



Arriaga, María Cristina
Stamatti, Alejandra
Viadana, Claudia Alejandra
Zubeldía, María Lourdes

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración

LA NEGOCIACIÓN EMPRESARIA EN UN MARCO INTERCULTURAL

1-INTRODUCCION

A partir de la globalización, la comunicación intercultural ha cobrado mayor importancia, ya que se ha transformado en un hecho frecuente.

Por lo tanto se ha convertido en un tema relevante el análisis de la competencia comunicativa, que es la habilidad para negociar los significados culturales y ejecutar conductas comunicativas apropiadamente eficaces, teniendo en cuenta las múltiples identidades de quienes interactúan en un entorno específico.

Las distintas culturas tienen efectos facilitadores o perturbadores en las negociaciones en ambientes multiculturales. En este trabajo se han analizado tal incidencia en las relaciones comerciales entre organizaciones con distintas culturas, originadas por la nacionalidad de sus integrantes.

2-TRES TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

La mayoría de las teorías existentes sobre el tema tienen en común la finalidad de establecer los requisitos para conseguir una competencia comunicativa, es decir lograr que la comunicación entre personas de distintas culturas sea apropiada y efectiva.

En la descripción del proceso de comunicación intercultural aparecen tres niveles, el emotivo, el cognitivo y el conductual.

“La **competencia intercultural emotiva** se da cuando las personas son capaces de proyectar y recibir respuestas emocionales positivas antes, durante y después de las interacciones interculturales.”¹ Cuando nos comunicamos con personas de otras culturas, es frecuente que experimentemos cierta ansiedad, la cual disminuye al aumentar nuestras competencias comunicativas. También es frecuente que se sufran malentendidos por desconocer características de la otra cultura. Una persona con competencia emocional reconocerá y respetará las diferencias culturales y además podrá disfrutar de esa comunicación interpersonal.

El **nivel cognitivo** se adquiere cuando los individuos son conscientes de las propias características culturales (el idioma, la cultura, la propia historia, visión del mundo, creencias, valores, etc.), lo que les permite advertir que están inmersos en un proceso de comunicación intercultural. En efecto, no se puede comprender a los demás, si no hemos logrado comprendernos a nosotros mismos. Si se parte de una actitud etnocéntrica y se considera que sólo lo propio es lo correcto por el sólo hecho de ser lo propio, no se podrá lograr una correcta comunicación intercultural.

¹ Rodrigo Alsina, Miquel “La comunicación intercultural”. Ed. Anthropos Barcelona 1999 Pág. 163



En tercer lugar citamos la competencia **operacional o conductual** que es la capacidad de actuar, elegir las conductas verbales y no verbales que originan un desempeño a tono con el contexto cultural.

2.1-Teoría de la gestión de la ansiedad e incertidumbre

Esta teoría parte del hecho que la comunicación entre personas con culturas distintas produce mayor ansiedad e incertidumbre que cuando se efectúa entre personas de una misma cultura. Para eliminar esos efectos es necesario identificar los aspectos culturales que pueden obstaculizar la comunicación. Una comunicación efectiva es aquella que llega a un grado de comprensión aceptable por parte de los interlocutores. No se trata de buscar una comunicación perfecta sino efectiva.

Según esta teoría, el proceso básico de la comunicación es el mismo en todas las culturas, pero cada cultura establece las reglas de cómo hay que interpretar el contenido de la comunicación. Así a las personas pertenecientes a otras culturas son consideradas como **forasteros**. Lo forastero se establece a partir de un grupo de referencia que juzga lo otro como exterior, extraño y ajeno. Es el concepto de no-nativo de Pearce. Lo que caracteriza a los forasteros es que están cerca y lejos al mismo tiempo. Están cerca al entrar en interacción con un grupo local, pero al mismo tiempo se les atribuye la pertenencia a un grupo alejado. Para Pearce, "la única forma de ser un nativo es que sea tratado como tal por los otros nativos, y esto ocurre sólo cuando los actos de uno están sujetos al mismo criterio interpretativo y evaluativo que los actos de los nativos"².

La interacción con los no nativos está caracterizada porque se da una cierta incertidumbre y ansiedad. En este sentido, la incertidumbre es un fenómeno cognitivo que condiciona lo que pensamos sobre los sentimientos, valores, creencias, actitudes y conductas de los forasteros. Ante un alto nivel de incertidumbre la comunicación será difícil, pero en ausencia de incertidumbre la comunicación puede ser poco estimulante. Al momento de intentar explicar las actitudes o los sentimientos y pensamientos de los forasteros dentro del marco de referencia de nuestros criterios culturales existe bajo grado de certeza.

En cuanto la ansiedad podemos explicarla como el elemento emocional de la interacción. La ansiedad es una respuesta emocional a situaciones de las que anticipamos consecuencias negativas. Si la ansiedad es alta puede ser paralizante, si es baja puede que nos sintamos desmotivados para la interacción.

Podemos decir que la comunicación es menos engorrosa, si hay una cultura semejante entre las personas que desean comunicarse, ya que las malas interpretaciones serán menores. Los errores en la comunicación ocurren habitualmente con los no nativos, como consecuencia del uso de nuestro marco de referencia cultural en lugar del suyo.

2.2 -Teoría de la adaptación transcultural

Esta teoría efectúa una descripción del proceso de adaptación transcultural explicando la estructura del proceso y de los factores claves que lo constituyen, los que de alguna manera influyen en el grado en que los individuos se adaptan a una nueva cultura.

Las personas son propensas a adaptarse y a desarrollarse. La adaptación de los individuos al entorno social se concreta por medio de la comunicación y establece cambios internos en la persona.

Tanto la interioridad de cada persona como sus relaciones con el entorno tienen gran

² Pearce, W. Barnett "Conflicto, comunicación y negociación". Seminario Fundación Interfaz Pág.



importancia en la adaptación ya que la persona interpreta lo que observa en función del su interior cognitivo y emotivo. Además lo observado, lo exterior, las experiencias vividas modifican la propia mirada del espectador.

La adaptación transcultural genera procesos de aprendizaje-aculturación y desaprendizaje-deculturación, que originan un desequilibrio, que se evidencia a través de estados de incertidumbre y ansiedad.

En este proceso de adaptación se requiere la presencia de ciertas condiciones en el entorno y en el forastero³. En cuanto al entorno, es necesario que éste sea estructural y psicológicamente accesible y abierto a los forasteros y que no haya demasiada presión social para una pronta adaptación. Además, es importante la influencia del grupo étnico del forastero en la sociedad receptora, ya que un grupo étnico fuerte ofrece al forastero un gran soporte emocional, informativo facilitando la adaptación en su fase inicial

Respecto de las condiciones del forastero que afectan el proceso de adaptación, hay que advertir que existen distintos niveles de conocimiento de la cultura y de la lengua de la sociedad receptora, hay diversos grados de diferencias culturales, raciales o lingüísticas. Por último, hay que contar con la propia personalidad del forastero, esto es una predisposición del mismo para recibir nueva información. Esta predisposición puede concretarse en apertura de mente, sensibilidad intercultural, empatía y tolerancia a la ambigüedad. Por otro lado existe la fortaleza del forastero y esto hace referencia a la resistencia, paciencia, recursos, persistencia. La fortaleza le va a permitir absorber el choque cultural.

2.3. Teoría de la construcción de la tercera cultura

Con respecto a la teoría de la construcción de la tercera cultura se puede considerar que los modelos más representativos son los de la Escuela de Palo Alto y del interaccionismo simbólico.

La Escuela de Palo Alto parte de que toda conducta en una situación de interacción transmite un mensaje, es decir es comunicación, por lo que no se puede dejar de comunicar. Ahora bien, en un entorno de comunicación intercultural, hay que tener presente que la dificultad en la comprensión y el malentendido forman parte de la comunicación.

En la interrelación es donde se establece la intención comunicativa del mensaje, es decir, se establece la interpretación correcta del mismo. En la acción se establece la metacomunicación.

La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los interlocutores o sea que en un proceso de interacción, aquéllos van estableciendo las secuencias de los hechos. Esto es lo que permite la construcción de una tercera cultura a partir de la interacción de los individuos de distintas culturas.

Para la citada Escuela, toda comunicación es un proceso creativo en el que intervienen numerosos mensajes como los gestos, las palabras, la mirada, el espacio, etc. La Escuela de Palo Alto hace un acercamiento interaccionista a la cultura y por ello se encuentra próxima al interaccionismo simbólico.

Para el interaccionismo simbólico, los símbolos son los elementos que permiten comunicarse a las personas entre sí. El sentido de las situaciones sociales de la vida cotidiana, se construye mediante la interacción permanente. De ese modo se establece lo que los demás esperan de nosotros y lo que nosotros esperamos de ellos. La sociedad se establece mediante la comunicación.

³ Ibídem Pág. 189-190



Para el interaccionismo simbólico la sociedad puede ser definida como un sistema de significados compartidos, por lo tanto podemos decir que ésta es consecuencia de la interacción comunicativa. El interlocutor en el marco de una comunicación intercultural se encuentra ante dos cultura, una que es la propia cultura que ha internalizado, y otra cultura que puede ignorar o conocer parcial o totalmente. Entonces para el interaccionismo simbólico la imagen que uno tenga de sí mismo y de los demás es un elemento fundamental en la interacción en sociedad.

Asimismo los aportes del construccionismo social, describen las comunicaciones como un proceso mediante el cual se conforman las identidades de los comunicadores en interacción con otras personas, creándose los eventos de la vida social. Si pensamos a la comunicación como un proceso de construcción de la realidad social, el lenguaje nos entrapa en el mundo que el mismo construye.

A partir de esto se puede entender que los eventos del mundo social existen debido a esquemas de acción que han ocurrido previamente, o sea que pueden verse como realizaciones más que como realidades objetivas. Las identidades de las personas y la realidad de las organizaciones se realizan y construyen mediante esquemas de interacciones. Además, el significado de lo que está sucediendo, está constituido por la organización de los elementos de una comunicación y no por los elementos en sí.

Eventos y actos sociales no son incorporados al mundo humano hasta que no sean interpretados. La interpretación es un acto hecho por un *interpretador*, por lo tanto no hay eventos con interpretaciones "únicas".

La "perspectiva comunicacional" muestra al ser humano como el único animal que hace su propio mundo y su propio ser expresando y re-construyendo recursos (experiencias, recuerdos, historias, etc.) en prácticas, y esto es hecho en un proceso en el que la coordinación, la coherencia y el misterio son atributos propios.

La comunicación tiene la característica de permitir "leer" lo que no está manifestado expresamente en una conversación, pero que se puede reconstruir a partir de lo dicho. Se trata de los mensajes implícitos, que mediante la etnometodología, es posible reconocer y codificar para conocer su mecanismo de generación. En efecto, la comunicación constituye un hecho que no pueden captar los sentidos en una realidad cognoscible por los mismos. Y esto es posible a partir de las acciones de las personas, que permiten describir, relatar, analizar y hacer inteligibles los hechos de la realidad. Además, en las conversaciones, el contexto comunicacional completa el significado de un enunciado no manifestado explícitamente.

En el interior de las organizaciones, la *conversación* es tomada como objeto de estudio dado que la realidad se construye a partir de conversaciones más o menos formales/informales que mantienen los integrantes de la organización. Muchas veces las reuniones formalmente citadas con un propósito determinado, terminan por inclinarse hacia diálogos más o menos relevantes entre los participantes, porque la decisión ya fue tomada en círculos informales o se toma sin mayor análisis. La *conversación*, proceso que se desarrolla conforme los participantes intercambian sus enunciados verbales, constituye el terreno para describir los procedimientos empleados para construir el orden organizacional.

Los enunciados verbales se presentan como una construcción común de los participantes, ya que existe reciprocidad y cooperación en la producción del texto. En las conversaciones se ve cómo los participantes recurren a técnicas institucionalizadas para asegurar la alternancia de turnos de palabra, reparar los eventuales fallos del intercambio comunicativo, conducir un relato, llevar a cabo la negociación de los temas, de la apertura y del cierre.



Un enunciado verbal no aparece como el producto de un solo locutor, sino como el resultado de un proceso interactivo. El interlocutor, por su misma existencia coopera en la producción discursiva del locutor, que no puede hablar sin hacer hipótesis del otro. De modo que una conversación es el resultado de un proceso interactivo entre el locutor y sus oyentes. Gracias a una coordinación extremadamente precisa entre el *hablar* y el *escuchar*, el discurso aparece como una *construcción*. Tanto hablar como escuchar son actos pertenecientes al dominio del lenguaje y se constituyen en las interacciones organizacionales. El interlocutor no es un receptor pasivo de lo que se está diciendo, sino que trata de interpretar el sentido de las acciones, busca razones para actuar en la forma en que lo hace, se hace cargo de las inquietudes propias y ajenas puestas de manifiesto en una acción.

El enfoque conversativo se refiere al saber compartido de los interlocutores, a sus creencias e intenciones comunicativas. El concepto de interpretación no trata de describir las significaciones de los enunciados, sino de observar si el oyente ha prestado al enunciado producido por el locutor la intención y el sentido que éste quería que se le prestase. Este concepto de interpretación busca la comprensión como una identificación y una realización de los fines comunicativos del locutor por el oyente. Esta noción de saber compartido está ligada a los aportes realizados por el enfoque cognitivo.

3. Las estructuras mentales y la negociación.

Cada persona va construyendo a lo largo de su vida una estructura mental, por lo que resultan muy difíciles de cambiar. Según Maruyama ⁴ existen cuatro tipos de estructuras mentales, según la percepción:

* TIPO H: Los individuos que piensan según esta tipología tienden a reducir todo a una norma, en ordenar en rangos, clasificar y categorizar los hechos, buscando una regularidad y llevándolos a principios universales. Por ello, tratan de situar todo lo que ocurre entre dos extremos, creen en una verdad única y sólo conciben sus relaciones con los demás en términos de rivalidad. Las variaciones son excepcionales y anormales y no deben ser tenidas en cuenta. Uno percibe en forma secuencial.

* TIPO I: Los individuos que pertenecen al modo I rechazan la idea de homogeneidad. Están predispuestos a la independencia, la autosuficiencia, la arbitrariedad, la individualidad y la subjetividad. Suponen que para ser eficaces no es importante la relevancia numérica del grupo. Esta estructura tiende a aislar lo que percibe, ya que se considera que cada cosa es única y no tiene relación con las demás

* TIPO S : Para las personas que piensan según el modo S, hay retroacción continua, por lo que los acontecimientos se condicionan mutuamente, hay una interacción entre causa y efecto. Las diferencias entre los individuos promueven la cooperación, mientras que la homogeneidad provoca rivalidad. Los elementos heterogéneos al interactuar contribuyen al equilibrio de la estructura existente en beneficio del grupo. El significado depende del contexto y de la situación. Si éstos son conocidos, lo percibido puede ser conocido. Se percibe simultáneamente el estímulo y su contexto.

* TIPO G: Los individuos del modo G suponen que la interacción origina nuevas estructuras. Para ellos las cosas cambian y las relaciones también. Los contextos también cambian. Así, lo percibido cambia y surgen nuevos significados. Los significados múltiples y

⁴ Maruyama Magoroh, Paisajes mentales y teorías científicas, Current anthropology, vol 21 nro 5 , October 1980, 589-608



la ambigüedad son básicos para el desarrollo y el cambio. Perciben potencialidades y alternativas.

Así como los individuos, las culturas y las organizaciones tienden a configurarse según un tipo u otro, pero la mayoría son mezclas de varios paisajes mentales. La heterogeneidad de los modos de pensar es indispensable, por lo que se puede decir que los modos de pensar varían de un individuo a otro dentro de los grupos sociales o culturales. Esos modos de pensar no son propios de cada grupo: son transculturales. Las diferencias culturales se deben al predominio que un modo ejerce sobre los demás por diversos medios (influencia, modificación, supresión, recuperación, explotación). Los individuos cuyo tipo de lógica no coincide con el modelo dominante, reaccionan utilizando estrategias diversas: encuentran un espacio aparte donde su modo de pensar puede expresarse libremente; tienen que ocultarlo, o incluso pasan a sabiendas de su modo de pensar al modo dominante, reprimen su modo de pensar en el inconsciente, de forma más o menos duradera; lo inhiben definitivamente; se sublevan o se convierten en reformadores; o, en último término, abandonan el grupo social.

Si bien existen tantos modos de pensar como individuos, estos cuatro paisajes mentales y sus combinaciones posibles corresponden aproximadamente a dos tercios de los individuos en cada cultura.

Como advierte Grimson, "cuando dos personas con experiencias históricas y rutinas de la vida diaria diferentes interactúan, una gran parte de estas asimetrías de sentido, características de la comunidad intercultural o intersocietal, se plantean de manera aguda"⁵

Las personas que piensan según lógicas diferentes pueden muy bien entenderse en un determinado tema siempre que partan de supuestos tácitos distintos; pero esto dará lugar a conflictos ulteriores. Por ejemplo, numerosas personas pueden estar de acuerdo en que la descentralización es algo conveniente, pero cada una por sus propias razones: como para H todo grupo es un conjunto homogéneo, puede afirmar que con la descentralización no habrá perjuicios para la organización; para I, que ve cada departamento independientemente de los demás, la descentralización es algo natural; S y G la aprobarán porque son partidarios de la idea de heterogeneidad y creen que las partes interactúan de modo natural en beneficio mutuo.

Por todo esto, es importante conocer el modo de pensar de los demás a fin de evitar malentidos y desengaños en las negociaciones. En efecto, para los individuos que piensan según el modo H, una persona ética es aquella que permanece fiel a principios absolutos, cualquiera sea la situación; los individuos que aplican el modo I se mantienen fieles a sus propios principios, pese a lo que opinen los demás; los individuos en que predomina los modos S y G actúan en función de las circunstancias. Esas diferencias pueden llevar a cada cual a estimar que los que no piensan de modo distinto carecen de principios y son por lo tanto inmorales.

En cada cultura un determinado modo de pensar tiende a volverse dominante, a influir, modificar, suprimir o explotar a los demás. Ninguna cultura, sin embargo, termina siendo totalmente homogénea, y la mayoría de los modos de pensar siguen estando presentes en todas ellas, incluso en forma oculta, disimulada o reprimida. Comparar dos culturas equivale a comparar sus modos de pensar dominantes. El predominio en numerosas sociedades y organizaciones del modo de pensar H frena la concepción pluralista de las culturas. De ello se desprende ciertas consecuencias:

⁵ GRIMSON, Alejandro "Interculturalidad y Comunicación". Grupo Editorial Norma. Argentina. Setiembre 2000 Pág. 59



* Numerosas políticas de normalización se basan en el supuesto de que la diversidad provoca conflictos y la paz sólo puede instaurarse en la uniformidad, cuando por el contrario, habría que aplicar políticas que fomentan la heterogeneidad y favorezcan la interacción de los individuos,

* La supresión o el rechazo de modos de pensar no dominantes supone una pérdida del potencial humano,

* Se observa actualmente la tendencia a comparar las culturas entre sí como si cada una formara un todo homogéneo. Ahora bien, dentro de cada cultura coexisten todos los modos de pensar, aunque algunos se sitúan en segundo plano. La clave del éxito en materia de organización multicultural residen en el descubrimiento de los individuos cuyo modo de pensar no corresponde al dominante.

* Numerosos individuos emigran y de abandonar una organización por razones de incompatibilidad en los modos de pensar.

* Algunos individuos ignoran que no piensan según el modo dominante, lo que los perjudica en materia de educación y de empleo. Probablemente se sienten infelices, frustrados o al margen, sin llegar a comprender la causa. Por eso es importante que ante una negociación cada participante tome conciencia de su propio modo de pensar.

4. La comunicación intercultural en las empresas

En las organizaciones a los efectos de lograr significados comunes, se pueden poner en marcha diversos mecanismos como el ejercicio de la autoridad y el mando, la confianza en la capacidad de modificar conductas, la persuasión, el manejo de la cultura organizacional, etc.

Los esquemas mentales están representados en las organizaciones por la cultura, esto es por el conjunto de creencias y valores compartidos por sus miembros, que sirven de orientación a la conducta individual dentro de la organización. Si el objetivo es que exista una buena comunicación, hay que reconocer la influencia que tienen en ella tanto los modelos mentales de los individuos como la cultura propia de la organización.

Según Grimson, "un proyecto de negocios que trasciende fronteras culturales exige comprender los códigos verbales, no verbales y presupuestos culturales de la contraparte extranjera."⁶ Ahora bien, en general, en los casos de negocios que trascienden fronteras, hay un interés en llegar a acuerdos, por lo que harán el esfuerzo de entenderse, porque hay un proyecto en común.

"Rubén (1996) analizó durante cuatro años los encuentros entre empresarios argentinos y brasileños para instalar una empresa en Brasil. Ambos grupos eran internamente heterogéneos y las trayectorias individuales diferían entre sí. Sin embargo, algunas de las principales diferencias que surgían en las reuniones de trabajo constituían perspectivas diferentes que eran parte de la tradición o de la cultura nacional de cada uno de los países involucrados. No hay una "personalidad nacional" ni nada de este tipo, pero si existen "**caleidoscopios**" diferentes que llevan a ambos grupos a considerar las diferencias como "**radicales e irreversibles**"⁷

⁶ Op. Cit. 5. Pág. 121

⁷ Op. Cit. 5 Pág. 122



Grimson plantea un ejemplo en el que Rubén resalta diferentes nociones de espacio. Argentinos y brasileños debatieron durante años la organización espacial de la empresa. Para los brasileños era imprescindible tener un espacio privado lejos de la fábrica como la sede central de la firma y para los argentinos la fábrica y las oficinas debían estar en un mismo inmueble no sólo por razones de organización y control, sino también por una cuestión económica. Si bien se terminó imponiendo la opción argentina, nunca tomaron conciencia de la representación simbólica del espacio para cada grupo.

5. Un caso de comunicación intercultural aplicada a las relaciones comerciales.

Se realizaron entrevistas en profundidad a dos empresarios argentinos de diferentes edades y descendencias diversas, que están realizando operaciones comerciales con empresas de Brasil y de China. Se los consultó acerca de una serie de variables, que hacen a la diferenciación en la comunicación intercultural.

a) Lo individual y lo grupal:

Esta variable tiene relación con la lealtad del individuo hacia la organización, a determinar qué se pone en primer lugar: el interés y el bienestar personal o el familiar o los intereses del grupo de trabajo y de la organización.

Tanto los brasileños como los chinos, según la percepción de los entrevistados, ponen los intereses de la propia organización por encima de los intereses individuales, familiares o grupales. Al respecto comentan que en el caso de los brasileños, esto puede observarse en cuestiones cotidianas como *los plazos de entrega, en la poca claridad sobre el tema de precios que cambian continuamente por una necesidad de mercado. Son personas muy difíciles, hipercomerciantes. No tienen códigos, no tienen seriedad comercial. Te mandan una pro forma y después cuando estás por embarcar te dicen vale más. No cumplen la fecha de entrega pactada en la pro forma. No son serios.*

De todos modos afirman que esto tiene que ver con las provincias de Brasil, porque hay regiones que son más serios que otros.

En general son muy simpáticos, muy agradables para el trato, pero siempre y sobre todo defienden los intereses de la empresa.

En cuanto a los chinos, afirman que *hay un poco más de seriedad en las relaciones internacionales. Se mezclan los intereses grupales con los intereses de la propia organización. Los chinos cuando pactan algo, lo cumplen.*

También se indagó acerca de la lealtad entre jefes y subordinados y al respecto, afirman que *en Brasil, además de la lealtad hacia los jefes, puede observarse una gran lealtad hacia los de su propia nacionalidad.* Pusieron el ejemplo de su representante comercial, quien, una vez que los propietarios realizan la compra, se encarga del seguimiento de la producción. En el trato se ve que defiende más los intereses de la empresa proveedora, que los intereses de los entrevistados, que son quienes lo contratan.

En cuanto a los chinos, comentan que *puede verse que es otro tipo de cultura. Los chinos no se pueden insubordinar, tienen que "laburar o laburar". Nunca van a hacer un paro, a nadie se le va a ocurrir no trabajar. Es una cultura del trabajo milenaria y esclava a la vez.*

También opinan que Brasil hay solidaridad entre los integrantes del grupo, ya que observaron que a la hora de comer también están todos juntos. En cambio en China cuando



trabajan nadie habla.

En cuanto a la vestimenta, en general los operarios se visten uniformemente. En Brasil se distinguen los operarios que usan remeras con el nombre de la fábrica de los jefes, que tienen un guardapolvo. En China trabajan con sacos Mao y ojotas.

Con respecto al lugar de las comidas, *en Brasil jefes y subordinados comen juntos en la calle, porque no hay comedores ni restaurantes. La envergadura de fábricas a las que ellos van no tienen comedores. Sin embargo saben a través de colegas de fábricas que tienen hasta Jardín de Infantes para uso de sus empleados. En China es muy sagrado el horario de las comidas: de 12 a 13 para todos y tienen su comedor. Viven juntos y comen juntos. Esto se debe a que en China la producción está sobre el mar. El oeste es muy pobre y el este es rico Hay una gran parte que vive al oeste, que se va al este para trabajar. Pero tienen 5 o 6 días de tren para llegar. Trabajan 2 o 3 años y recién vuelven para ver a la familia. Viven ahí, comen ahí. Se quedan ahí tres años y trabajan de lunes a lunes. Es otro estilo de vida.*

b) Negociación. Decisión y conflicto.

Esta variable refiere al estilo utilizado en las negociaciones: directo, lógico, expeditivo y competitivo o más bien se trata de un proceso indirecto, donde el conflicto es evitado o si se tiende a definir los detalles contractuales de una manera informal.

Con respecto a los conflictos internos en las empresas con las que comercian, los entrevistados manifestaron desconocer la situación. Sin embargo, al hablar de la negociación, dicen que *en todo el mundo y continuamente se producen situaciones conflictivas, respecto de la calidad de las mercaderías o los plazos de entrega o la falta de cumplimiento de los compromisos adquiridos. Por ejemplo, en el caso de las compras en Brasil, hay un proceso entre el momento en que se hace el pedido y el momento en que mandan la mercadería, que es de unos 60 días. En ese lapso los entrevistados venden. Quizás les envían las muestras, demuestran interés, cobran el anticipo y finalmente no envían la mercadería, aduciendo por ejemplo que no trabajan con un banco determinado.*

En cambio, los chinos son más serios: una vez que pactan, cumplen.

Consultados acerca de si tienden a solucionar los conflictos o a eludirlos, *en general tanto los brasileños como los chinos, si pueden eludirlos, lo eluden. Opinan que quizá se deba a que ambos países tienen un mercado nacional muy grande a los que se suma la exportación. Un cliente argentino es uno más. Observan que en argentina se cuida mucho al cliente, aunque realice compras de escaso valor.*

Con los brasileños se negocia para llegar un acuerdo. Si se los presiona un poco, bajan las pretensiones. En cambio, con los chinos, no hay negociaciones posteriores: cuando cerraron un acuerdo, lo cerraron.

En cuanto a la información que manejan, los brasileños son muy egoístas. Si le pregunta por un amigo que fabrique algo que necesita, responden que no conocen, salvo que sean hermanos. Entre parientes se ayudan.

En cuanto a los chinos, responden: Fui más de 20 veces a China, pero es tan grande que no conozco sobre el tema. Tenemos muy buena relación con nuestro agente comercial. Son muy diferentes. Ellos tienen el training de exportar al mundo.

En Brasil primero está el mercado interno y después la exportación. Son distintos estilos de negociación, pero a nosotros, hoy por hoy nos sirve más Brasil. Más allá de las diferencias, tiene más dinamismo. Está más cerca. Desde China importamos partes, no mercadería terminada. Yo viajé en setiembre y empeamos a recibir mercadería en febrero.



En marzo hicimos las entregas a los clientes y recién comenzamos a recibir las cobrazas en mayo. En un país inestable como el nuestro un ciclo tan largo es peligroso. En cambio los europeos van a China un año antes a preparar la temporada. Nosotros no sabemos mañana cambian las leyes o las políticas respecto de la importación.

En cuanto a las expresiones que utilizan en las negociaciones, ellos prefieren las expresiones directas porque pueden negociar mejor. Los brasileños y los chinos también.

En cuanto a los factores emocionales, los brasileños son muy vulnerables a sus estados de ánimo y según eso atienden mejor o peor a sus clientes. En cambio, los chinos no. Para ellos la cuestión es trabajar.

Tanto en Brasil como en China, los acuerdos se logran en la reunión, porque el tiempo es muy corto. Mes a mes van cambiando las tendencias del mercado de nuestro producto.

Cuando negocian, a los brasileños les interesa un programa de trabajo. A ellos les interesa que uno les diga: Entregame tantos pares por mes. Para que ellos puedan programar la producción. Ellos prefieren que un pedido grande se lo particionen en tandas.

Los chinos tienen más poder de producción. A ellos seguramente les interesa mantener una relación a largo plazo porque a todos nos interesa el largo plazo. Pero nosotros no pesamos para ellos, porque venden a todo el mundo.

Y en Brasil está pasando algo parecido. En las exposiciones de San Pablo están presentes empresas de Japón, de España, etc.

c) Status, formalidad y apariencia

En este ítem se trata de verificar cuál es la forma de adquisición del status y qué elementos se utilizan para diferenciar los distintos niveles.

Con respecto a la manera en que se expresa el estatus nos dicen que los brasileños no se ven diferencias. Por ejemplo un fabricante que tiene mil operarios parece un empleado más: anda en un autito con la camisa afuera. Nunca usan relojes de oro. Tienen un perfil bajo total.

Los chinos se diferencian un poco. En los últimos cuatro años se han occidentalizado mucho y ya se los ve con otra imagen, pero igual mantienen un perfil bajo.

Es lógico que el dueño siempre tenga una oficina y sus asesores. Pero no están todo el día en la oficina, sino que los dueños andan recorriendo permanentemente la fábrica. Esto lo hemos observado en nuestro gremio. Quizás en otros se manejan de otro modo.

En China, la mayoría de los dueños vive arriba de la fábrica. Son cuatro pisos y en el quinto vive el dueño.

Al interactuar con los pares, los brasileños son informales. Son informales por naturaleza. En cuanto a las relaciones entre jefes y subordinados, son muy respetuosos, muy formales, tanto los brasileños como los chinos.

d) Espacio, tiempo

Se indaga cómo se hacen los arreglos del espacio en el lugar de trabajo y la forma en que se estructura y maneja el tiempo.

Se los consultó acerca de los espacios de trabajo, en cuanto al hecho de que propicien o no la comunicación entre los empleados, aún de distintas jerarquías. Nos dicen que en Brasil son más reservados. Para llegar a los dueños, hay que pasar por varios filtros. En China se trabaja en equipo. Son abiertos.



Con respecto a si se hace hincapié en la puntualidad para las reuniones, nos responden que en Brasil algunos sí y otros no. Como en todos lados, hay persona más serias y otras menos serias. Los brasileños no dan importancia ni las demoras en las reuniones, ni las demoras en las entregas. Por ejemplo, si se les plantea que no están entregando en término, que se demoraron 10 o 15 días, no contestan.

En cuanto a los chinos, son muy cerrados. En las reuniones no permiten interrupciones. Se concentran mucho en lo que están haciendo y son puntuales. Los chinos no se atrasan. Ellos se pueden atrasar una semana, pero son más formales. Hacen una cosa cada vez. Están dedicado a hace una cosa cada vez. Trabajan relajados.

e) Comunicación explícita y tácita, verbal y no verbal (contexto)

Se analizará cómo una cultura adapta los procesos de comunicación a diferentes circunstancias del ambiente, facilitando o inhibiendo la comunicación, utilizando expresiones explícitas o recurriendo a la sutileza y la intuición para la comprensión del mensaje. También se verificará la importancia de la distancia personal y el contacto físico entre los interlocutores.

Consultados acerca de la utilización de mensajes directos y explícitos, responden que son directos, tanto los brasileños como los chinos. Ninguno de los dos recurre a sutilezas en las conversaciones. Los chinos menos. Los brasileños son más expresivos para la diversión.

Con respecto a la uso de la intuición, afirman que es la herramienta número uno de cualquier comerciante en el mundo.

La distancia entre los interlocutores es similar a la nuestra. Es más bien cercana.

El brasileño es más cálido, no es tan sincero en el trato. En Brasil un paisano me dijo: Tené cuidado con los brasileños, son muy simpáticos, muy agradables, te invitan a comer, pero cuando te pueden perjudicar, lo hacen.

Los chinos tienen otros recursos, porque el país es muy grande. Todo lo que ellos producen y toda su rentabilidad la invierten, no como nosotros. Tienen el recurso estacionario, por lo que un producto para el verano pueden venderlo durante todo el año dentro del país y además tienen la exportación. Tienen más recursos que nosotros.

Ahora nosotros estamos vendiendo y el comerciante no te recibe más mercadería porque dice que no tiene espacio, cuando lo que ocurre es que hay poca demanda. Por el contrario, en Brasil hay un programa para todo el año. Son diferentes estilos de vida. Quizás no tienen una buena formación cultural, pero logran buenos resultados en sus empresas.; en cambio, nosotros sabemos de todo y no sabemos nada. Son distintas posiciones y estilos de vida.

A diferencia de China, que no tiene la posibilidad de paros o piquetes, en Argentina, estuvo parada la importación y la exportación, porque hay un paro en una terminal portuaria de Buenos Aires.

6. Un caso de comunicación intercultural aplicada a una empresa multinacional en Brasil.

A fin de contrastar la percepción de estos empresarios rosarinos, respecto de sus colegas brasileños, se entrevistó al Jefe de Logística de una empresa multinacional del rubro electrónica en Brasil, repondiendo a los mismos temas, haciendo una revisión hacia el interior de la organización:

a) Lo individual y lo grupal



Los brasileños priorizan los intereses de la organización. *Lo puede observar en las reuniones con el Gerente de Recursos Humanos.* No priorizan los intereses y el bienestar personal antes que el general.

El funcionamiento de la organización no se basa en la lealtad entre jefes y subordinados. *Existe solidaridad entre los integrantes del grupo en tanto y en cuanto no esté comprometida la carrera dentro de la organización.* Se distribuyen las tareas tendiendo a considerar los niveles jerárquicos

Jefes y subordinados utilizan vestimentas similares y comparten el horario y el espacio de refrigerio.

b) Estructura y base de autoridad

En este ítem se trata de verificar si la estructura de autoridad es altamente jerárquica o si se basa en la confianza y respeto de los superiores o, por último, si es cuestionada por los subordinados.

Hay reconocimiento de las jerarquías a través de la denominación de los cargos y la distribución de utilidades. Para las promociones se consideran en primer lugar los logros laborales, en segundo lugar los conocimientos y por último la antigüedad. Hay respeto por los conocimientos y experiencias que los individuos pueden aportar a la organización y esto lo detecta cuando es consultado.

Los subordinados pueden opinar en sentido contrario que el jefe sobre cualquier tema. La misma es tomada en consideración al momento de tomar decisiones.

c) Negociación, decisión y conflicto

Se trata de indagar cuál es el estilo utilizado en las negociaciones: directo, lógico, expeditivo y competitivo o más bien se trata de un proceso indirecto, donde el conflicto es evitado o si se tiende a definir los detalles contractuales de una manera informal.

No se presentan situaciones conflictivas. Se ignoran los conflictos. De haber conflictos, los mismos se dirimen jerárquicamente.

La información se comparte parcialmente. Sólo se comparte información del sector. Con respecto a la información que otros manejan, la pide abiertamente.

Se consideran los aspectos personales y emocionales como factores importantes en las negociaciones. Lo advierte a través del valor de las relaciones extra laborales.

El acuerdo se logra informalmente en las cosas importantes. La reunión posterior sirve para formalizar el acuerdo. Para el resto de las cuestiones, la reunión es el ámbito de la negociación. Cuando negocian, las relaciones a largo plazo les interesan, pero relativamente.

d) Formalidad y apariencia.

En este ítem se trata de verificar cuál es la forma de adquisición del status y qué elementos se utilizan para diferenciar los distintos niveles.

El status se expresa como manifestación de jerarquía. Los símbolos de status son la flexibilidad de horarios, la disponibilidad de asesores, colaboradores, etc,

Al interactuar con los pares se adoptan posturas más informales. En el caso de las relaciones entre jefes y subordinados, se adoptan posturas formales o informales según la



situación.

e) Espacio y tiempo

Se indaga cómo se hacen los arreglos del espacio en el lugar de trabajo y la forma en que se estructura y maneja el tiempo.

Los espacios de trabajo no propician la comunicación entre los empleados. No hay ninguna posibilidad de un rápido intercambio de comunicación.

Se da importancia a la puntualidad en las reuniones. Las tardanzas e interrupciones se interpretan como una falta de respeto o una falta de clase.

Todas las tareas se manejan simultáneamente.

f) Comunicación explícita y tácita, verbal y no verbal

Se analiza cómo una cultura adapta los procesos de comunicación a diferentes circunstancias del ambiente, facilitando o inhibiendo la comunicación, utilizando expresiones explícitas o recurriendo a la sutileza y la intuición para la comprensión del mensaje. También se verificó la importancia de la distancia personal y el contacto físico entre los interlocutores.

Utilizan mensajes directos y explícitos al dar una orden. En las conversaciones tanto formales como informales, se recurre a sutilezas en los temas más delicados.

Internamente no se recurre a la intuición.

En cuanto a la distancia entre dos interlocutores, es baja entre personas del mismo sexo y en el mismo nivel jerárquico. La distancia es alta entre personas de diferente nivel jerárquico o sexo. Siempre hay contacto físico entre los interlocutores, como apretones de manos, palmadas en la espalda, etc.

7. Conclusión

Las distintas culturas promueven o dificultan las negociaciones en las actividades comerciales. El conocimiento de las diferentes variables culturales y de las estructuras mentales predominantes que afectan las relaciones tiene como objetivo hacer más eficaz la comunicación para mejorar la gestión de los negocios.

Se trata de lograr el mayor conocimiento de las diferentes variables, de manera que puedan ser utilizadas como facilitadores para lograr eficiencia y eficacia en las relaciones entre organizaciones pertenecientes a distintas culturas.

"Una comunicación es eficaz cuando se llega a un grado de comprensión aceptable para los interlocutores"⁸, es decir, cuando ambos interlocutores son capaces de comprender acertadamente lo que unos y otros quieren decir, porque comparten significaciones en un grado suficiente. La búsqueda de la eficacia en la comunicación intercultural conduce a crear competencia comunicativa con los miembros de otra cultura.

Diferentes culturas se aprecian por las distinciones de los conjuntos simbólicos. La frecuencia de las interacciones, tienden a "negociarse" conjunto simbólicos culturales

⁸ Rodrigo, Miquel "La comunicación intercultural" Portal de la comunicación didáctica. unizar.es/jlbernal/comintercultural.pdf



nuevos producto de estas interacciones. En este contexto la comunicación intercultural es el proceso de intercambio de conjuntos simbólicos y el nuevo conjunto simbólico cultural resultante. Identificar la existencia de diferencias culturales tanto entre distintas organizaciones como reconocer los conflictos derivados de estas diferencias hacen que sea indispensable diseñar mecanismos tendientes a su solución, a partir de la construcción de significados compartidos y de brindar herramientas para promover los procesos de adaptación entre organizaciones que se desempeñan en un marco intercultural.

No sólo es importante conocer el idioma del otro, sino que también hay que conocer el significado de los gestos corporales y contextuales para el otro, incluyendo el uso correcto de la distancia mutua (proxemia), al conversar o interactuar.

Tener claro los parámetros culturales de cada organización permite utilizar determinadas herramientas comunicacionales que hagan más fluidas las conversaciones, adaptándose al contexto comunicacional en el que se está desarrollando la negociación. Esta estrategia permite alcanzar exitosamente acuerdos comerciales. Además, la persona interesada en tener competencia intercultural, ensancha su horizonte cultural y se convierte en un experto en comunicación, con amplios y diferentes sectores y culturas del mundo. Al mismo tiempo permite ser creativos y experimentar a partir de la interacción con otra cultura distinta a la propia el desarrollo de procesos de adaptación y modificación de estructuras mentales.

En la actualidad, el ambiente en el cual se desarrollan las actividades comerciales y como consecuencia las negociaciones, tienen más distinciones culturales que dificultan la comunicación y la acción. En el plano interior, es importante tener en cuenta la relevancia de las distinciones producidas por las diferencias en las estructuras mentales. Si bien en la superficie evitamos los conflictos que se derivan del encuentro de estas diferencias, en forma silenciosa los conflictos se manifiestan. La cultura se entiende como un conjunto simbólico particular de significados compartidos por un grupo social, cuyos significantes son artefactos (vestimenta, casa, utensilios, etc), lenguajes (verbales, no verbales) y subjetividades (valores, comportamientos, leyendas, mitos).

En las relaciones comerciales en un contexto intercultural, es evidente la necesidad de llegar a acuerdos y esto pudo advertirse en las entrevistas, ya que los empresarios detectaron las diferencias culturales y su incidencia en las negociaciones y, además, que si bien hay diferencias que resultan perjudiciales buscaron las herramientas para preservar la relación comercial. Es decir, aceptaron la heterogeneidad, facilitaron la interacción y tuvieron en cuenta una visión plural. Se resalta la co-producción de acuerdos y la cooperación. En algunos casos buscaron el equilibrio, al modo de el estilo S, y en otros casos, generaron nuevos puntos de acuerdo, evolucionando a modos diferentes de lograrlos, tal como lo hace el estilo G.



Referencias bibliográficas

- CUDICIO, Catherine. "PNL y comunicación. La dimensión creativa". Editorial Granica S.A. Barcelona 1992
 - GRIMSON, Alejandro "Interculturalidad y Comunicación". Grupo Editorial Norma. Argentina. Setiembre 2000
 - MARTÍN, M. A. "Negociación racional" Ed. Offset Difo. Bs. As. 1997
 - MARUYAMA, Magoroh. "Paisajes mentales y teorías científicas". Current anthropology, vol 21 nro 5 , October 1980.
 - PEARCE, W. Barnett. "Conflicto, comunicación y negociación". Seminario Fundación Interfaz
 - RODRIGO ALSINA, Miquel. "La comunicación intercultural". Editorial Anthropos. Barcelona, 1999.
- "La comunicación intercultural". Portal de la comunicación
didac.unizar.es/jlbernal/comintercultural.pdf
- SERLIN, José. "Significados, conocimiento organizacional, aprendizaje y competitividad en contextos turbulentos y ambiguos". Material para el Doctorado. Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas. UNR. 2001
 - VIADANA, Claudia A., ARRIAGA, María C., STAMATTI, Alejandra y ZUBELDÍA, Ma. Lourdes. "El análisis conversativo: un aporte a la teoría de las decisiones". VI Jornadas Investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas. UNR. 2001
 - ZUBELDÍA, María L. y VIADANA, Alejandra. "Articulación entre la comunicación interna y los diseños estructurales. IV Jornadas Investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas. UNR. 2000