



# Comunicación interna en una multinacional: buscando el equilibrio entre lo local y lo global<sup>1</sup>

*“la población costarricense ‘trabaja para vivir’, mientras que la población estadounidense ‘vive para trabajar’”*

*Álvarez, responsable de la Gestión de Talento Humano, DataC*

DataC<sup>2</sup> es una empresa multinacional que brinda servicios relacionados con la información desde 1990. Desde sus inicios, la interculturalidad la ha marcado, pues surge de la fusión de una empresa estadounidense y una británica. Sus oficinas centrales están en Inglaterra, cuenta con sedes en más de 30 países y brinda empleo a más de 16000 personas alrededor del mundo. Esto implica que el personal de cada sede vive cotidianamente en un contexto multicultural, “con las personas de sus grupos de trabajo, así como con clientes ubicados en diferentes países.”<sup>3</sup>

En el 2008, DataC inicia operaciones en Costa Rica con una oficina y menos de 100 colaboradores que se encargarían de uno de los cuatro bloques de negocio: mercadeo. La calidad de educación<sup>4</sup> que se brinda en el país, el alto grado de escolaridad de la población (96.3%),<sup>5</sup> y el manejo del idioma inglés por

una parte importante de la fuerza laboral son factores que contribuyen a que Costa Rica sea seleccionado como un destino de inversión en el área de servicios administrativos.<sup>6</sup> Según comenta Héctor Fernández, directivo de DataC a nivel local, hoy la operación en Costa Rica ha crecido brindando empleo a unas 700 personas y aumentando la representación de los diferentes bloques de negocio.

## **Conociendo al personal de DataC: Del norte al sur y de la “X” a la “Y”**

Como en la mayoría de las empresas multinacionales, las sedes de Data C están organizadas de acuerdo a grupos geográficos, la sede de Costa Rica pertenece al grupo de Norteamérica que está compuesto por Estados Unidos (EEUU), Canadá y Chile.<sup>7</sup> A continuación, se presentan algunos datos sobre el personal de las sedes de Costa Rica y EEUU.



La mayoría del personal (70%) que trabaja en la sede de Costa Rica tiene entre 25 y 35 años mientras que en la sede de Estados Unidos (EEUU) el personal en ese rango etario es menor (53%) y cuentan con un porcentaje mayor (33%) de personal entre los 41 y los 55 años. “La mayoría de posiciones de jefaturas se encuentran actualmente en EEUU... Costa Rica cuenta con posiciones de liderazgo, sin embargo, es en Costa Rica donde se encuentra la mayoría de posiciones base, o enfocadas en procesos productivos”.<sup>8</sup>

En ambas sedes, los puestos de jefatura se asignan de acuerdo a la experiencia y existe un ambiente laboral abierto a la escucha de las opiniones de las y los colaboradores, ya que “consideran que las decisiones de la empresa no [son] algo que le compete solamente a los altos mandos de la organización”.<sup>9</sup> Sin embargo, en EEUU “las personas sienten mayor confianza a la hora de enfrentarse o discutir con sus jefes”<sup>10</sup> mientras que en Costa Rica “el debate no suele realizarse de manera directa con la persona a cargo de brindar las órdenes”.<sup>11</sup> Un factor importante es que para la mayoría del personal que labora en Costa Rica (71%), la persona superior inmediata no labora en el mismo país y se les dificulta abordar este tipo de temas por medios digitales, existe una preferencia por la comunicación cara a cara.

Las reglas y los procedimientos son importantes en DataC, pero pueden variar de una sede a otra en aspectos como “el pago de días feriados, horas

extra y beneficios como el aguinaldo, y el disfrute de otros beneficios... como el teletrabajo”<sup>12</sup> debido a la legislación vigente en cada país. En general, el personal sigue las reglas, aunque, según comentan Juan Álvarez y Karla Vega, responsables de la gestión de talento humano en Costa Rica “el personal costarricense busca la manera de utilizar estas reglas o procedimientos de manera que les permita obtener provecho personal”.<sup>13</sup> Al mismo tiempo, la organización presenta algún grado de flexibilidad al admitir la posibilidad de adaptaciones de las reglas por parte de las figuras de poder en casos determinados.

Ambas sedes de DataC comparten una actitud favorable hacia el cambio organizacional siendo la costarricense la que reporta una actitud más positiva. A pesar de esto, el personal de esta sede tiende a ser más reactivo que proactivo en sus acciones cotidianas.

Las tareas en DataC, a menudo, implican el trabajo en equipo, a pesar de esto, el personal de Costa Rica tiende a privilegiar los objetivos personales sobre los grupales. Esta orientación individualista contrasta con el hecho de que consideran que el bienestar ambiental y social es más importante que los logros de la organización.

La puntualidad es un aspecto respetado por el personal de ambas sedes, aunque en cada sede se privilegia la puntualidad en diferentes



momentos, Vega comenta “en Costa Rica son más estrictos en cuanto a la hora de entrada y de salida, pero existe una percepción más flexible sobre la hora de almuerzo, o tiempos de descanso”.<sup>14</sup> Álvarez explica que dos factores han mejorado la puntualidad del personal costarricense, por un lado, “el hecho de trabajar con personas de otros países” y, por otro lado, la legislación costarricense que establece “las llegadas tardías recurrentes... como motivo de despido”.<sup>15</sup>

Finalmente, el personal costarricense reporta con mayor frecuencia que el personal estadounidense el realizar una tarea a la vez, así como ser más pacientes en el ambiente laboral. De acuerdo con Álvarez, la principal diferencia entre el personal de ambas sedes es que “la población costarricense ‘trabaja para vivir’, mientras que la población estadounidense ‘vive para trabajar’”.<sup>16</sup>

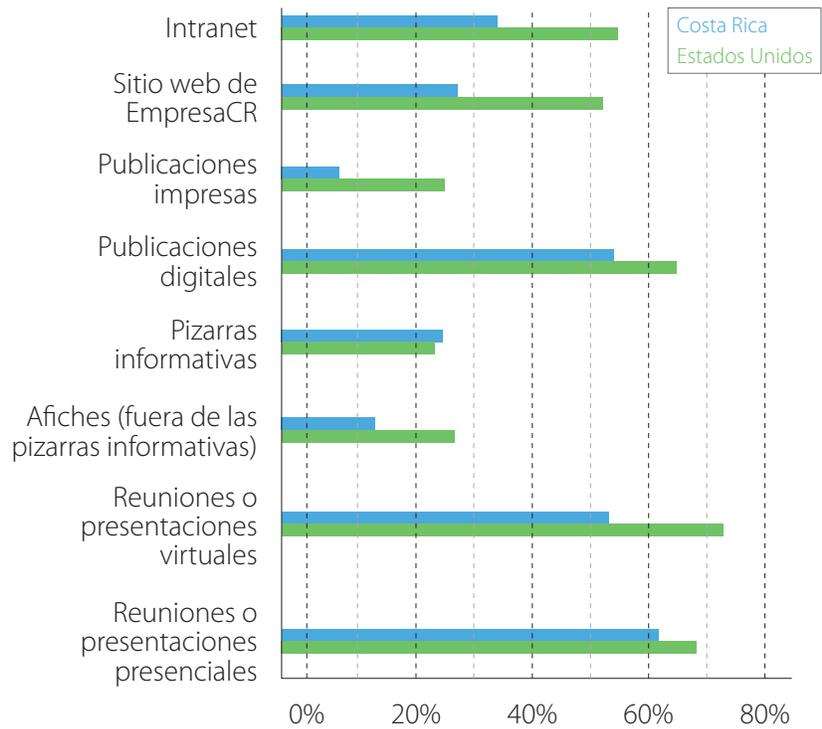
**Un medio, consumos diferenciados**

Como se había mencionado antes, la sede de DataC en Costa Rica pertenece al grupo de Norteamérica. Esto presenta un reto, ya que la comunicación interna del grupo se gestiona desde el departamento de comunicación ubicado en la sede de EEUU. Elisa Chavarría es la encargada de la elaboración y gestión de la comunicación que difunde DataC al grupo de Norteamérica. A pesar de que las otras sedes no cuentan con personal especializado en comunicación, comenta Chavarría, “cada localidad tiene libertad en cuanto al manejo de sus propios medios y mensajes”.<sup>17</sup> Por ejemplo, medios como las pizarras informativas, los materiales impresos y ciertas reuniones se gestionan de

forma local, ya que tratan temas que son pertinentes sólo para el personal de ese país. Por su parte, “la intranet, el sitio web, las publicaciones digitales y las reuniones conocidas como ‘all hands meetings’ que son medios con un enfoque global, se coordinan desde el departamento de comunicación. Esto garantiza que los públicos de todas las sedes tienen acceso a la misma información.

Como se puede observar en la Figura 1, DataC cuenta con una variedad de medios que se valen de distintos canales para transmitir las informaciones, sin embargo hay un predominio del canal escrito digital.

**Figura #1: Medios por los cuales recuerda recibir información<sup>18</sup>**



Tomado de Ramírez, 2017, p. 90

El medio que cuenta con mayor recordación por parte del personal de ambas sedes (más de un 75%) y al cual el área de comunicación le dedica más tiempo y recursos es el Boletín Mensual "Keeping you connected". El objetivo de este medio es, según comenta Chavarría

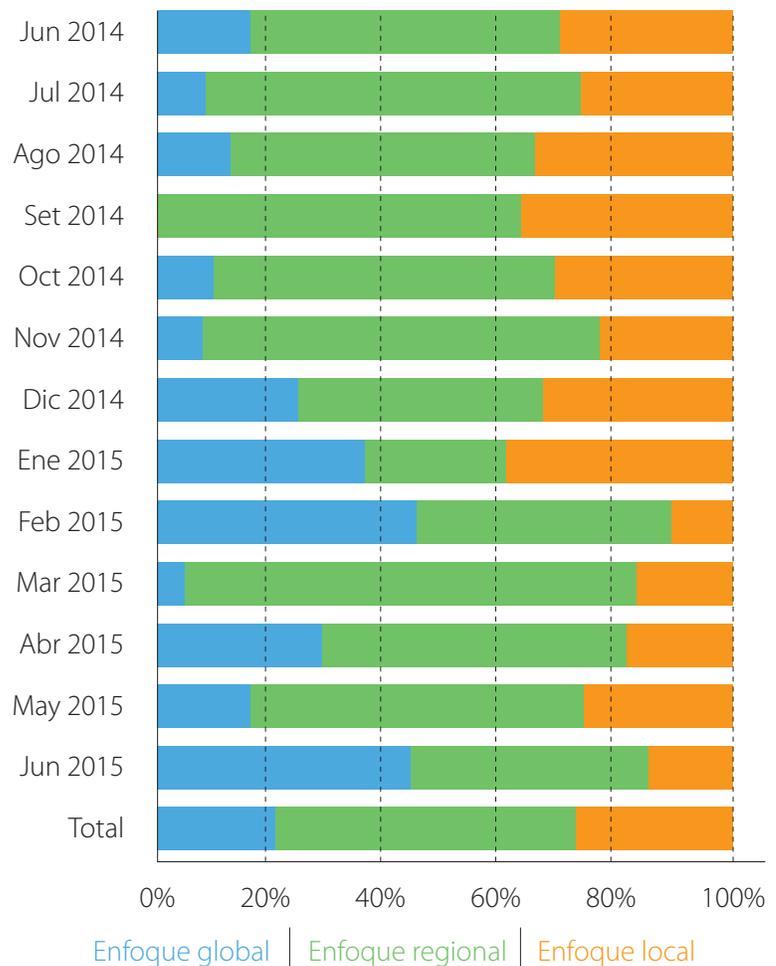
*mantener informadas sobre el acontecer de la organización a las personas que laboran para el área de América del Norte. El boletín surge para concentrar la información que se estaba enviando desde Data C a sus públicos internos en una gran cantidad de correos electrónicos.*<sup>19</sup>

El Boletín Mensual se elabora desde hace varios años y, como lo manifiesta Chavarría, se le han hecho una serie de cambios para "mejorar la experiencia del lector, e incrementar la cantidad de personas que se interesa por la información".<sup>20</sup> Si bien Chavarría tiene la última palabra sobre los contenidos de cada edición, no es ella quien se encarga de producir toda la información que se publica, ya que "la elaboración de los diferentes artículos está bajo la responsabilidad de cada departamento interesado en realizar la publicación en el boletín".<sup>21</sup> Esto hace que la cantidad de notas varíe de una edición a otra, por ejemplo, entre junio del 2014 a junio del 2015, se encuentra un promedio de "18 notas por edición, con un mínimo de 11 notas y un máximo de 26".<sup>22</sup>

El boletín se produce y difunde en inglés a todas las personas colaboradoras del grupo de América del Norte, alrededor de 7.000 personas. Como se puede observar en la Figura 2, la mayoría de la

información tiene un alcance global o regional (78,4% del total de notas), sin embargo, un porcentaje muy alto de lo que se reporta como local es pertinente sólo para el personal que está ubicado en EEUU, es por ello, que una parte del contenido lleva la leyenda *US Employees only*.

**Figura #2: Enfoque de las notas en el período 2014-2015**



Tomado de Ramírez, 2017, p. 90



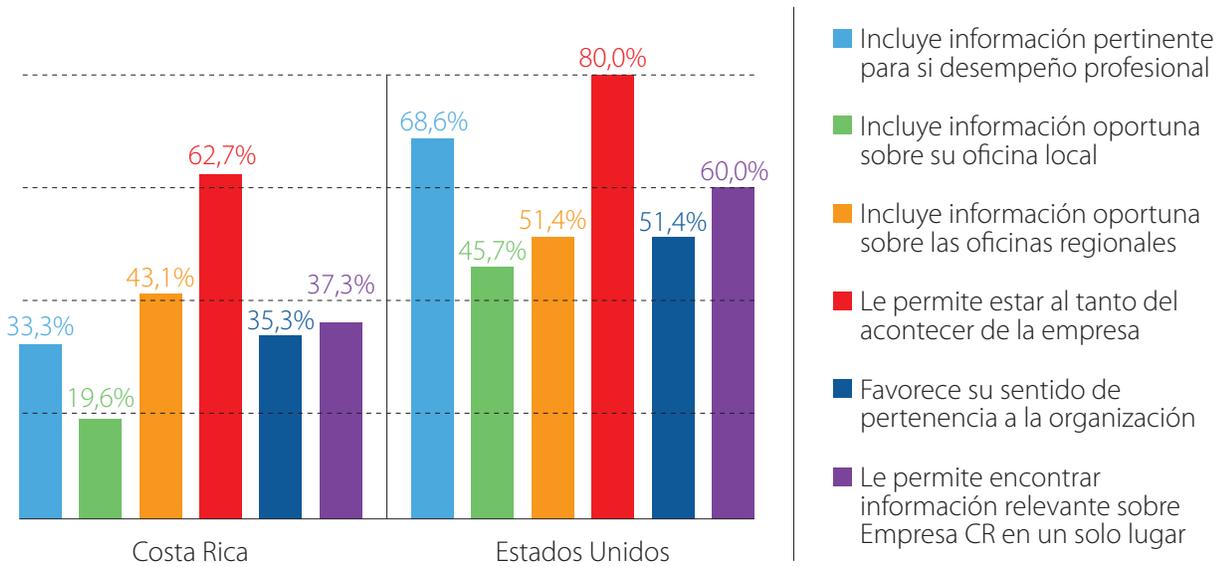
Las notas del boletín abordan, por un lado, temas que “le permiten al personal conocer el entorno en el cual labora, además de brindar información sobre procesos internos”, y por otro lado, temas vinculados al posicionamiento externo de la organización con información sobre “el desempeño y el alcance de la organización”.<sup>23</sup> Se utiliza un lenguaje formal y un enfoque informativo en la mayoría de las notas, son pocos los textos que instan a generar una acción.

La plataforma que se utiliza para la producción y distribución del boletín le permite a Chavarría recoger datos sobre la recepción que tiene

el medio, según comentó, “un 23% de las que reciben el boletín abre el correo electrónico”.<sup>24</sup> De acuerdo con el estudio realizado por Ramírez (2017),<sup>25</sup> un 60% del personal en Costa Rica reporta haber leído alguno de los boletines en los últimos 6 meses contra un casi 80% del personal estadounidense.

En este mismo estudio, se registró la opinión del personal de ambas sedes con respecto a la información que brinda el Boletín mensual. Como se puede observar en la Figura 3, las opiniones de las y los colaboradores costarricenses son menos favorables que las de sus colegas estadounidenses.

**Figura #3: Opinión sobre los contenidos del Boletín Mensual**



Tomado de Ramírez, 2017, p. 135

El mismo estudio afirma que el personal costarricense presenta niveles más bajos de conocimiento acerca de la organización en comparación con sus homólogos estadounidense, y "desinterés... hacia los medios de comunicación oficiales".<sup>26</sup> Al respecto Esteban Solano, colaborador de DataC en la sede de Costa Rica, expresa que deberían incluirse temas "que afecten directamente a mi equipo y no tan high level".<sup>27</sup>





## Preguntas generadoras

1. Caracterice la comunicación interna que establece en Departamento de Comunicación con los países miembros del grupo de América del Norte de DataC. ¿Cuáles son los principales problemas que presenta?
2. Describa brevemente la cultura de cada una de las sedes, usando las dimensiones de Nardon y Steers (2009). ¿Cuán compatibles son las culturas de la sede costarricense y la sede estadounidense?
3. Desde una perspectiva generacional (Deal y Levenson, 2016), elabore un perfil del personal de cada sede e identifique cuáles de estos aspectos generacionales se ven reflejados en la cultura de cada sede.
4. ¿Cómo incide la cultura generacional en la comunicación interna de la organización?
5. Imagine que DataC le contrata para gestionar la comunicación interna del grupo de Norteamérica, mencione tres acciones que usted propondría para mejorar los procesos de comunicación interna del grupo.

1. Este estudio de caso fue elaborado por Lissette Marroquín tomando como base la tesis de Jhon Víctor Ramírez intitulada "Comunicación intercultural en contexto organizacional: Diferencias en el consumo de materiales de comunicación interna entre el público costarricense y norteamericano" presentada en la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva en abril del 2017 para la obtención del grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva con énfasis en Relaciones Públicas.
2. El nombre real de la organización, así como los nombres de las personas colaboradoras que se mencionan en el texto se sustituyeron por nombres de fantasía para guardar la confidencialidad de datos a solicitud de la empresa.
3. Ramírez, 2017, p. 39.
4. "De acuerdo con el Foro Económico Mundial, Costa Rica se coloca en la posición 21, por encima de países como Estados Unidos, China, Panamá, México, entre otros" (Ramírez, 2017, p. 41)
5. CINDE, 2014a, p. 6 en Ramírez, 2017, p. 41
6. Ramírez, 2017, p. 39
7. Ramírez, 2017, p. 59
8. Ramírez, 2017, p. 106
9. Ramírez, 2017, p. 112
10. Ramírez, 2017, p.111

11. Ramírez, 2017, p.111
12. Ramírez, 2017, p. 115
13. Ramírez, 2017, p. 114
14. Ramírez, 2017, p. 122
15. Ramírez, 2017, pp. 122-123
16. Ramírez, 2017, p. 123
17. Ramírez, 2017, p. 126
18. No incluye el correo electrónico, ni el Boletín Mensual
19. Ramírez, 2017, p. 83
20. Ramírez, 2017, p. 83
21. Ramírez, 2017, p. 87
22. Ramírez, 2017, p. 88
23. Ramírez, 2017, p. 92
24. Ramírez, 2017, p. 87
25. "Comunicación intercultural en contexto organizacional: Diferencias en el consumo de materiales de comunicación interna entre el público costarricense y norteamericano" tesis de licenciatura presentada en la ECCC
26. Ramírez, 2017, p. 115
27. Ramírez, 2017, p. 147