸ tomado de *El Capital Cultural* en *El Ecuador del mañana* acerca de MAULNIER Thierry, 1977
http://www.eumed.net/libros/2005/gcc/1c.htm#_ftnref1

Thomas Sowell en uno de sus más recientes libros⁹, denomina capital cultural al conjunto integrado por las capacidades productivas ("skills") y los valores culturales y afirma que la clave para comprender el progreso o la regresión de etnias y países, así como la experiencia de civilizaciones enteras, yace en las diferencias de sus capacidades productivas ("skills") y valores culturales.

Análogamente, por "cultura" Sowell¹⁰ no se refiere a las manifestaciones superiores como la pintura, la música y la literatura, sino a las condiciones materiales de la vida misma, para la subsistencia o la existencia humana. Son las habilidades específicas de un pueblo, sus disposiciones y hábitos de trabajo, su disposición al ahorro o al gasto, sus actitudes hacia la educación en cualquiera de sus modalidades, su espíritu emprendedor o empresarial, entre otros.

Pero para comparar culturas, es necesario tener en cuenta el relativismo. El relativismo cultural dice que el desarrollo o el progreso es una función del trato que recibe un grupo social por parte de los demás. Por ejemplo, los chinos perciben como positivo el ser parco o moderado acerca del comportamiento en algunos gastos, mientras que sus vecinos los malayos, ese mismo comportamiento lo consideran un vicio, la tacañería.

En el caso de los españoles, han transmitido desprecio por el trabajo manual y el comercio. A través de la historia han invertido más en tierras que rentan a terceros, que en industria y comercio. Una persona de cierto "status" no se desempeña en trabajos manuales, sino que los contrata. En cambio los japoneses, a pesar de su desarrollo económico, de ningún modo permiten que gente extranjera les hagan los trabajos serviles; al mismo tiempo, en los países árabes, casi la mitad de la fuerza laboral está compuesta por inmigrantes.

Sowell en su libro también expone las que considera algunas de las características de las culturas en países en vías de desarrollo:

- resistencia a entrar en obligaciones contractuales
- sentido bastante elástico de la verdad
- hipersensibilidad a las distinciones sociales, de tal manera que dificulta la colaboración en el trabajo entre personas
- falta de iniciativa y miedo de asumir responsabilidades
- ausencia de precisión o exactitud junto con la tendencia de desdibujar o de confundir la relación causa-efecto

Lo anterior deja la duda acerca de si determinadas culturas, por alguna razón, adoptan estas actitudes y como consecuencia se empobrecen, o si ya poseían tales actitudes innatas, lo que les ha dificultado el poder avanzar. Por supuesto que existen componentes a los que hay que dirigir especial atención, como son la política y la educación, en cuyo caso sí hay formas más directas de influencia y resultados más fáciles de medir.

⁹ Ver propuestas de SOWEL en artículo de *Instituto de Empresa y Humanismo* de la Universidad de Navarra, escrito por Alejo José J. Sison. Junio de 1995

¹⁰ Ibid

Acerca del aspecto educativo, Sowell añade: “La educación puede reducir la productividad de un individuo mediante las expectativas y las aversiones que crea. También la puede aumentar con las habilidades y las disciplinas que, con ella, puedan engendrarse o no. Si las universidades se dedican a producir nada más que intelectuales blandos, éstos no aumentarán en absoluto la productividad. Lo único que conseguirán aumentar es la disensión interna y la inestabilidad política, ninguna de las cuales favorece a la economía”

Adicionalmente, las representaciones sociales son formas de capital cultural. El capital cultural ha permitido el acceso de diversos sectores al conocimiento y a la práctica social informada. La movilidad social operó vía acumulación de capital cultural. Las representaciones sociales han sostenido a las estructuras institucionales: la escuela como esfera pública para la construcción de ciudadanía, está arraigada en las representaciones sociales de proyección cultural que tienden a ser semejantes en cada sitio territorial.

Lo anterior permite pensar que de la mano de las representaciones sociales se pueden ir desarrollando capitales culturales que conlleven objetivos similares e ideales comunes en cuanto a la construcción de futuros colectivos, que sean beneficiosos para todos en el mundo; y para lograrlo, Adela Cortina propone **“la construcción de confianza”**¹¹, es decir el desarrollo de una moral pluralista.

4. La construcción de confianza

Retomando las reflexiones de Adela Cortina, en torno a los retos de la globalización, se propone la posibilidad de unir esfuerzos para que puedan coexistir unos criterios mínimos generales aceptados en el mundo, a partir de la adhesión a otros criterios diversos que sean convincentes y adecuados.

Esta forma de “unificar” criterios, llevaría, según la autora, a la posibilidad de “construir confianza” en las empresas de hoy, que se encuentran con nuevos desafíos, que podrían convertir en lugar de obstáculos, en oportunidades de crecimiento. “Tales desafíos podrían ordenarse en tres grandes rótulos, que requieren el ejercicio de tres grandes virtudes: la preocupación por la viabilidad de las empresas en la nueva era, que requiere el ejercicio de la prudencia, una prudencia que exige generar confianza; la posibilidad de edificar una ciudadanía cosmopolita con ayuda de las tecnologías de la información, que requiere ejercitar la justicia; y la necesidad de asumir la responsabilidad corporativa en el proceso de globalización, recurriendo a la ética de la empresa como factor de innovación humanizadora”. Ya, a partir de estas reflexiones, varios pensadores contemporáneos de diversos países están de acuerdo en que sin confianza, no va a funcionar ni la economía, ni la política con rostro

¹¹ CORTINA Adela en *Pánico en la globalización*. Fica. Bogotá. 2002

humano y es por ello que se habla de una ética empresarial necesaria para la construcción de confianza y de los caminos practicables para ello.

La relación que un individuo mantiene con su cultura depende fundamentalmente de las condiciones en que la ha adquirido, especialmente porque el acto de transmisión cultural es la actualización de un cierto tipo de relación con la cultura. Pero además los individuos comparten otros intereses que pueden denominarse generales o de interés común y se hace necesario conocer las reglas del juego y valorar los beneficios para cada quien, de una construcción de confianza unificada. Es decir, es necesario que los individuos se comprometan, valoren y le den un sentido tanto social como personal.

La nueva concepción del mundo social que nos ofrece Bourdieu¹², pasa por la comprensión del modo en que cada individuo se encuentra en él, como agente que los construye, así como en comprender el mundo percibiéndolo y haciéndolo al mismo tiempo. De esta forma, el introducir una responsabilidad compartida como factor de innovación humanizadora para la construcción de confianza, se constituye a la vez, en el primer y último peldaño para comprender y trabajar con el multiculturalismo, percibiéndolo y haciéndolo de forma simultánea en las sociedades actuales y en las organizaciones del nuevo milenio.

Ya Habermas¹³ viene hablando de la necesidad de poner en común realidades y culturas individuales, al defender la Unión Europea, cuando dice: “El desarrollo de la actuación legitimada democráticamente de nuestras instituciones en Bruselas y Estrasburgo tiene que combinarse con el objetivo de acentuar visiones cosmopolitas para establecer otro orden internacional. También tenemos que tener valor para hacer frente a las perspectivas de contribuir a hacer de la promesa eufemística de una ‘governabilidad global’ una política interior bien estructurada a nivel mundial”.

Las visiones cosmopolitas de las que habla Habermas, tienen una relación directa con el conocimiento de una realidad multicultural que permita conocer y aceptar ‘al otro’ para poder desde allí, proponer otro orden internacional. El orden internacional predominante hoy, pasa por la exclusión del ‘otro’, sobretodo por desconocimiento o por desconfianza, lo que ocasiona que el inter-cambio de sentidos en la comunicación no se logre o sencillamente no tenga claridad. Las organizaciones posmodernas, de cara a la intercultura, todas tiene ya claro que sus éxitos residen en la buena comunicación y en el intercambio transparente de ideales y metas que tendrían que llegar a culminar en la construcción de un futuro colectivo digno y real para todos.

¹² tomado de Pierre Bourdieu, “*Capital cultural, escuela y espacio social*”, Siglo veintiuno editores Argentina, 1997

¹³ Tomado de El Tiempo; Lecturas Fin de Semana, *Habermas: guardián y consejero del sueño europeo*, Patricia Salazar Figueroa, sábado 18 de junio de 2005. p.7

Papel del DirCom

La implementación de estos ejes y su integración en las organizaciones, tendrá que ser desarrollada por los directores de comunicaciones o DirComs (según palabras de Joan Costa)¹⁴, por tratarse de los profesionales idóneos que pueden trabajar “la estructura de gestión en red mallada”, con el fin de ver a las organizaciones en su totalidad integrada e integradora. Se perfila aquí un nuevo campo de acción para el DirCom, donde el concepto de interculturalidad se integra a todas las formas culturales existentes en la organización, con el fin de dar a todos los funcionarios la información y capacitación necesarias para una adecuada sensibilización en torno al conocimiento de otras culturas, valores y hábitos. Este conocimiento previo se vuelve indispensable antes de hacer los negocios, durante épocas de cambios y/o crisis, cuando se forman alianzas, integración de empresas o simplemente recortes de personal; así como también en casos de adopción de nuevas tecnologías y nuevas culturas de direccionamiento y gestión.

El DirCom deberá hacerse cargo de gestionar planes de comunicación, teniendo en cuenta la pluralidad cultural que trae la globalización, con el fin de poder minimizar los traumatismos causados por integraciones económicas, políticas o comerciales entre corporaciones y grandes conglomerados económicos, provenientes de diferentes países y culturas.

El DirCom, deberá sensibilizar a toda la organización y las nuevas orientaciones deberán realizarse en todos los niveles de la organización que vayan a interactuar con personas de otras culturas. Desde los mandos directivos, incluyendo a todas aquellas personas que vayan a involucrarse como interlocutores en negociaciones internacionales, deberán hacer ejercicios de inmersión en culturas foráneas y obtener los conocimientos básicos de otros idiomas, para así, poder conocer las “reglas de juego” en las formas de negociación. Esto evitará traumatismos y podrá ser fuente de entendimientos mutuos y acuerdos internacionales beneficiosos para todas las partes.

La gestión del DirCom se centra, pues, en reconocer las diferencias multiculturales y crear redes sociales para la construcción de confianza, a partir de programas de comunicación de cara a la globalización.

¹⁴ Ver COSTA Joan, *DirCom on-line, El Master de Dirección de Comunicación a distancia*. Grupo Editorial Design. Bolivia, 2004