



Arriaga, Ma. Cristina
Stamatti, Alejandra N.
Viadana, Claudia A.
Zubeldía, Ma. Lourdes

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

EFFECTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES.

1. INTRODUCCIÓN

En el interior de las organizaciones se advierten distinciones culturales que dificultan la comunicación y la acción, ya que generan conflictos más o menos manifiestos. En un mismo espacio/organización conviven culturas diferentes, al mismo tiempo que una cultura se desarrolla en diferentes espacios territoriales. Sin embargo, con el paso del tiempo y la frecuencia de las interacciones, tienden a "negociarse" conjuntos simbólicos culturales nuevos como producto de estas interacciones. La comunicación intercultural será el proceso de intercambio de conjuntos simbólicos y el nuevo conjunto simbólico cultural resultante. Estos códigos culturales pueden ser más o menos permeables a cambios.

En este trabajo, se entiende la cultura 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). Las diversas culturas se aprecian por las diferencias en los conjuntos simbólicos, que se miden por medio de variables y por grados dentro de cada variable.

Este análisis se realizará en base a diversos rasgos culturales: unidad social, lealtad organizacional, estructura y bases de autoridad, estilo de negociación y de toma de decisiones, papel de los conflictos, empatía hacia los otros, el rol de las relaciones personales, fuentes del status, importancia de la formalidad y de la apariencia, sentido de la historia, importancia y estructura del tiempo, etc.

El objeto de nuestro estudio es identificar la existencia de diferencias culturales dentro de las organizaciones y entre organizaciones para reconocer los problemas derivados de estas diferencias, a fin de construir los modos de interacción que lleven a la construcción de significados compartidos. Esto permitirá gestionar eficientemente la organización y ser más eficaz en las relaciones con las otras organizaciones.

Se tratará de descubrir los procedimientos que sirven a los actores para construir la realidad y para comprender de qué manera la realidad organizacional es obra de estos actores. Para ello se describirán los "métodos" (procedimientos, saberes, y aptitudes) que utilizan los miembros de una organización dada para gestionar de manera adecuada los problemas comunicativos que tienen que resolver en la vida cotidiana, analizando las interacciones y las experiencias en el interior de la organización y su interacción con otras organizaciones.



Se realizará un sondeo en distintas organizaciones mediante entrevistas a sus directivos, a fin de obtener información acerca de cómo las diferencias culturales se manifiestan en los procesos comunicativos, tanto en el interior como en sus relaciones con el mundo exterior.

A partir de estas entrevistas se intentará identificar cómo determinados rasgos culturales intervienen facilitando o perturbando las negociaciones entre distintas organizaciones, así como la gestión en organizaciones con diferencias culturales internas.

2. CULTURA Y COMUNICACIÓN

La cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización. Constituyen las reglas de juego, que a veces son formalizadas y en otras oportunidades no son escritas, y aún son inconscientes. En estos últimos casos estas reglas de juego cubren la brecha entre lo que está pautado y lo que surge en la realidad.

Es un marco de referencia compartido, son valores aceptados por el grupo, que indican cuál es el modo esperado de pensar y de actuar en situaciones concretas. Siendo un marco de referencia, la cultura no atiende soluciones puntuales, sino que señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización

Los elementos que integran una organización adquieren el carácter de cultura cuando forman parte del marco de referencia para el acontecer individual. Al actuar de una forma congruente con las pautas culturales, los miembros de la organización tienen una imagen compartida y permiten comprobar la existencia de una personalidad corporativa. También a partir de los elementos manifiestos de la cultura, el observador puede ver y materializar la identidad organizacional, tal como se manifiesta en los actos cotidianos.

Las pautas compartidas son parte de la información que procesan las personas al tomar decisiones. Pero además de este componente racional o tangible, los rasgos culturales se convierten en aspectos emocionales y se viven como dramas, crisis o dilemas del grupo.

Podemos decir que la cultura se incluye en el ámbito de las capacidades y recursos de la organización, porque contiene el conjunto de conocimientos, valores e instrumentos, tangibles o no, que hacen funcionar a la organización. Si bien se forja y se modifica a partir de las relaciones internas y externas, no debe pensarse en ella como en un elemento frágil o volátil. Muy por el contrario, la cultura se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye y, por lo tanto, es uno de los elementos de la organización más difíciles de modificar.

En efecto, los elementos de la cultura son los componentes estructurales de más lento movimiento y sus cambios pueden ser vistos como adaptaciones a las transformaciones del entorno. Al igual que las personas, las organizaciones interpretan los acontecimientos externos e internos a la luz de su propia cultura. Dado que la cultura es una construcción, para poder analizar con alguna profundidad este proceso, es importante el estudio de la construcción de sentido dentro de las organizaciones. Este proceso nos permite conocer a través de qué mecanismos se otorga sentido a los actos, sentido que se ve reflejado en las interpretaciones o verbalizaciones posteriores.

De acuerdo a cómo los comportamiento actúan con respecto a la relación con el entorno, el management, los fundadores y los decisores, la concepción de persona en el interior de la empresa, la conciencia del oficio, de la capacitación, tendremos una identidad y cultura determinados en la empresa. Las personas son parcialmente conscientes de actuar de acuerdo a las reglas informales de su cultura.



Una vez efectuada la observación y relevadas las hipótesis fundamentales, resta el tema de la interacción de los distintos niveles de funcionamiento. No basta con describir lo que sucede en cada nivel sino en los niveles entre sí, es decir las interacciones. El tema es mostrar cómo se comunican entre sí los diferentes niveles de funcionamiento.

3. LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN COMO CONSTRUCCIÓN

Los procesos de construcción del sentido para los psico-sociólogos significan construir sentido de las acciones que no se siguen de las creencias y los auto-conceptos, mientras que para los etnometodólogos significa razonar en formas que difieren de aquellas prácticas racionales asociadas con el pensamiento científico.

El proceso de construcción del sentido se trata de las formas en que la gente genera lo que interpreta. Centrarse en el proceso de construcción de sentido induce una predisposición a focalizarse en el proceso, mientras que esto es menos verdadero con la interpretación. El proceso de construcción del sentido es de valor porque destaca la invención que precede a la interpretación e implica un valor más alto de compromiso por parte del actor.

La construcción del sentido se entiende como un proceso que tiene las siguientes características:

1. Basado en la construcción de la identidad.
2. Retrospectivo.
3. Enactivo con los contextos de significación.
4. Social.
5. Continuo.
6. Enfocado en y por las señales extraídas.
7. Conducido por la plausibilidad más que por la precisión.

Cada una de las características es un conjunto autónomo de preguntas de investigación que se relacionan con las otras seis. Cada una incorpora la acción y el contexto, lo que constituye aspectos clave de los procesos de construcción del sentido. Las siete en su totalidad pueden ser crudamente representadas como una secuencia (la identidad concierne a la gente en el contexto de otros, se compromete con eventos continuos de los cuales extraen señales y construyen sentido plausible en forma retrospectiva, mientras tanto enactúan con más o menos orden en aquellos eventos continuos). Esta secuencia es cruda porque omite los enlaces de retroalimentación, la simultaneidad del proceso y el hecho de que a través del tiempo, algunos pasos pueden dejarse de lado.

De acuerdo al enfoque interaccionista de la cultura, podemos considerarla como un sistema de comunicación interindividual, en donde se puede analizar el proceso de formación de los rasgos culturales, a través del conjunto de significaciones que los individuos se comunican.

Las palabras son representaciones de elementos interiores o exteriores a la persona. De modo que las representaciones de las experiencias están en la base de la construcción de los criterios y de las creencias, de los modelos mentales, en función de los cuales actúan las personas. Si se admite la existencia de una representación hecha de imágenes sensoriales (visuales, auditivas, gustativas, etc.) y de sus respectivas representaciones lingüísticas, se puede comprender cómo intervienen las diversidades culturales y las diferencias individuales creando desemejanzas entre las palabras y aquello a lo que éstas se refieren.

Ahora bien, cada uno se expresa a través del juego de las representaciones lingüísticas y sensoriales. Las primeras son compartidas por las personas que utilizan una misma lengua y las segundas, son individuales, expresables a través de las palabras y más o menos transmisibles.



En efecto, el lenguaje sirve para expresar hechos o acontecimientos perceptibles en el plano sensorial. Muchas veces podemos expresar lo que vivimos con palabras; pero otras veces las palabras no alcanzan para describir una experiencia y nos vemos obligados a expresarnos de otras maneras. Por el hecho de poseer una significación subjetiva, las palabras sólo traducirán imperfectamente aquello que deben describir. De modo que la comunicación debe amortiguar la distancia entre una experiencia y su representación lingüística.

La función de representación del lenguaje es la de "construir" significados en los casos que ellos sean ambiguos o incompletos, o como aquí se dice sean tácitos, e incluso cuando no respondan a una percepción sino a una ilusión. En otros términos, no solo codifican significados sino que crean otros y los enactúan.

4- LA COMUNICACIÓN COMO CONSTRUCCIÓN

El enfoque del construccionismo social describe las comunicaciones como un proceso mediante el cual se conforman las identidades de los comunicadores en interacción con otras personas, el proceso del cual surgen los propósitos, y el proceso mediante el cual los medios por los cuales los eventos y los objetos de nuestra vida social son creados. Esta corriente entiende los eventos y objetos del mundo social como realizaciones más que realidades objetivas, de modo que las identidades de las personas y la realidad de las instituciones se realizan y ejecutan mediante esquemas de interacciones. Por ello, entiende que 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.

Si pensamos a la comunicación como un proceso de construcción de la realidad social, el lenguaje nos entrapa en el mundo social que el mismo construye. El misterio deriva de la relación entre el profundo entramado de una historia particular y el profundo entramado con las capacidades del lenguaje en sí mismo.

La comunicación tiene las siguientes características esenciales:

Implicancia: es la posibilidad de leer lo que no está dicho expresamente en una comunicación, pero que se puede reconstruir a partir de lo dicho. Es necesario reconocer los implícitos que se producen en las relaciones interpersonales, en un grupo o en una organización y codificarlos para conocer el mecanismo de generación de los mismos.

Completación: Un significado se completa con distintos códigos. El contexto completa el significado de un enunciado y, a su vez, abre nuevos aspectos de no-completación.

Descriptibilidad: los hechos de la realidad están disponibles y es factible describirlos, relatarlos, analizarlos y hacerlos inteligibles a través de las acciones prácticas de la gente.

Reificación: es dar sentido de realidad cognoscible por los sentidos a un hecho que no se puede captar por los sentidos. Al reificar "algo", se interrumpe el proceso de construcción de significado.

La realidad se construye a partir de conversaciones más o menos formales/informales que mantienen los integrantes de la organización. Los enunciados verbales se presentan como una construcción común de los participantes, ya que existe reciprocidad y cooperación en la producción del texto.

En efecto, la realidad organizacional no está dada objetivamente, sino que es co-construida constantemente por los actores en sus interacciones en el plano de la vida cotidiana. Estas interacciones son interpretadas por los actores; la lengua y los medios no lingüísticos son el medio esencial de estas interpretaciones y de estos saberes comunicativos.



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.

5. ESTUDIO DE LOS RASGOS CULTURALES

Analizaremos algunos rasgos culturales que influyen la comunicación en un ambiente multicultural.

5.1. ESTILOS DE DIRECCIÓN

El estilo de la dirección es el elemento que refleja y genera la cultura de la organización. Cada estilo tiene sus propiedades y en cada fase del desarrollo de la empresa se construyen modos propios de dirección.

En la etapa de iniciación de la empresa nueva, creativa y llena de riesgos, suelen encontrarse modos particulares de comunicación, como son la existencia de sujetos carismáticos con suficiente fuerza para arrastrar al grupo, la comunicación no está estructurada, los conflictos entre significados son frecuentes. El estilo carismático es un líder comunicacional "atractor", que construye significados y acciones mediante la comunicación verbal y gestual. Su acción mueve a actuar a los demás, construyendo significados. En esta etapa predomina el conocimiento tácito, que muestra una estructura informal y utiliza mecanismos de coordinación informales. Ello se debe a que el conocimiento tácito está disperso y embebido en personas; no puede ser estandarizado ni des - embebido o predeterminado. La movilización del conocimiento tácito requiere autonomía y compromiso por parte del sujeto cognoscente. Sin la presencia de estos requisitos, el conocimiento tácito queda latente.

A esta etapa puede suceder otra, en la que las comunicaciones se basan en el conocimiento explícito, el que tiende a dar origen a estructuras formales de control y coordinación, que exhiben un alto grado de estandarización en las tareas y sus roles asociados. Esto se debe a que el conocimiento explícito puede ser estandarizado, codificado y agregado. Como es posible especificar y determinar el repertorio de conocimiento y habilidades que se requieren para el desempeño de las tareas, genera un estilo de dirección basado en comunicaciones estructuradas, con mayor formalidad, relevancia y coherencia. Este modo comunicacional es adecuado para mantener el equilibrio adquirido en la etapa anterior, permitiendo la construcción de significados compartidos por toda la organización por medio de la definición de sistemas y procedimientos, el establecimiento de rituales, normas de conducta, recopilación de la historia.

Existen en la práctica diferentes modos de ejercer comunicacionalmente el liderazgo, si bien es sumamente difícil encontrar un estilo puro, ya que los elementos de las distintas categorías se mezclan. La práctica de cada estilo depende también del contexto comunicacional. Por ejemplo, un líder permisivo puede convertirse en autocrático cuando se toman decisiones en cuestiones como la utilización de los elementos de seguridad por parte de su personal de planta. Otro caso, podría darse con un jefe de bomberos muy democrático, quien ante la necesidad de combatir un siniestro, considere inapropiado ponerse a discutir con el grupo la manera más efectiva de hacerlo, simplemente ordenará qué hacer.



- a) Modelo autoritario: Predomina la comunicación descendente, y no se genera discusión alguna ni con los subordinados ni con los ejecutivos de alto nivel., dado que las decisiones se toman unilateralmente. La toma de decisiones en otros niveles se permite sólo en algunos casos, pero con controles muy estrictos a través de políticas. Tiene el inconveniente de producir resentimientos entre el personal; no es bien tolerado por los trabajadores y la colaboración de éstos es mínima.
- b) Modelo participativo: La comunicación fluye circularmente, en forma de redes, que unen distintas culturas y se van modificando precisamente a través de esta interacción. El propósito de los directores es incentivar la participación de los empleados en el logro de los objetivos por medio del trabajo en grupos o equipos, lo que implica una tarea coordinada para realizar el objetivo elegido. Las decisiones se discuten con los subordinados, ya sea de manera formal o informal, y cuando el director decidió unilateralmente, explica las razones de su comportamiento. Su aplicación es de gran ayuda para delegar funciones de rutina a los niveles inferiores, permitiendo al director dedicar más tiempo a las relaciones personales.
- c) Modelo permisivo o de "laissez faire": En este estilo de comunicación, el líder se limita a brindar información a sus subordinados y actuar de nexo con el exterior de la organización; aquellos tienen amplitud para fijar sus propias metas y los medios para lograrlas. Este estilo de dirección sufre transformaciones, produciendo como emergente un nuevo líder con características comunicacionales participativas o autoritarias.

5.2. ESTILO DE NEGOCIACIÓN

“Negociación es un proceso de influencia que surge ante la circunstancia de tener que satisfacer deseos, necesidades y/o intereses – propios y/o ajenos- para lo cual se establecen tratos o interacciones con la finalidad de lograr un acuerdo mutuamente satisfactorio y verdadero.” Dado que el proceso de comunicación es una parte a través del cual se construyen estos acuerdos es importante analizar las habilidades comunicacionales de las partes intervinientes.

La negociación se mueve en una escala continua que va desde la guerra a la cooperación absoluta y entre esos extremos se ponen en juego modos comunicacionales que pueden generar un estilo que tiene su mira en derrotar al otro o uno que centra su atención en no dañar la relación personal. Entre los estilos duro y blando se ubican el estilo competitivo y el colaborativo.

En el estilo competitivo, se considera únicamente el propio interés, se oculta la información propia y se pide la del otro actor. El objetivo básico es ganar lo máximo, con un escaso grado de confianza entre ambos, ya que se considera al otro participante como un no nativo. Aplica presiones y es indiferente a las razones ajenas. Utiliza la emoción para lograr sus fines y no le interesa la racionalidad.

Por el contrario, en el estilo colaborativo, se tiene en cuenta el interés común, tratando de generar empatía. Suministrando la información que se posee y pide la ajena. El objetivo básico es lograr el acuerdo, generándose un grado de confianza mutua, considerándose al otro participante como un nativo. No cede ante las presiones, pero analiza las razones ajenas. Las emociones lo afectan en la firmeza de su posición. Aplica fundamentalmente la racionalidad.

Ambos estilos se pondrán en evidencia a partir de los actos de habla, a través de los cuales se construirán significados compartidos que les permite llegar a un acuerdo. Toda negociación se verá



atravesada, tanto por los patrones culturales de los participantes, como contexto comunicacional en el que se lleva a cabo.

5.3. LA EMPATÍA Y LA IMPORTANCIA DADA A LAS RELACIONES INTERPERSONALES:

Es importante lograr una comunicación efectiva, porque representa el hilo común en los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control. Los gerentes elaboran sus planes por medio de su comunicación con otras partes de la organización, además esta es importante para controlar el trabajo en la organización. Asimismo las habilidades efectivas para la comunicación permiten a los gerentes detectar la amplia gama de talentos en un ambiente pluricultural en las organizaciones. Cabe mencionar que los gerentes pasan el tiempo comunicándose frente a frente o electrónica o telefónicamente con empleados, supervisores, proveedores o clientes.

Efectivamente, la comunicación es el proceso por el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. Esta definición se centra en: 1) la comunicación implica la participación de personas y por lo tanto para poder comunicarse efectivamente, hay que entender la forma en que las personas se relacionan una con otras, 2) la comunicación lleva consigo un significado compartido, lo cual debe entenderse que para que las personas se puedan comunicar, debe haber coincidencia en las definiciones de los términos que están utilizando, y 3) que la comunicación entraña símbolos que expresan ideas.

Los obstáculos para la comunicación incluyen elementos como diferencias de percepción, diferencias de lenguaje, elementos emocionales, incongruencias entre la comunicación verbal y la no verbal y desconfianza. La mayoría de estos factores se pueden superar usando un lenguaje sencillo, claro, directo, tratando de establecer empatía con el receptor, evitando distracciones, teniendo conciencia de las emociones y la conducta no verbal de uno.

Empatía proviene de la palabra griega "ampatheia" que significa pasión. Participación afectiva, y por lo común emotiva, de un sujeto a una realidad ajena (Diccionario Vox 1985) La empatía cultural se centraliza en el desarrollo y apuntalamiento de las habilidades para las relaciones interpersonales eficaces con personas de otras culturas a través de principios de comunicación transcultural, la adaptación cultural y el trabajo en equipos multiculturales.

5.4. ESTRUCTURA DE AUTORIDAD

El estilo comunicacional da origen a distintas estructuras organizacionales, que se pueden sintetizar en dos tipos fundamentales: las estructuras orgánicas y las mecanicistas.

En las estructuras de tipo orgánico suelen darse comunicaciones cruzadas y multidireccionales, que atraviesan áreas y jerarquías, tanto en sentido vertical como horizontal, con una forma de comunicar que incentiva el intercambio de información y la creatividad. En empresas con este tipo de estructuras sus directivos reconocen que la comunicación interna es un poderoso instrumento para mejorar los resultados de su empresa y lograr las continuas transformaciones que requiere el mercado. Se destacan las comunicaciones informales y de tipo verbal, que son necesarias para tomar las decisiones basadas en acuerdos y consultas en las que intervienen todos los miembros de la organización. Algunas organizaciones de carácter orgánico presentan una estructura centralizada, en la que el líder es capaz de comprender fácilmente los ambientes simples en los que se desempeña, haciendo posible la adaptación a los cambios del entorno y la innovación.



En cambio, en las estructuras de tipo mecanicista los sistemas de comunicación serán formales intentando evitar las comunicaciones informales, ya que es necesario que no quede nada librado a la iniciativa de los actores del proceso comunicacional.

Con el propósito de lograr mejores resultados y comunicaciones más eficientes el sistema de comunicación se va formalizando a fin de lograr enfrentarse a la complejidad de las interacciones de los empleados y a solucionar las dificultades en las comunicaciones.

Por otro lado, el énfasis en los aspectos formales de la comunicación, olvidando los aspectos de interdependencia, puede generar errores de comprensión. A esta situación se agrega que las comunicaciones informales son inevitables pero al no ser aceptadas como válidas generan conflictos. Estos se elevan dentro de la estructura jerárquica en busca de vías de solución generando de ese modo mayor rigidez en la aplicación de las normas y por lo tanto una marcada estructura centralizada.

5.5. STATUS

Consiste en la posición que ostenta una persona con relación a otras posiciones o roles o, con otras palabras, se puede decir que es la estimación comparativa que los miembros de los diversos grupos sociales reconocen a los roles desempeñados en los mismos. El status otorga un marco de referencia social, colocando a unas personas en relación con otras.

Las organizaciones tienden a conservar cierta estabilidad en el sistema de status, como medio de asegurar cierta coherencia a través del tiempo, pero una estratificación exagerada las puede debilitar al generar rigidez interna y escasa capacidad de reacción ante los cambios que se producen en el entorno.

Existen diversos modos de adquirir status dentro de las organizaciones:

- a) Nivel adscripto: El individuo obtiene status por derecho de nacimiento, como suele generarse en las organizaciones de origen familiar. Este tipo de status puede sofocar la competencia normal para el ascenso y el reconocimiento, construyendo estratificaciones rígidas.
- b) Nivel adquirido: el individuo su status como consecuencia de su capacidad o la pericia, por la educación formal adquirida (por ejemplo, un título profesional), por tipo de trabajo que realiza (por ejemplo, quien realiza un trabajo manual suele considerarse de menor nivel que a un empleado que lleva a cabo una tarea intelectual, o por tradición o antigüedad. También puede tener su origen en el puesto que la persona desempeña o en la personalidad del sujeto.

Cada status dentro de las organizaciones se comunica y, a su vez, es construido permanentemente por medio de símbolos como el título y la retribución que corresponde al puesto, las ceremonias que rodean la instauración en el cargo y la forma en que se designa al titular del mismo, los derechos y privilegios inherentes al cargo (como el atuendo, las insignias, los mecanismos para el control del ingreso, el uso de ciertas marcas de automóvil, etc.) los atributos materiales del puesto, como la decoración del lugar de trabajo, el mobiliario, etc.

5.6 LO INDIVIDUAL Y LO COLECTIVO.

La unidad social básica de una cultura ayuda a moldear la autopercepción de un individuo y la visión de los otros en la interacción familiar, social o laboral. A partir de esto puede verse cómo va-



riando los patrones culturales y las realidades sociales, se puede afectar la comunicación entre los integrantes de una organización.

Hay culturas en las que el individualismo es altamente apreciado y los derechos individuales celosamente protegidos, en cambio, en otras en las que se considera la afiliación grupal por sobre otras formas de organización social. En estas últimas, por ejemplo, considerar al lugar de trabajo como parte de una extensión de su familia, creándose así una dependencia mutua entre subordinado y jefe, y las consideraciones de carácter grupal están por encima de los intereses personales. Hay otras culturas en las que el componente social principal es la familia, la que toma precedencia por sobre las consideraciones de trabajo.

En las culturas en las que prevalece el individualismo, el interés personal está por encima del interés de la organización; en los casos en las que la familia es el componente más importante, se generan vínculos de lealtad y confianza entre jefe y subordinado, como una extensión de los vínculos familiares. En las culturas con fuerte sentido de lo grupal se impulsa la similitud y la solidaridad, a partir de diversas acciones cotidianas.

5.7. CONTEXTO Y TIEMPO

Cada cultura tiene valores subyacentes que hacen que comunicarse no signifique lo mismo para todas las culturas. Cada una de ellas va construyendo una conciencia de unidad cultural. El convivir en un contexto cultural hace que la persona tenga a su alcance una producción de sentido determinada. Cabe aclarar que la comunicación no son solo datos, sino que también son valores.

Los diferenciadores culturales clásicos en la comunicación intercultural, según Eduard Hall, son las culturas de alto contexto y de bajo contexto y los tiempos monocrónicos y policrónicos. Una comunicación de alto contexto es aquella en que la mayor parte de la información está en el contexto físico o bien interiorizado en la persona, mientras que hay muy poca en la parte codificada, explícita y transmitida del mensaje. Este tipo de culturas suelen ser aquellas en las que la comunicación no verbal cobra especial importancia. Una comunicación de contexto bajo es lo contrario, la gran masa de información se vuelca en el código explícito, en el que la comunicación verbal es más importante, ya que se valora la lógica y los razonamientos verbales que se realizan.

Otro elemento diferenciador que propone Hall, es el uso del tiempo, al que define como "... un sistema básico de comunicación y organización". Este autor distingue en tiempo monocrónico y tiempo policrónico. Denomina tiempo policrónico al sistema que consiste en hacer varias cosas a la vez y monocrónico por el contrario, a aquel que hace una cosa a la vez. En el tiempo monocrónico, el horario es un compromiso ineludible y la puntualidad una norma de conducta. Por el contrario en las culturas policrónicas, los compromisos temporales son más flexibles. Estas culturas pueden situar la realización del trabajo en una categoría especial por debajo de la importancia de ser cortés, sociable, considerado con los demás seres humanos.

5.8. COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL

La lengua es uno de los elementos distintivos de una cultura y al mismo tiempo es expresión de esta cultura. En primer lugar, no todas las realidades culturales tienen la misma valoración; una misma lengua puede tener una función instrumental de comunicación o puede ser un elemento decisivo en la constitución de la identidad grupal. Es por eso que el conocimiento de la lengua y el desconoci-



miento de la cultura puede producir gran cantidad de malentendidos, porque se les atribuye a los que hablan una lengua un conocimiento cultural que quizás no poseen.

En la comunicación intercultural, la comunicación verbal tiene importancia dado que en los encuentros interculturales se pueden dar tres situaciones. Primero, es posible que uno de los interlocutores tenga que utilizar una lengua que no es la misma con la que fue socializado, mientras que el otro usa su lengua materna. Los otros dos casos serían que teniendo la misma lengua materna ambos interlocutores, su cultura sea distinta y que utilizaran una tercera lengua común para ambos o intentaran comunicarse con un lenguaje común, ya sea por gestos, aunque no siempre son suficientes.

La lengua de un pueblo da forma a su cultura porque determina la percepción y la representación que tiene el hablante de su realidad. Es así, que las diferentes lenguas no solo implican culturas distintas sino incluso estructuras intelectuales y emotivas diferentes. Es así que la lengua determina el mundo percibido.

La comunicación no verbal no siempre es la más eficaz entre personas de distintas culturas. En este caso se plantea la disyuntiva entre el innatismo y el ambientalismo, es decir si el comportamiento no verbal es innato y propio de la especie humana o si ha sido adquirido con la socialización.

Los innatistas ponen el acento en la universalidad de la comunicación no verbal a partir de criterios genetistas y sociobiológicos. Por otro lado los ambientalistas consideran que hay que centrarse en las distintas formas de comunicación no verbal y analizar sus diferencias.

Los primeros buscan las similitudes mientras que los segundos se fijan en las diferencias. En el ámbito de la comunicación intercultural la importancia de la comunicación no verbal es incuestionable. Aunque los participantes tengan alguna lengua común, es difícil que compartan las reglas de las respectivas comunicaciones no verbales ya que éstas no suelen formar parte de la enseñanza formal de lengua extranjera.

La comunicación no verbal posee una determinada funcionalidad comunicativa. Según Argyle (1978, pág. 47-50) señala que ésta actúa de tres formas diferentes:

- a) Comunica actitudes y emociones: las emociones pueden dar lugar a gestos propios.
- b) Apoya la comunicación verbal.
 - b.1) Completa el significado de las locuciones verbales.
 - b.2) Controla la sincronización: esto se efectúa por medio de señales no verbales como desviaciones de miradas, etc.
 - b.3) Produce el feedback: el que habla necesita obtener alguna respuesta de los otros a su mensaje para ir adaptando el mensaje a las señales del oyente.
 - b.4) Mantiene la atención: para que una comunicación se mantenga se deben emitir señales de que se está atento al discurso.
- c) Sustituye al lenguaje verbal; cuando no es posible hablar se desarrolla un lenguaje gestual que suple al discurso hablado. Ej: el lenguaje de los sordomudos.

6. TRES CASOS DE COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

Se describen a continuación tres casos de comunicación entre empresas con diversos patrones culturales. En ellos se analizarán las comunicaciones entre empresas argentinas y más concretamente de



esta zona de Rosario, en su relación comercial con empresas de tres culturas distintas: japonesa, española y brasileña.

Es pertinente reseñar previamente la formación de la cultura de las empresas rosarinas, a partir de las corrientes inmigratorias internas y externas.

6.1. PERFIL CULTURAL DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE ROSARIO

Un proceso de modernización se empezó a perfilar en el país a partir de la incorporación de la Argentina al mercado mundial – en las últimas décadas del siglo XIX – en el marco de la expansión de capitalismo. Rosario sufrió el impacto en su estructura política, económica y social. Su particular ubicación geográfica, le permitió ser puerto de salida de materias primas y receptor de importantes contingentes migratorios.

Se aceptaron o rechazaron determinados valores, y se adoptaron determinadas costumbres, gustos estéticos como consecuencia del crecimiento económico, la expansión demográfica y la heterogeneidad cultural de la población

Los últimos datos pertenecen al Cuarto Censo Municipal, del cual se pueden extraer datos tales como la conformación de la población, de los cuales el 40% eran extranjeros y el 50% de la población estaba conformada por hombres, lo que también le daba a la ciudad una característica especial.

Debido al proceso de urbanización de los suburbios se produjo un éxodo de población rural extranjera (españoles e italianos) hacia la ciudad que de alguna manera compensó el descenso producido por la contienda mundial. También se produjeron migraciones internas de población que provenían sobre todo de distintos puntos de la misma provincia de Santa Fe, de Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos y Corrientes, principalmente. Hubo una segunda inmigración extranjera que si bien los italianos y españoles continuaron ocupando los primeros y segundos lugares, era importante la cantidad de rusos, árabes y turcos. Estos últimos se dedicaron fundamentalmente al comercio.

A partir de la globalización se produce el ingreso de capitales provenientes de países orientales y europeos, a lo que sumó la creciente relación con los países integrantes del Mercosur.

6.2. CASO 1: COMUNICACIÓN ARGENTINO-JAPONESA

Fujitec es una división de la empresa japonesa Fuji, dedicada a la fabricación de ascensores, escaleras mecánicas y montantes para autos. La estrategia de largo plazo de la empresa se concentra en contribuir al desarrollo de cada uno de los países donde está establecido Fujitec. La empresa tiene una fuerte presencia local en cada país, asegurando de esa forma su permanencia.

Bajo esa filosofía el grupo Fujitec fue descentralizando en cinco polos de administración y manejo de negocios, Japón, América, Unión Europea, Sudeste Asiático y Asia del Este. Cada polo funciona como una casa matriz y maneja los negocios de la región.

En Argentina, la empresa se dedica únicamente a servicio técnico de ascensores y escaleras mecánicas, que se fabrican en Japón, Corea, Venezuela y Brasil. El entrevistado tiene a su cargo el área técnica en sucursal Rosario. En sus palabras *"la relación con Buenos Aires se puede describir como distante. De hecho siempre digo que Sucursal Rosario es costa perdida. Como por una cuestión*



de satisfacción de los clientes y alta calidad de los equipos no hay problemas serios, viene la "inquisición" tres o cuatro veces al año, inspeccionan y se van contentos."

"En la práctica manejo el área técnica (mantenimiento) a mi forma dentro de los parámetros que me impone una planilla de seguimiento de tareas que con periodicidad quincenal, mensual, trimestral, semestral ó anual debo realizar. El grado de libertad lo tengo al poder elegir los días y el orden en el que realizo las tareas."

"Por una cuestión moral cumplo con el horario de trabajo pero no tengo controles directos de ningún tipo. También cumplo tareas de cadete, mensajero, etc. En suma llevo adelante la oficina con todo lo que ello implique, exceptuada la parte comercial."

"Dejando a un lado las llamadas fuera de rutina lo común es presentar un informe de las tareas realizadas, enviar unas planillas y demás, como si se tratara de una dependencia más dentro de un mismo lugar."

En cuanto a la lealtad del individuo hacia la organización, los japoneses ponen en primer lugar los intereses de la propia organización.

"Esto se advierte en que todos los impuestos y servicios se abonan en su primer vencimiento, por una cuestión de nombre y de intereses. Las tareas se concluyen más allá de los horarios, más si son indispensables".

No se prioriza el interés y el bienestar personal antes que el general. *"Hay un ambiente de empatía en el que todos se preocupan por los demás (limitaciones de nuestro bagaje cultural mediante) El funcionamiento de la organización se basa en la lealtad entre jefes y subordinados. En caso de cometer un error lo único recriminable es tratar de disimular el error mintiendo, es preferible someterse al escarnio que tratar de evitarlo."*

Al realizar el trabajo, hay solidaridad entre los integrantes del grupo.

"Es muy común acudir en auxilio del que más sabe por vía radial En cuanto a la utilización de similares vestimentas, evidentemente, por cuestiones de practicidad, las vestimentas son distintas, no podrían usar las mismas ropas los operarios (que están en contacto con la grasa y aceite) que los superiores que deben hablar con el cliente. Pero básicamente en la oficina no hay distinciones. Los espacios y horarios de refrigerio son comunes."

"Se comparten los espacios de refrigerio, aunque más no sea quince minutos de charla intrascendente, en caso de estar muy ocupados."

"Con motivo de las fiestas de Navidad y Año Nuevo se compensaban horas para tomar libre el día intermedio, hasta el presidente de la empresa compensó horas, no teniendo ninguna necesidad de hacerlo."

A partir del momento en que se dedica lo esencial de la propia vida a relaciones afectivas ligadas, hasta el extremo, con más fuerza con la vida profesional que con la familia por la sangre, los dos universos antagónicos del trabajo y del tiempo libre se confunden en la satisfacción moral. En consecuencia, las vacaciones se convierten en el indicio de la frustración, de ahí la puja, en el seno de la comunidad, por tomarse cada vez menos vacaciones (5 días por año término medio).

Los jefes valoran los logros personales de los subordinados.

"En el nivel operativo anualmente se realiza una evaluación escrita para ascender. Mensualmente se destina una cifra monetaria como recompensa por la asistencia, buen desempeño, vestimenta."



"En el nivel gerencial, anualmente a los mejores desempeños se les otorga un aumento de salario, aunque más no sea casi simbólico en algunos casos. Otro tipo de reconocimiento es el prestar atención a la "voz de la experiencia"

"Hay reconocimiento de la jerarquía a través de signos sutiles y dependiendo de la persona."

"Para los ascensos se toma en cuenta la antigüedad, los conocimientos y los logros laborales. Se le da mucha importancia a la antigüedad, de hecho los más antiguos son los que más conocimiento poseen, aunque también se respeta sobremanera el la experiencia en algún tema específico."

"Hay respeto por los conocimientos y experiencias que los individuos pueden aportar a la organización."

"En las reuniones internas, se realiza la ceremonia de las velas y siempre hay un espacio para que los más veteranos recuerden sus inicios."

"Frente a un problema muy complejo el jefe (quién más sabe) se sienta a tomar un café y leer el diario con los subordinados para despejarse y seguir luego buscando la solución."

"Anualmente desde Japón se envía un formulario para completar por todas las sucursales del mundo, en el que cada una hace sus sugerencias de cómo mejorar el producto."

"Al momento de obedecer una orden, se apoya en la solvencia moral y técnica de su superior porque tiene la plena seguridad de que le da la solución correcta."

Lo que inspira respeto no es la importancia de la categoría jerárquica, es la manera como cada uno desempeña en la sociedad la función que le corresponde.

"El subordinado puede opinar en sentido contrario que su jefe sobre cualquier tema. La opinión la vierte directamente."

La opinión del subordinado es tenida en cuenta, al momento de tomar las decisiones.

"Son áreas técnicas demasiado específicas como para explicarlas, pero la opinión del subordinado es tenida en cuenta."

En el Japón la información es generosamente distribuida en la base, precisamente con el fin de recoger de retorno sugerencias provechosas, mejoras constantes y un plus de confianza.

"Suelen presentarse situaciones conflictivas en áreas técnicas, ó interdepartamentales (montaje-service) por confrontación de intereses, el primero quiere concluir rápido, el segundo quiere calidad. Esos conflictos se dan más frecuentemente entre sectores."

Se tiende a solucionar los conflictos enfrentándolos. No hay ningún tipo de conflicto que se eluda. La solución es sentarse y discutirlo. *En el peor de los casos años sin comunicación informal.*

"Se recurre habitualmente a la negociación." "Con respecto a la información que maneja, la información técnica específica nuestro entrevistado reconoce que la retacea. Respecto de la información que otros manejan, la pide abiertamente cuando la necesita." "En las negociaciones se utilizan expresiones directas y explícitas."

"El japonés desconfía de todas las abstracciones. Parece creer únicamente en la realidad tangible de los resultados, de la competencia, del mérito y del esfuerzo."

No se considera a los aspectos personales y emocionales como un factor importante en las negociaciones. *"La parquedad y absoluta falta de emoción es un rasgo característico de los japoneses."*

"El acuerdo se logra informalmente entre todos y después se formaliza." "Cuando negocia, la relación a largo plazo es su principal meta."



Las decisiones estratégicas son atributo de la dirección al más alto nivel (top management) y el consenso negociado con la base se refiere al proceso de ejecución (implementación) aplicado por los ejecutivos medios.

A partir del momento en que las decisiones estratégicas se tomaron en la cumbre, el consenso negociado con la base constituye el medio de aplicación. Las sugerencias originadas en la base subirán a la cumbre antes de la decisión final.

El status se adquiere y expresa por la habilidad individual y por la reputación de la organización a la que se pertenece. Se da importancia a los símbolos del status, que se manifiesta a través de un "reverenciamiento implícito". "Al interactuar con los pares, se adoptan posturas más informales. Lo mismo sucede con las interacciones entre jefes y subordinados."

"Los espacios de trabajo propician la comunicación entre los empleados, aún de distintas jerarquías. Se tiene libre acceso a las oficinas, permiten un rápido intercambio de comunicación en todos los temas con la salvedad de temas muy específicos."

Se hace hincapié en la puntualidad para las reuniones.

"Las tardanzas, las interrupciones, etc. en las negociaciones o reuniones son interpretadas como una falta de respeto"

"Cuando un subordinado se demora en las entregas de informes, en las tareas encomendadas, se recuerda que olvidó entregar el informe. A las propias demoras le da alta importancia."

"Se pueden manejar distintas tareas simultáneamente en algunos casos y en otros se atienden secuencialmente, dependiendo de la situación." Como son campos muy técnicos, lo importante es que la tarea esté bien realizada y en tiempo."

"Se utilizan mensajes directos y explícitos al dar una orden, para hacer una queja o sugerencia... En las conversaciones, tanto formales como informales, muy pocas veces se recurre a sutilezas, dependiendo fundamentalmente del carácter de quien la emite."

"No se recurre a los mensajes gestuales." "Se recurre a la intuición cuando la lógica se agotó."

"Se observa una distancia física mediana entre dos interlocutores." "Hay contacto físico entre los interlocutores, como apretones de manos, palmadas en la espalda, etc."

En el campo de la cultura japonesa en la empresa se deja trasuntar en varios aspectos:

"Nunca hay cuatro sillas alrededor de una mesa, nunca hay cuatro macetas, etc. (El número cuatro y la letra muerte son fonéticamente iguales) Los colores habitualmente usados son el blanco, el azul porque se los considera buen augurio."

6. 3. CASO 2: COMUNICACIÓN ARGENTINO-ESPAÑOLA

En este caso se analizaron los contactos comunicacionales entre una empresa editorial de capitales españoles, cuya sede en Argentina está radicada en Capital Federal y su representante exclusivo en la ciudad de Rosario, quien fue el entrevistado.

En sus orígenes era una empresa familiar de capitales argentinos y fue adquirida hace dos años por una empresa multinacional. En la actualidad sólo el Gerente General es de nacionalidad española.

Cuando se hicieron cargo de la empresa, reunieron a todo el personal y expusieron las nuevas modalidades de trabajo con pautas claras, sin ambigüedades: en concreto exigían exclusividad, al contrario de lo que se estilaba en las empresas editoriales argentinas, en las que los periodistas tra-



bajan para varios medios de comunicación simultáneamente. En esa reunión también manifestaron explícitamente que quienes no estuvieran dispuestos a aceptar estas condiciones laborales no podían permanecer en la empresa. De hecho muchos empleados que no estaban dispuestos a adherir totalmente, abandonaron la empresa, incluso el Director General.

En este evento se puede apreciar en esta empresa, los españoles utilizan un lenguaje claro y explícito y también que dan más importancia a los intereses de la organización, frente a los intereses individuales.

El representante en Rosario expresa que hay una diferencia entre el modo de gestión actual, al que califica de "más profesional" y el vigente anteriormente, en el que prevalecían esquemas de las empresas familiares: centralización en la toma de decisiones, sin escuchar las opiniones de los colaboradores.

Además expresa que para cuestiones cotidianas se siguen estrictamente los niveles jerárquicos, sin embargo, cuando hay temas más importantes, el Director recibe a quien se lo solicite. En estas ocasiones recibe al interesado no en su despacho, sino en una sala aparte, indicando no ser interrumpido.

Relata el representante rosarino que en una oportunidad en la que le se presentó un conflicto con el Gerente de Comercialización en cuanto a la forma de distribución, aquel se comunicó con el Gerente General, quien llevó el tema al Comité de Gerencia. Este Comité, una vez oídas las dos posturas, resolvió en el acto.

Puede observarse que en esta gestión son escuchados los subordinados, en función de sus conocimientos y experiencias, así como un respeto de los niveles superiores hacia los inferiores.

Otra característica que puede observarse en este relato es que las decisiones son tomadas rápidamente, sin dilaciones, y cuando hay un conflicto se resuelve en reuniones grupales. En cuanto al manejo del tiempo, se da mucha importancia a la puntualidad y a la diligencia.

En ocasión de organizarse un evento en Rosario, delegaron en el representante de esta ciudad la realización de acuerdos con distintas empresas y entidades de esta zona, con el objetivo de que tanto los participantes como la empresa editorial tuvieran beneficios. En esta oportunidad aclararon explícitamente al representante cuál era el resultado esperado. Una vez que las partes acordaron en la realización del evento, cada una expresó verbalmente sus aportes y compromisos al mismo y fueron cumplidos por todos tal como se expresaron.

Puede verse que en las negociaciones plantearon con claridad sus objetivos y lo que se pretende de la otra parte, propendiendo al beneficio mutuo. Además este acuerdo fue "formalizado" verbalmente, no mediando ningún contrato escrito.

También relata el representante de Rosario que en una oportunidad sugirió la realización de un evento y el Gerente General, después de analizarlo, lo desestimó y así se lo hizo saber repetidamente. Ante la insistencia del rosarino, terminó por no constestarle los mensajes. O sea que las comunicaciones explícitas son reforzadas con la comunicación no verbal

6.4. CASO 3: COMUNICACIÓN ARGENTINO -BRASILEÑA



Para analizar esta relación se entrevistó a una empresa de nuestra zona que comercia zapatillas y calzado deportivo, que importa totalmente de Brasil. Se trata de una empresa joven y de carácter familiar, si bien los propietarios tienen una antigua trayectoria en el rubro del calzado.

A través de su relación comercial, que incluye visitas a las fábricas, el entrevistado comenta que los brasileños son amables, atienden a los clientes, están siempre en un aparente buen humor con el cliente, aunque la realidad sea de un total enojo con los empleados. O sea, que no muestran situaciones de tirantez, aunque las haya.

Se observa un ambiente agradable, de armonía laboral. Son celosos de sus trabajos, de su sector, son muy responsables en ese lugar. Se sienten dueños de su lugar de trabajo.

Quieren demostrar que está todo bien, que no hay problemas continuamente dicen: "fique tranquilo", pero no es así. Dicen "no acredito que pase..." pero la situación está diciendo lo contrario. Desmienten la situación, la minimizan, aunque la estén viendo.

Presentan deficiencias en la administración financiera y, por eso, habitualmente se desesperan por las transferencias bancarias.

Tecnifican continuamente sus fábricas, para tratar de mejorar la productividad.

Cuando se analiza la lealtad del individuo hacia la organización, en este caso se pone de manifiesto que son más apreciados los intereses grupales. Pero al realizar el trabajo no existe solidaridad entre los integrantes del grupo

"Los empleados mencionan siempre al sindicato, cumplen las tareas que les son asignadas. Saben también que si la empresa existe ellos tienen trabajo, pero "se defienden"

Aunque por lo que he observado, apuntan más al interés en forma individual. Ellos se capacitan, se preocupan en superarse. Estudian idiomas, hacen cursos de perfeccionamiento en el puesto que desempeñan, por ejemplo: si son administrativas estudian comercio exterior, si son vendedoras, estudian marketing, idiomas, si son gerentes de fábrica, estudian procesos productivos, analizan continuamente insumos, cambio de maquinarias para mejoras procesos fabriles, etc.

A partir de esta capacitación, los empleados saben que serán requeridos por lo tanto no les preocupa culpar a alguien cuando algo sale mal. Lo hablan entre ellos y luego se lo comunican al dueño."

Cuando 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, se encuentra que los jefes valoran los logros personales de los subordinados con mejores puestos, con mayor participación, mejoras salariales

"Existe reconocimiento de la jerarquía a través de responsabilidades y otros signos materiales"

"Para tomar decisiones sobre ascensos, el solo hecho que el empresario vea que "ese empleado le conviene" porque le hace hacer mejores negocios a él. La antigüedad no es tomada en cuenta, el conocimiento sí, pero prefieren otros valores como "la viveza, el saber mentir, defender a la empresa y al empresario"

Hay respeto por las experiencias que los individuos pueden aportar a la organización.

"Cuando hay un problema, llaman al empleado que conoce del tema puntual, intercambian opiniones o solo escuchan."



La opinión del subordinado es tenida en cuenta al momento de tomar las decisiones según la situación de la cual se trate.

Ejemplo de esto es que en oportunidad del control del producto comprado, y dado que éste no reunía las condiciones pedidas en la compra, se realizó una reunión con todos los encargados (el que compraba la materia prima, el que mantenía las máquinas, etc. hasta el gerente de producción). También participó el dueño de la fábrica (que presidía la reunión), y "entre todos" fueron tratando de "descubrir" el problema acontecido. Dado que no se recibía la mercadería en esas condiciones, rehicieron el pedido y despidieron dos personas.

En cuanto al estilo utilizado en las negociaciones podemos decir que es directo, expeditivo y competitivo, donde el conflicto es evitado y se tiende a definir los detalles contractuales de una manera informal para luego formalizarlos.

"Se trata de negociar continuamente, no llegando al conflicto. Se está negociando siempre, la situación casi siempre es manejada por los dueños, ellos no quieren perder el negocio, ante el primer problema intervienen, sin utilizar intermediarios.

Con respecto a la información que manejan, la retacean continuamente. Hacen negocios diferentes con compradores diferentes."

Respecto de la información que otros manejan tratan de captarla indirectamente. *"Son sutiles para interrogar o pedir información, son amables en sus diálogos, comienzan hablando de situaciones generales para llevarte a lo particular."*

Se negocia en forma indirecta. *"Inventan situaciones externas para lograr su propósito. Ellos nunca quieren demostrar su voluntad de ganar, quedando en algunas situaciones como víctimas de los demás participantes"*

El acuerdo se logra informalmente y la posterior reunión sirve para formalizar los acuerdos previos. Le interesa la relación a largo plazo.

"Cuando participa un intermediario, hay una cierta informalidad mezclada con lo formal. Así se va llevando la negociación hasta que finalmente, llegado a un acuerdo, llega la comunicación que consiente lo acordado con el representante. El consentimiento es la factura pro forma."

Se da cierta importancia a los signos de status, como por ejemplo:

- a. Diseño del lugar de trabajo
- b. La disponibilidad de asesores, colaboradores, etc.

Las interacciones entre jefes y subordinados son totalmente formales

No pueden manejar distintas tareas simultáneamente. *"Atienden una cosa por vez. Aún tomando nota de distintas tareas se equivocan, algunas veces en forma intencional, otras no."*

En cuanto a las tardanzas, las interrupciones, etc. en las negociaciones o reuniones, *"lo hacen muchas veces a propósito. Mensajes del tipo: 'están muy ocupados, tienen mucho trabajo'. Pretenden dar una imagen de exitosos, aunque no lo sean de esa envergadura realmente y aunque no estén haciendo nada"*

La comunicación es tanto explícita como tácita, ya que se utilizan mensajes directos y sutilezas en las conversaciones-negociaciones ya sean estas formales y no formales. En general se recurre a los mensajes gestuales en las oportunidades que se presentan problemas.



7- CONCLUSIÓN

Las distintas culturas tiene 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.

El conocimiento de las diferentes variables culturales que afectan las relaciones tiene como objetivo hacer más eficaz las gestiones de los negocios a través de un mejoramiento en la comunicación, ya que ésta es la herramienta a través de la que afloran y se materializan estas diferencias.

Sintetizamos a continuación los datos relevados en las tres entrevistas realizadas, a fin de establecer similitudes y diferencias entre las culturales, tal como las ven los empresarios locales.

Parámetros	Empresa Japonesa	Empresa Española	Empresa Brasileña
Interés general /individual	General	General	Individual
Solidaridad	Total		Ninguna
Signos de Status	No hay diferencias	No hay diferencias	Hay diferencias
Valoración de los subordinados	Los jefes valoran los logros de los subordinados, por medio de recompensas monetarias, atención a la voz de la experiencia, ascensos, etc.	Se toma en cuenta la opinión de los subordinados, en función de sus conocimientos y experiencias.	Se premian los logros con ascensos, mejoras salariales, etc.
Reconocimiento de la jerarquía	Por la solvencia moral y técnica	En función de los conocimientos y experiencia.	En función de las experiencias
Criterios para los ascensos	Antigüedad, conocimientos y logros laborales	Por cumplimiento de metas.	Conocimientos, astucia, jugarse por la empresa
Reconocimiento de la opinión de los subordinados	Se incentivan las sugerencias, mejoras, etc. De los niveles inferiores	Se realizan reuniones de gerencia para resolver problemas puntuales.	Se realizan reuniones entre gerentes y operarios para la resolución de problemas.
Negociaciones Comunicación tácita y explícita	Expresiones explícitas y directas. No hay mensajes gestuales.	Expresan claramente sus objetivos. Los mensajes gestuales confirman las expresiones verbales, que son claras y explícitas.	En forma indirecta No dan a conocer sus objetivos. Se recurre a mensajes gestuales, sutilezas y expresiones tanto explícitas como tácitas.
Formalización	El acuerdo se logra entre todos y después se formaliza	El acuerdo se logra en la reunión.	El acuerdo se logra informalmente y se formaliza en la reunión.
Importancia del	Énfasis en la puntua-	Se da importancia a	Utilizan las tardanzas



tiempo	lidad. Las tardanzas e interrupciones son tomadas como una falta de respeto.	la puntualidad y a la diligencia. Se evitan las interrupciones en las reuniones de trabajo.	como estrategia en la negociación, para dar imagen de éxito
Importancia del espacio	Propician la comunicación. Libre acceso a las oficinas	Libre acceso a los niveles gerenciales.	

El objetivo de esta investigación es poder conocer con profundidad las diferentes variables de modo que puedan ser utilizadas como facilitadores para lograr tanto la eficiencia como la eficacia en las relaciones entre organizaciones.

Estar advertido de cuáles son los parámetros culturales permite utilizar determinadas herramientas comunicacionales que haga más fluidas las conversaciones, adaptándose al contexto comunicacional en el que se está desarrollando la negociación. Esta estrategia permite alcanzar exitosamente acuerdos comerciales.



BIBLIOGRAFÍA

- ALSINA, Miguel Rodrigo. "La comunicación intercultural". Editorial Anthropos. Barcelona, 1999.
- ARRIAGA, María C. Y otros. "La construcción del sentido en los procesos de cambio". VI Congreso De Administración. Buenos Aires, 2002.
- CUDICIO, Catherine. "La Cultura De La Empresa (PNL y comunicación –La dimensión creativa"
- MARTÍN, M. A. "Negociación racional" Ed. Offset Difo. Bs. As. 1997
- MAURY, René, "Hablan los empresarios japoneses" Editorial Atlántida" Buenos Aires. 1990.
- PORAC, J. E. & BADEN-FULLER, "Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers". Journal of Management Studies 26. (1989)
- 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
- STAMATTI, Alejandra N. Y otros. "Los procesos de cambio en las organizaciones burocráticas". Artículo publicado en la Revista de la Facultad de Ciencias y Económicas y Estadística. U.N.R.
- VIADANA, Claudia A. Y otros. "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 otros. "Articulación entre la comunicación interna y los diseños estructurales. IV Jornadas Investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas. UNR. 2001



RESUMEN

La cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización. Constituyen las reglas de juego, que a veces son formalizadas y en otras oportunidades no son escritas, y aún son inconscientes.

En efecto, los elementos de la cultura son los componentes estructurales de más lento movimiento y sus cambios pueden ser vistos como adaptaciones a las transformaciones del entorno. Dado que la cultura es una construcción, para poder analizar con alguna profundidad este proceso, es importante el estudio de la construcción de sentido dentro de las organizaciones. Este proceso nos permite conocer a través de qué mecanismos se otorga sentido a los actos, sentido que se ve reflejado en las interpretaciones o verbalizaciones posteriores.

El objeto de nuestro estudio es identificar la existencia de diferencias culturales dentro de las organizaciones y entre organizaciones para reconocer los problemas derivados de estas diferencias, a fin de construir los modos de interacción que lleven a la construcción de significados compartidos. Esto permitirá gestionar eficientemente la organización y ser más eficaz en las relaciones con las otras organizaciones.

El trabajo de campo consistió en entrevistas personales utilizando un cuestionario guía, con preguntas cerradas y algunas preguntas abiertas en las que el entrevistado tuvo oportunidad de describir situaciones cotidiana en relación con los temas tratados.

El siguiente cuadro expresa los parametros más relevantes de las diferencias culturales entre las empresas estudiadas.

<i>Parámetros</i>	<i>Empresa japonesa</i>	<i>Empresa española</i>	<i>Empresa brasileña</i>
Negociaciones Comunicación tácita y explícita	Expresiones explícitas y directas. No hay mensajes gestuales.	Expresan claramente sus objetivos. Los mensajes gestuales confirman las expresiones verbales, que son claras y explícitas.	En forma indirecta No dan a conocer sus objetivos. Se recurre a mensajes gestuales, sutilezas y expresiones tanto explícitas como tácitas.
Formalización	El acuerdo se logra entre todos y después se formaliza	El acuerdo se logra en la reunión.	El acuerdo se logra informalmente y se formaliza en la reunión.
Importancia del tiempo	Énfasis en la puntualidad. Las tardanzas e interrupciones son tomadas como una falta de respeto.	Se da importancia a la puntualidad y a la diligencia. Se evitan las interrupciones en las reuniones de trabajo.	Utilizan las tardanzas como estrategia en la negociación, para dar imagen de éxito

El objetivo de esta investigación es poder conocer con profundidad las diferentes variables de modo que puedan ser utilizadas como facilitadores para lograr tanto la eficiencia como la eficacia en las relaciones entre organizaciones.

Estar advertido de cuáles son los parámetros culturales permite utilizar determinadas herramientas comunicacionales que haga más fluidas las conversaciones, adaptándose al contexto comunicacional en el que se está desarrollando la negociación. Esta estrategia permite alcanzar exitosamente acuerdos comerciales.