

COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

Al tiempo que la economía estadounidense se internacionaliza a pasos agigantados, y la economía global resulta cada vez más competitiva, los empresarios de dicho país han de ser capaces de mantener una comunicación eficaz con individuos que provienen de otras culturas. Los costes de la incomunicación cultural –oportunidades y ganancias perdidas, situaciones embarazosas y errores importantes– son demasiado grandes y frecuentes como para permitirnos ignorar las diferencias culturales o desechar otras culturas calificándolas de pintorescas, ilógicas o equivocadas.

La buena comunicación transcultural requiere que entendamos lo que es una cultura y el modo en que afecta a todos los aspectos de la vida. Hoy, un número cada vez mayor de empresas invierten en recursos dirigidos a la formación de sus empleados en comunicación intercultural a través de programas internos o de consultoría externa.

Se ha definido la cultura como “la disposición mental colectiva de los individuos en un entorno”; los valores y perspectivas que comparten personas que están “condicionadas por una educación y experiencia vital similar”.¹ En este sentido, la cultura es difícil de cambiar, porque no sólo es compartida por un gran número de individuos, sino que está “cristalizada” en estructuras como la familia, las organizaciones religiosas, las formas de gobierno, las organizaciones laborales, el derecho y la literatura. Debido a que se cristaliza en todas las capas de la sociedad, la cultura es como la masa oculta de un iceberg, cuya punta constituye los estilos y costumbres visibles de la sociedad. Es posible que la masa sea invisible, pero si no la rodea al navegar, se expone usted a un naufragio.

Principios generales

Para evitarlo, como personas que realizamos actividades comerciales con otras culturas y en otros entornos culturales, es aconsejable:

- Saber que las diferencias en el comportamiento o en el estilo reflejan valores culturales mucho más profundos, como por ejemplo el modo en que los individuos perciben el tiempo y el espacio, si una cultura es colectiva o individualista, o cómo se define el éxito.
- Procurar reconocer los valores de nuestra propia sociedad, para saber qué prejuicios (a menudo inconscientes) nos gobiernan.
- Intentar evitar el etnocentrismo, la creencia de que nuestra cultura es superior a otras, que a menudo está tan instaurado que no somos conscientes de ello.

* Material de Lori Breslow, Sloan Communication Program, Sloan School of Management, MIT.

¹ Geert Hofstede, “Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?” Organizational Dynamics (Summer 1980), 43.

² *Ibid.*

- Anticipar y ser consciente de las diferencias en normas, valores y comportamientos de las personas de culturas diferentes y aprender a respetarlas y a tenerlas en cuenta.

Percepciones y valores que diferencian culturas

A continuación, presentamos algunos aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de pensar en diferencias culturales. La enumeración no es exhaustiva.

Individualismo frente a colectivismo: Algunas culturas valoran la independencia y la iniciativa individual; el individuo busca su propia identidad, adopta decisiones basadas en sus propias creencias y sólo responde por él y por su familia más cercana. En otras culturas, la identidad viene dada por la pertenencia al grupo; la familia extensa, el clan familiar o la organización proporcionan al individuo seguridad, protección y valores y, a menudo, toman por él importantes decisiones que afectan a su vida. El individualismo pone el acento en la libertad individual; el colectivismo, en el consenso y en la estabilidad del grupo.

Culturas de contexto alto frente a culturas de contexto bajo³: En función de la cultura en la que viva el individuo –de contexto alto o bajo– su expresión será más o menos directa al comunicar lo que quiere dar a conocer a los otros. Cuando la cultura es relativamente homogénea y los que viven en ella comparten un alto grado de conocimiento común, se define como de contexto alto, y la cantidad de información que hay que explicitar es menor. Cuando los individuos que viven en la misma cultura tienen relativamente poco en común, se dice que es de contexto bajo, y las personas han de ser mucho más explícitas en la comunicación.

Percepción del espacio: Las personas de diferentes culturas varían a la hora de percibir la cantidad de espacio que consideran necesaria entre ellos y los demás. Por ejemplo, los individuos de culturas mediterráneas y del medio oriente tienden a sentirse cómodos con menos espacio personal del que, en general, sería deseable para norteamericanos y europeos del norte. Así, si una persona de una cultura de Oriente Medio se acerca a un norteamericano todo lo que permite su cultura, es muy posible que éste se sienta incómodo porque su espacio ha sido “invadido”. El modo en que las *organizaciones* distribuyen el espacio (donde se sienta quién y la cantidad de espacio que se le asigna) también revela bastante sobre los valores y la condición social en una cultura organizativa.

Percepción del tiempo: También hay diferencias importantes en el modo en que distintas culturas observan y valoran el tiempo. Algunas culturas están orientadas al tiempo en gran medida (como ponen de relieve muchas frases del tipo “ahorrar tiempo”, “comprar tiempo”, “invertir tiempo” y “perder tiempo”), mientras que otras están menos obsesionadas y piensan: “no es más que tiempo”. También hay diferencias culturales en la orientación temporal, esto es, en cómo se considera el pasado frente al futuro. Algunas culturas veneran las tradiciones y las costumbres del pasado, y se fijan en precedentes del pasado para justificar la innovación y el cambio. Otras culturas prestan menos atención a los

³ El término “contexto”, tal y como lo utilizamos aquí, fue acuñado en primera instancia por el antropólogo Edward Hall, cuyo trabajo ha contribuido a mejorar nuestro conocimiento de las más sutiles variables que crea la cultura. Entre los libros más importantes de Hall se encuentran: *The Silent Language* (1959), *The Hidden Dimension* (1966), *Beyond Culture* (1976), y *The Dance of Life: The Other Dimensions of Time* (1983).

precedentes del pasado y se basan en las previsiones de beneficios futuros para justificar la innovación y el cambio.

Importancia de las jerarquías: Algunas culturas valoran en gran medida las jerarquías estructuradas y los roles formales, y conceden gran importancia al respeto y a la deferencia que se le debe a alguien que ocupa una posición más alta. Otras culturas ponen un mayor énfasis en las relaciones abiertas e informales. Todas las culturas y organizaciones poseen jerarquías de alguna clase; las diferencias se manifiestan en los elementos que constituyen la base de las jerarquías y en lo importantes y restrictivas que éstas resultan.

Otros aspectos que tal vez haya que tener en cuenta para hablar de la diversidad cultural son:

- La naturaleza del cambio (¿se ve como positivo o negativo?)
- Importancia y rigidez de los roles de género
- Criterios y definiciones de éxito
- La naturaleza de la autoridad
- La naturaleza del humor (¿qué se considera gracioso?)

Prácticas de comunicación que diferencian culturas

Al igual que los valores y percepciones varían según las culturas, también lo hacen las prácticas de comunicación, por lo que para realizar negocios con aquellos que pertenecen a culturas diferentes, es obligado comprender las prácticas de comunicación de la cultura correspondiente. A continuación, mencionamos algunas áreas en las que es posible que tropiece con diferencias culturales:

Énfasis en la tarea frente a fomento de las relaciones: Las personas de los Estados Unidos presumen a menudo de ponerse manos a la obra con rapidez y eficacia. En muchas otras culturas, entre ellas las de la mayoría de los países de Asia y América Latina, ese énfasis inmediato en la tarea puede resultar poco apropiado. Estas culturas prefieren poner el acento primero en cultivar relaciones basadas en factores tan poco comerciales como escuelas comunes, lazos familiares e intereses similares.

Papel de la comunicación escrita: En grandes empresas estadounidenses de reconocido prestigio, la comunicación escrita desempeña un papel importante a la hora de informar y persuadir a las personas, y de documentar información, posturas y decisiones. La comunicación escrita se considera de forma diferente en otras culturas. En las empresas japonesas, por ejemplo, suele desempeñar un papel más documental y ceremonial. Generalmente, antes de poner nada por escrito, se logra un acuerdo verbal sobre la actuación propuesta. Luego, el informe escrito con la propuesta circula para obtener la aprobación oficial de todas las partes implicadas. De este modo, si trabaja con dicha cultura, no debería proponer inicialmente nada por escrito.

Papel de las reuniones: En las empresas estadounidenses, las reuniones se celebran en la mayoría de los casos para que las personas discutan conjuntamente un proyecto, un problema o una iniciativa. A veces, los participantes utilizan la técnica de la tormenta de ideas o *brainstorm* entre ellos, proponiendo ideas y debatiendo después sobre los pros y los contras. En otras culturas, en Japón por ejemplo, las decisiones se forjan en un segundo plano, de modo que a la hora de reunirse ya existe un consenso.

Pautas del razonamiento y la argumentación: El modo en que las personas de distintas

culturas estructuran un argumento y alcanzan unas conclusiones puede variar enormemente. El mundo empresarial estadounidense, por ejemplo, tiende a favorecer la “estructura directa”, en la que el argumento o recomendación principal aparece en primer lugar, seguido de los argumentos secundarios y las pruebas. En otras culturas, el uso de la estructura directa puede parecer brusco o incluso maleducado; en ellas, es posible que el argumento principal sea deliberadamente ambiguo, esté oculto o incluso ni llegue a mencionarse. En occidente, las razones han de estar sustentadas por “hechos” objetivos, neutrales y, a menudo, cuantificables. Las personas de otras culturas creen que la información no se puede separar de quien la emite oralmente o la escribe y, por tanto, tienden a confiar más en la intuición o en la emoción para corroborar las ideas.

Nivel de formalidad en la comunicación interpersonal: En Estados Unidos, las relaciones personales entre conocidos por actividades comerciales tiende a ser muy informal y a menudo se utilizan los nombres de pila tras una primera llamada o reunión. No todas las culturas son tan informales en sus interacciones empresariales. Los británicos, por ejemplo, seguramente consideren la familiaridad estadounidense un poco avasalladora, y los japoneses es muy probable que la encuentren del todo inapropiada, especialmente si se trata de personas de edades diferentes y en diferentes niveles de la organización.

Estilo de presentación oral: En la mayoría de las empresas estadounidenses, se está a favor de un estilo de presentación relativamente informal y animado. La utilización de gran cantidad de gestos y movimientos también funcionaría bien en Francia o en Italia, por ejemplo, pero podría resultar excesiva en Finlandia o Japón.

Comportamientos de comunicación no verbal: Los comportamientos y las claves no verbales varían de una cultura a otra. Por ejemplo, en los Estados Unidos se enseña a utilizar un contacto visual directo al hablar con otra persona; en muchas culturas asiáticas, se considera inadecuado o de mala educación mirar directamente al interlocutor mientras se habla. También hay normas concernientes a la costumbre de tocarse (quién puede tocar a quién y dónde) y para la utilización del silencio (¿se considera el silencio valioso o perjudicial para la comunicación?). Al llevar a cabo actividades comerciales con una persona que no habla el mismo idioma, los comportamientos no verbales pueden ser muy útiles a la hora de aclarar significados. Así, por ejemplo, es posible que las pausas ofrezcan la posibilidad de asimilar información o realizar preguntas.

Aptitudes necesarias para una buena comunicación transcultural

Una buena comunicación transcultural no es sólo cuestión de conocimiento y de preparación, sino que también requiere las siguientes aptitudes fundamentales:

Paciencia: disposición para aceptar la ambigüedad, la confusión y la frustración.

Tolerancia: actitud justa e imparcial hacia valores diferentes y hacia aquellos que los defienden.

Objetividad: capacidad para obtener toda la información necesaria y evaluarla desde ambas perspectivas antes de formarse una opinión.

Empatía: capacidad de ponerse en el lugar de otro y de anticipar la reacción de otra persona ante una situación.

Respeto: voluntad de valorar y aprender de la cultura de otros, sin importar lo alejada que esté de la suya⁴.

Aunque tendemos a enfatizar las diferencias *entre* culturas, también es importante observar que hay diferencias *dentro* de las culturas. Existen diferencias entre regiones (por ejemplo, el norte y el sur de Italia), entre grupos étnicos dentro de una cultura, entre organizaciones (IBM y Apple) y, desde luego, entre individuos. Así, hemos de ser cautelosos a la hora de hacer generalizaciones culturales radicales y de aplicar esas generalizaciones a las personas con las que realizamos actividades comerciales. Para evitar este peligro, cultive las cinco aptitudes anteriores. Anticiparse a las diferencias y entenderlas, mejorará la eficacia de su comunicación intercultural e intracultural.

Al tratar con otras culturas, el objetivo final no consiste sólo en respetar las diferencias, sino también en valorarlas.

© 1997 Lori Breslow Sloan Communication Program

⁴ Comité de conceptos y metodología didáctica, "How to Teach Intercultural Concepts in a Basic Communication Class", *The Bulletin* (September 1988), 3.

Bibliografía sobre comunicación intercultural

Libros

Adler, Nancy J. *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3ª edición. Belmont, CA: Wadsworth Publishing, 1996.

Bennett, Milton J., ed. *Basic Concepts of Intercultural Communication*. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1998.

Brake, Terence, Danielle Medina Walker y Thomas Walker. *Doing Business Internationally* (texto y cuaderno de ejercicios). Princeton, NJ: Training Management Corporation, 1995.

Condon, John C. y Yousef, Fathi. *An Introduction to Intercultural Communication*. Indianapolis, IN: Bobbs-Merrill Educational Publishing.

Mead, Richard. *Cross-Cultural Management Communication*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1990.

Ruben, Brent, D. *Human Communications Handbook--Simulations & Games*, Vols. 1 & II. Rochelle, NJ: Hayden Book Co.

Samoven, Larry A. y Richard E. Porter. *Intercultural Communication: A Reader*, 6ª edición, Belmont, CA: Wadsworth Publishing, 1991.

Victor, David A. *International Business Communication*. Nueva York: Harper Collins, 1992.

Fuentes filmicas

Big World Inc.
1350 Pine St. suite 5
Boulder, CO 80302
(800) 682-1261
EToll@aol.com

Intercultural Training Resources, Inc.
1750 Buchanan St.
San Francisco, CA 94115
(415) 749-2920

Otras fuentes / organizaciones

Intercultural Press, Inc.
P.O. Box 700
Yarmouth, ME 04096
(800) 370-2665

The International Society for Intercultural Education, Training, and Research (SIETAR)
808 17th St., NW, suite 200
Washington, DC 20006
(202) 466-7883