D
Com.
+2,500

# UNIVERSIDAD DE MONTERREY

DIVISION DE EDUCACION Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA INFORMACION

## RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA COMUNICACION INTERCULTURAL EN EL TRABAJO

MONOGRAFIA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA INFORMACION
Y COMUNICACION

PRESENTA:

ADRIANA MONTELONGO GOMEZ

SAN PEDRO GARZA GARCIA, N. L. ENERO DE 2004

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

UNIVERSIDAD DE MONTERREY

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

# RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EN EL TRABAJO

MONOGRAFÍA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

PRESENTA:

ADRIANA MONTELONGO GÓMEZ

SAN PEDRO GARZA GARCÍA, N.L. ENERO DE 2004

Dedicatoria

Aunque sea después de mucho tiempo, finalmente está listo mi trabajo. Quiero dedicárselo a mi esposo que siempre me ha apoyado en todo y que sin su comprensión y paciencia no podría haberlo terminado.

A mis papás, porque era algo que les debía, finalmente aquí está y les doy las gracias por haberme dado la oportunidad de estudiar y además, en una Universidad como ésta. Ahora sí, creo que ese hueco que quedaba ya está lleno, y por fin, este ciclo termina, para empezar otros nuevos.

Agradecimientos

Agradezco a Cecilia Quintanilla porque después de mucho tiempo me dio la oportunidad de terminar algo que había quedado inconcluso; gracias por permitirme que esto que estaba pendiente pueda estar finalmente listo.

A mi asesora, Josefina Ibarra, quien me dio todo su apoyo y más que nada, sus ánimos para seguir adelante. Gracias por el tiempo y las facilidades que me brindó. Las cosas se hicieron fáciles con su ayuda, su optimismo y sus ganas de seguir adelante.

Finalmente, a mis sinodales, Cecilia Quintanilla y Marlene Schroeder, les doy las gracias por tomarse el tiempo para leer mi trabajo y hacerme sus comentarios.

Índice

Página

Resumen ..... 4

Introducción ..... 5

Capítulo

1. La cultura ..... 8

2. La comunicación intercultural ..... 17

3. Pautas para mejorar la comunicación intercultural laboral ..... 33

Conclusiones..... 62

Bibliografía..... 65

Resumen

Esta investigación trata sobre un hecho al que estamos expuestas la mayoría de las personas: el mantener una relación laboral con personas de diferentes culturas. Esto debido a que en la actualidad se llevan a cabo una serie de acuerdos económicos que permiten que compañías extranjeras vengan a nuestro país, lo que a su vez, provoca un intercambio de personal con otros países o simplemente nos obliga, como personas laborando en este tipo de empresas, a mantenernos en contacto con personas de compañías hermanas.

En ocasiones debido al gran intercambio comercial que existe, muchos de los clientes o proveedores son de una cultura diferente a la nuestra, y por tal motivo tenemos que estar en constante relación con ellos. Este hecho nos crea problemas ante los que solemos enfrentarnos día a día, como el no comprender a la otra cultura, o no tener respuestas acertadas ante cierto tipo de comportamiento.

Además se tratan conceptos como la cultura para que una vez definida, poder llegar a lo que es la comunicación intercultural. Así mismo se presentan diferentes puntos de vista de diversos autores acerca de cómo lograr una comunicación intercultural eficaz.

Finalmente se presenta una serie de recomendaciones que podemos seguir para mejorar la comunicación intercultural en el ámbito laboral, las cuales nos permitirán llevar a cabo una relación satisfactoria y duradera.

# Introducción

## Antecedentes del problema

Debido al momento de modernidad por el que estamos pasando, de innumerables avances tecnológicos en donde todo está al alcance de nuestra mano por los crecientes descubrimientos, es fácil estar en contacto con personas de todas partes del mundo, en donde, independientemente del campo de trabajo de cada uno, es necesario entablar relaciones con gente de cultura totalmente diferente a la nuestra. En ocasiones, puede resultarnos difícil y hasta incómodo el relacionarnos con personas de otra cultura, ya que no sabemos de qué manera comportarnos, o queremos hacer predicciones acerca de la conducta que presentará la otra persona ante cierto problema. Por este motivo se considera de suma importancia tener conocimientos acerca de cómo manejar situaciones en las que precisamente tratamos con personas ajenas a nuestras raíces. Muchas veces podemos evitar malentendidos o lograr que la comunicación sea eficaz, con el simple hecho de conocer ciertas pautas que nos pueden ayudar a mejorar la relación y a obtener resultados satisfactorios. En el campo laboral podemos obtener un gran beneficio, ya que si actuamos de manera correcta, se pueden realizar negociaciones exitosas, en todos los niveles, o simplemente, contribuir a que la relación sea agradable y duradera. Esto se puede lograr mediante el estudio apropiado de la comunicación intercultural, ya que nos hace ver el panorama desde otro punto de vista y nos ayuda a conocernos a nosotros mismos, así como a las demás culturas.

## Planteamiento del problema

Como se comentó, actualmente es común que estemos expuestos al contacto con personas de diferentes culturas, esto puede ser en cualquier área y mediante distintos medios. El estudio

de la comunicación intercultural en el ámbito que nos interese o en el cual nos desarrollemos, nos ayudará a comprender mejor a otras personas, así como a sobrellevar una relación exitosa y lograr las metas que nos hemos propuesto. También nos proporcionará las bases para entablar intercambios favorables, ya que con base en los estudios realizados se podrán obtener recomendaciones a seguir.

## Justificación

Es interesante y en estos momentos es básico el estudio de la comunicación intercultural debido a que estamos viviendo un momento en el que todo tiene que ver con relaciones hacia el exterior: noticias, avances tecnológicos, negociaciones internacionales, convenios, intercambio de personal entre compañías hermanas, la innumerable fuente de empleos generadas por empresas extranjeras, etc. Por tal motivo es necesario estar conscientes de lo que ocurre al entrar en contacto con la gente de otro lado, ya sea en el extranjero o aquí en nuestro país; saber de qué manera podemos actuar ante ciertas situaciones; no hacer malas interpretaciones, sino, de lo contrario, buscar la manera más eficaz de llegar hacia los demás y lograr así el éxito en nuestro desarrollo laboral.

## Limitaciones

El presente estudio se enfocará directamente a la comunicación que tienen personas en su ámbito laboral con gente de otra cultura, por los diferentes medios existentes, sea de manera personal (directa) o mediante cualquier otro medio; sea en su localidad o en el extranjero. El hecho que nos interesa investigar es la comunicación que debe existir para mejorar estos

encuentros o contactos para que sean eficaces; esto debido a la necesidad que ha surgido de mantener contacto con compañías extranjeras.

Objetivo

Proporcionar al lector, que tiene la necesidad de estar relacionado en su ambiente laboral con personas de diferentes nacionalidades, una lista de recomendaciones a seguir para comprender las diferencias existentes y mejorar la comunicación al momento de entrar en contacto con otras culturas.

## 1. La cultura

Al hablar de cultura son muchas las ideas que se vienen a la mente: se piensa en arte, en personas preparadas y conocedoras de literatura, poesía, etc. Por otro lado, relacionamos la palabra cultura con el grupo de personas que habita un lugar determinado de la tierra; con los grupos étnicos o las tribus de lejanos países. Hay quienes consideran a la cultura como la forma de pensar y de comportarse de un grupo de personas.

Como éstas hay muchas otras ideas que se tienen acerca de la cultura, por lo que es importante dar una definición de especialistas en el ámbito para aclarar nuestros pensamientos y tener un concepto bien formado de lo que es la cultura.

Para empezar, es básico conocer la etimología de la palabra cultura. Al respecto podemos citar el siguiente párrafo:

> "El verbo latino colere significa originalmente cultivar. Así agrum colere significa cultivar el campo y vitem colere, cultivar la vid. La forma supino de colere es culturm, y de ella proviene la palabra cultura, que en latín significa primariamente agricultura. Ésta es la primera acepción que atribuye a esta palabra la Real Academia Española. Surgió con el tiempo la metáfora que compara al espíritu del hombre culto con un campo cultivado y al inculto con un campo sin cultivar. Esta metáfora se aplicó en el siglo XVII en España, particularmente al lenguaje. Quienes en esa época hablaban o escribían con un estilo cultivado (rebuscado) se les llamaba cultos. Sus detractores los llamaban culteranos. Dos siglos más tarde, la palabra cultura se asoció con las actividades recreativas con las que las personas bien educadas entretenían sus ocios: lectura de novelas, asistencia a conciertos y representaciones de teatro, visita a exposiciones de pintura, etcétera" (Monsterín, citado en McEntee, 1998: 151).

Una vez conocida la raíz etimológica, podemos enfocarnos en las definiciones que nos proporcionan distintos autores. Hay que tener en cuenta que cada uno tiene una visión distinta, debido a la naturaleza de sus estudios e intereses. Así, podemos citar a Davis y Newstrom (1989: 51) quienes dicen que para una persona la cultura "...es su ambiente de creencias, costumbres, conocimientos y prácticas creadas por humanos. La cultura es la conducta convencional de su

sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes".

Como en la definición anterior, muchos autores incluyen en sus descripciones no sólo los aspectos que consideran abarca la cultura, sino también la relacionan directamente con la manera en que se percibe el mundo de acuerdo a los conocimientos y experiencias adquiridas. Por este motivo, dadas las diferencias que cada quien vive, es como se enfrentan a su medio ambiente. Otro que comparte este punto de vista es Rodrigo, quien menciona que

> "...el ser humano es un ser básicamente cultural y que la cultura es una construcción del ser humano. A grandes rasgos podríamos decir que cada persona ha nacido en una comunidad de vida en la que se ha socializado. La persona interioriza unas maneras de pensar, de sentir y de actuar. A partir de esta interiorización no sólo comprende el mundo de su comunidad, sino que éste se va a convertir en su mundo. Pero al mismo tiempo esta persona va a ser un elemento constitutivo de esta cultura e inevitablemente, va a ayudar a su transmisión, su conservación y su transformación" (Rodrigo, 1999: 1).

La definición que da Asunción-Lande (citada en Fernández & Dahnke, 1990: 184), también comparte la misma línea que los autores anteriores. Dice que "la cultura es un sistema de símbolos compartidos, creados por un grupo de gente para permitirles manejar su medio ambiente físico, psicológico y social. La cultura proporciona a las personas un marco de referencia cognoscitivo general para una comprensión de su mundo y el funcionamiento en el mismo. Esto les permite interactuar con otras personas y hacer predicciones de expectativas y acontecimientos".

Por otro lado, hay autores que hacen hincapié en el término comunicación al relacionarlo con la cultura, ya que ambas van de la mano y se interrelacionan.

Asunción-Lande lo explica de esta forma:

> "La comunicación no puede existir en el vacío. La cultura proporciona el contexto adecuado para que surja, pero una cultura no puede sobrevivir sin comunicación,

> pues depende de ella para su iniciación, mantenimiento, cambio y transición. La cultura es por sí misma un sistema de comunicación. Las complejas interconexiones de los hechos culturales transmiten información a sus participantes" (Asunción-Lande, citada en Fernández & Dahnke, 1990: 183-184).

Por su parte, refiriéndose a la relación comunicación-cultura, Hall menciona que:

> "La cultura es el medio de comunicación del hombre; no existe ningún aspecto de la vida humana que la cultura no toque y altere. Esto es lo que significa la personalidad, el cómo los individuos se expresan (incluyendo las demostraciones de emoción), la forma en que piensan, el cómo se mueven, el cómo resuelven sus problemas, el cómo planean y proyectan sus ciudades, el cómo funcionan y se organizan los sistemas de transporte, así como la forma en que los sistemas económicos y estatales se estructuran y funcionan" (Hall, 1978: 23).

Finalmente podemos citar la explicación de Rodrigo sobre la dependencia de la cultura con la comunicación.

> "La cultura debe su existencia y su permanencia a la comunicación. Así podríamos considerar que es la interacción comunicativa entre las personas donde, preferentemente la cultura se manifiesta" (Rodrigo, 1999: 1-2).

Continuando con el análisis del término cultura, muchas veces nos preguntamos qué aspectos incluye, si son tan sólo ideas y creencias, o también incluye los objetos tangibles o las cuestiones que podemos percibir físicamente. Con referencia a esto, hay ciertos investigadores que hacen una división dentro de sus definiciones para ser un poco más explícitos.

Osgood (citado en Whittaker, 1980: 156) diferencia entre a) cultura objetiva, compuesta de cosas materiales, y b) cultura subjetiva, formada por los aspectos conceptuales no materiales de la cultura.

Para Beals y Hoijer (citados en McEntee, 1998: 147), la cultura se puede observar en formas no materiales, esto es, en conducta, y, por otro lado, en formas materiales que son los artefactos que resultan de cierto tipo de conducta. Dentro de los elementos materiales están el alimento, las herramientas (tecnología), la vivienda, la vestimenta y los medios de transporte. Los

elementos no materiales incluyen la organización social, el parentesco, el sistema político, el sistema económico, la religión, el lenguaje, las creencias, los valores y los prejuicios.

En este mismo sentido, pero desde un punto de vista diferente, está la aportación de Phillips (1986: 33) acerca de la cultura. "Una definición sociológica de cultura es el sistema de expectativas (o pensamientos, creencias, opiniones, concepciones, especulaciones, etc.) y objetivos (o intereses, motivos, gustos, orientaciones, etc.) ampliamente compartidos dentro de una sociedad". A diferencia de Osgood, Beals y Hoijer, Phillips (1986: 33) acepta únicamente como intangibles o no materiales los fenómenos de la cultura (expectativas y objetivos). Como fundamento cita el siguiente caso:

> "Por ejemplo, la hamburguesa McDonald se relaciona con el interés norteamericano por el alimento rápido, opuesto a la tradición europea de comida sin prisas. De este modo, el fenómeno no material que integra una cultura puede utilizarse para explicar el significado de los fenómenos materiales asociados con la misma. A su vez, los objetos materiales asociados a la cultura aportan un entendimiento concreto de elementos culturales intangibles".

Para terminar con las definiciones acerca de la cultura, cabe mencionar las aportaciones de Vívelo (citado en McEntee, 1998: 144-145) que se refiere como "totalista" a la perspectiva antropológica tradicional, en la cual la cultura es "un mecanismo de adaptación: la totalidad de herramientas, actos, pensamientos e instituciones por medio de las cuales una población se mantiene". En esta definición se destacan la organización y la función de las culturas, dejando a un lado las costumbres, ritos, creencias u otras particularidades de las diferentes poblaciones.

La otra perspectiva citada por Vívelo es la que llama "mentalista", en donde se describe a la cultura como "un sistema conceptual, es decir, un sistema de conocimientos y creencias compartidas con el que las personas organizan sus percepciones y experiencias, toman decisiones y actúan". En este enfoque sólo se toman en cuenta los pensamientos.

Después de haber analizado a varios autores con sus diferentes puntos de vista, debemos de tener una idea formada de lo que es la cultura. Tal vez consideremos que a algunas definiciones les sobre o les falte algo. Por tal motivo, se presentaron muchas opciones, para así tomar los elementos esenciales y formarnos un concepto de lo que es la cultura.

Ya que tenemos conocimiento del término, tal vez nos preguntamos, ¿para qué tanta información? ¿De qué nos sirve la cultura? ¿Aplicamos la cultura en nuestra vida diaria? En más de una ocasión nos hemos hecho este tipo de preguntas, pero tal vez nunca nos hemos detenido a reflexionar sobre ellas. Vivimos día a día, de una manera tan rápida y sistemática, que pocas veces nos interesa ponernos a pensar sobre cuestiones de esta índole. Tal vez, si estuviéramos más conscientes de nuestra forma de ser y de enfrentar la vida, tendríamos respuestas a las preguntas anteriores. Nuestra vida diaria está llena de reacciones con base en la cultura en la que hemos vivido. Estamos preparados, gracias a la cultura, a enfrentarnos constantemente a situaciones diversas, y a responder acertadamente de acuerdo a eso que hemos absorbido, que se llama cultura. "Como mecanismo de adaptación, la cultura satisface las necesidades fisiológicas, psicológicas y sociales de sus miembros" (McEntee, 1998: 145).

Una descripción más detallada de las funciones de la cultura, es la que dan Beals y Hoijer (citados en McEntee, 1998: 146), en donde las necesidades fisiológicas incluyen el alimento y protección biológica; las necesidades psicológicas están formadas por el afecto, la aprobación, la seguridad y el placer, y las necesidades sociales se refieren a las reglas y normas de conducta para vivir en sociedad.

Un término básico dentro de la cultura es el *símbolo*. Todos tenemos noción de lo que es un símbolo. Quizá los más comunes que se nos vienen a la mente son los señalamientos de

tránsito, un semáforo, la "V" de amor y paz, entre muchos otros, pero es necesario saber a qué se le denomina símbolo dentro de la cultura.

Beals y Hoijer (citados en McEntee, 1998: 145-146), lo definen como un "fenómeno físico al que le dieron significado algunas personas".

No todos los símbolos son visuales, como la mayoría de nosotros creemos, sino que, "los símbolos pueden ser lingüísticos, no verbales, pictóricos, anotaciones o de otra índole. Juntos o en combinación, llevan o transmiten mensajes" (Asunción-Lande, citada en Fernández & Dahnke, 1990: 185).

Para Phillips (1986: 30) "un símbolo es cualquier fenómeno, (objeto, diseño o sonido) que representa algo diverso de sí mismo". Esto quiere decir que el símbolo es arbitrario, ya que no hay relación entre el significado que se le da y el objeto o fenómeno que representa.

El símbolo o sistema de símbolos más importante para el hombre es el *lenguaje*; es la principal diferencia entre éste y otras sociedades animales. Es gracias al lenguaje que los seres humanos se pueden transmitir sus conocimientos, experiencias y emociones, es decir, todo lo que involucra la cultura. Gracias a lo que aprendemos es que podemos adaptarnos a vivir en la sociedad y a afrontar cualquier situación que se nos presente.

> "El lenguaje nos permite aprender la cultura, que podemos imaginar inicialmente como un modelo o diseño de vida en sociedad. El modo de vida de toda sociedad está organizado para favorecer algunos objetivos por encima de otros: se hacen determinados trabajos; hay tipos particulares de creencias religiosas ampliamente difundidos; son importantes algunos tipos de experiencias educativas y se acentúan particulares modos de entender la conducta humana y el universo físico. En resumen, diferentes sociedades tienen diferentes culturas. Con la ayuda del lenguaje estamos habilitados para entrar a la vida en sociedad, porque podemos aprender a compartir los supuestos, creencias e intereses de los demás" (Phillips, 1986: 28).

Krech, Crutchfield y Ballachey (citados en Whittaker, 1980: 159) sostienen que "el lenguaje ha permitido el crecimiento y transmisión de culturas, la continuidad de las sociedades y el funcionamiento y control efectivos de los grupos sociales".

Al respecto Rodrigo (1999: 2) menciona que "la cultura se construye por la interacción de los seres humanos, pero al mismo tiempo jamás está definitivamente construida, porque, continuamente la propia interacción de los seres humanos está en proceso de construcción. Esto puede apreciarse claramente en el lenguaje que va cambiando a lo largo del tiempo. Por ejemplo, con la aparición de los ordenadores se desarrolla un nuevo vocabulario anteriormente inexistente".

Existen muchas explicaciones acerca de la relación del lenguaje y la cultura. Una de las consideradas más importantes es la de Sapir y Whorf con su teoría de la relatividad lingüística. Ellos consideran "la idea de que el lenguaje hace que las personas entiendan el mundo de un modo determinado. Por ello, personas de diferente idioma propenderán a entender el mundo de diversos modos; y por tanto, se inclinarán a comportarse en formas un tanto distintas" (citados en Phillips, 1986: 32).

Lo que ellos proponen es que las estructuras diferentes de cada lenguaje, canalizan al pensamiento humano de manera diferente; por tal motivo se actúa de diferentes maneras en cada cultura ante estímulos semejantes. Con palabras de Sapir se puede completar la explicación de esta manera: "En gran medida, vemos, oímos y experimentamos mediante otros medios por qué los hábitos de lenguaje de nuestra comunidad nos predisponen a aceptar ciertas elecciones de interpretación" (Sapir, citado en Whittaker, 1980: 141).

Refiriéndose también a la propuesta de Sapir y Whorf, Baptiste Marcellesi, establece que "el conocimiento que un pueblo tiene del mundo está en relación con su lenguaje; por tanto,

habrá tantas visiones del mundo como lenguajes o sistemas lingüísticos" (citado en McEntee, 1998: 177).

Otra de las aportaciones acerca del lenguaje es la propuesta por Noam Chomsky en la que establece que existen "gramáticas mentales subyacentes al conocimiento que las personas tienen de lenguajes particulares y (existe) una gramática universal subyacente a las gramáticas particulares" (Pinker, citado en McEntee, 1998: 180).

Chomsky lo que trata con su hipótesis es de comprobar que existe una gramática universal innata e invisible para el ser humano, y que éste la utiliza sin estar consciente de ello al elaborar oraciones nuevas u oraciones que ya había escuchado.

En las páginas anteriores abarcamos lo que es la cultura, algunos términos importantes para su comprensión, así como la relación del lenguaje con el ser humano.

Principalmente por medio del lenguaje es que nos comunicamos con las personas, pero, ¿qué pasa cuando nos encontramos ante personas que hablan otro idioma y que tienen costumbres diferentes, es decir, son de una cultura diferente? ¿Cómo reaccionamos ante estas situaciones? Quizá no sabemos cómo reaccionar, ni cómo dirigirnos hacia ellos; a veces hasta sentimos temor de estar frente a frente con otra persona tan distinta a nosotros. En estas ocasiones se presenta en las personas el fenómeno llamado "choque cultural", esto es, "un sentimiento de confusión, inseguridad y ansiedad causado por un ambiente nuevo y extraño. Se preocupa por no saber cómo actuar y por el temor a perder su autoconfianza al dar u obtener respuestas equivocadas" (Davis y Newstrom, 1989: 51).

Para Asunción-Lande el "shock cultural", como ella lo llama, queda explicado en el siguiente párrafo:

> "Se va por la vida esperando cambios en las actitudes, en las relaciones o en el medio ambiente, pero cuando de pronto nos enfrentamos con alteraciones a los

> hábitos establecidos o al medio ambiente familiar, se suele experimentar confusión, incomodidad, frustración o incluso hostilidad. Este fenómeno de confusión o incomodidad que se experimenta al verse expuesto a un cambio repentino se ha denominado *shock cultural*" (citada en Fernández & Dahnke, 1990: 88).

En esta experiencia de choque cultural se presentan varios síntomas descritos por Oberg que son: la tensión, el clima de rechazo, la desorientación, la sensación de pérdida, los sentimientos de sorpresa y el sentimiento de impotencia (citado en McEntee, 1998: 36).

## 2. La comunicación intercultural

Desde hace mucho tiempo, el hombre ha estado en contacto con otras civilizaciones. Han sido muchas las causas de estos encuentros: el descubrimiento de nuevas tierras, la lucha por colonizar regiones con menos recursos, los intereses económicos de las grandes potencias, así como situaciones en las que diferentes culturas se han visto favorecidas, quizá por acuerdos comerciales.

En la actualidad, en un mundo lleno de avances tecnológicos, intereses por la modernización y en busca de una mejora económica, el contacto con personas de otras culturas es casi inevitable. Hay muchos medios por los cuales nos podemos comunicar como el teléfono, la televisión, las conferencias vía satélite y el correo electrónico, entre muchos otros.

Este tipo de contactos o encuentros son los que podemos denominar como "comunicación intercultural". Para tener una mejor comprensión del término podemos citar a McEntee (1998: 89), quien menciona que "el concepto de comunicación intercultural se refiere al proceso de la comunicación humana cuando ésta ocurre entre individuos o grupos que han vivido experiencias culturales diferentes".

Para Asunción-Lande (citada en Fernández & Dahnke, 1990: 193), "la comunicación intercultural se define como el proceso de interacción simbólica entre individuos y grupos que tienen diferencias culturales reconocidas en la percepción y las formas de conducta, de tal manera que esas variaciones afectarán significativamente la forma y el resultado del encuentro".

Como sabemos, el hecho de entrar en contacto con personas con una visión del mundo diferente a la nuestra, puede ocasionar que no logremos comunicarnos eficazmente. De ahí la importancia del estudio de la comunicación intercultural. Los objetivos de su estudio según Asunción-Lande incluyen: 1) comprender el impacto de la cultura sobre la comunicación; 2)

desarrollar la capacidad y la habilidad de percibir y considerar puntos de vista alternativos; 3) desarrollar habilidades para realizar investigaciones en contextos interculturales y multiculturales, y para interpretar los resultados de los estudios empíricos en el área.

Continuando con el estudio y definición de la comunicación intercultural, debemos agregar otros tipos de comunicación que se le relacionan directamente. Estos son la comunicación intraétnica (comunicación intracultural), comunicación interétnica, y por otro lado, la comunicación internacional, la comunicación transcultural o cross-cultural y, finalmente, la comunicación global.

Para Prosser, "la comunicación intraétnica se refiere a la que existe entre personas de un mismo grupo étnico; mientras que la comunicación interétnica es la que se realiza entre personas de diferentes grupos étnicos. La comunicación intraétnica implica que las personas compartan valores, marcos de referencia y códigos de comunicación similares; mientras que en la comunicación interétnica los valores, marcos de referencia y códigos de comunicación de las personas involucradas son diferentes. Es característico de la comunicación intracultural el hecho de que las personas que participan en este tipo de comunicación comparten valores, marcos de referencia y códigos de comunicación similares, por lo que la comunicación intraétnica se considera intracultural" (citado en McEntee, 1998: 121).

"La comunicación internacional ocurre entre las estructuras políticas (naciones y gobiernos) más que entre individuos. Frecuentemente se refiere a la comunicación de la diplomacia y la propaganda...es la interacción (entre las personas quienes participan en la comunicación internacional o están influidas por las políticas, objetivos, necesidades y economías de las naciones involucradas). Esta forma de comunicación es altamente protocolizada, se lleva a cabo en situaciones de formalidad, y en lugares también formales, como en las Naciones Unidas.

El Derecho Internacional, el poder militar, los tratados internacionales, los acuerdos secretos y la opinión pública mundial determinan en gran parte la comunicación internacional" (Samovar y Porter, citados en McEntee, 1998: 120).

La comunicación transcultural se refiere a la función que desempeña el comunicador transcultural, quien debe considerarse como representante de una cultura y de sus miembros. Ésta es una forma de comunicación internacional (Samovar y Porter, citados en McEntee, 1998: 123).

Para Prosser, también se refiere al área de investigación, cuyo objetivo es identificar "variables culturales que pueden estar presentes en dos o más culturas...para eventualmente localizar aspectos universales potenciales que pueden estar operando en la mayoría o en todas las culturas" (citado en McEntee, 1998: 123).

Finalmente, la comunicación global es la comunicación internacional que "sobrepasa fronteras culturales, nacionales y sociales" (Prosser, citado en McEntee, 1998: 124). Es el tipo de comunicación que surge entre organizaciones e instituciones, que se unen por una causa, interés o una creencia común. Ejemplos de esto son las iglesias, la Organización de las Naciones Unidas y muchas otras (UNNGLS, citado en McEntee, 1998: 124).

Como mencionamos anteriormente, podemos estar en contacto con personas de diferente cultura de muchas maneras. La que se considera más productiva es la que se lleva a cabo de forma personal, ya que de esta manera podemos obtener más beneficios al estar físicamente ante la otra persona. Así, tenemos la posibilidad de ver sus reacciones ante nuestros comentarios, observar sus gestos y movimientos, analizar el ambiente y tenemos la posibilidad de comentar ampliamente sobre algún punto, esto es, de retroalimentarnos. Este tipo de contacto lo llamamos encuentro intercultural y "se refiere a la interacción cara-a-cara de individuos y grupos que pertenecen a diferentes nacionalidades, grupos étnicos o clases sociales" (McEntee, 1998: 7).

Dentro de los encuentros culturales puede haber muchos casos. Por ejemplo, cuando nos vamos de vacaciones a otro país, cuando compartimos la clase con alguien de otra nacionalidad o cuando a un ejecutivo lo mandan a trabajar a una compañía en el extranjero.

Una guía muy completa acerca de los tipos de encuentros interculturales es la elaborada por Brislin (citado en McEntee, 1998: 8-9), e incluye las siguientes categorías:

- Estudiantes universitarios: estudiantes universitarios cursan una carrera profesional en un país diferente del que recibieron su educación primaria y secundaria. Por ejemplo, un estudiante mexicano que cursa una carrera en una universidad de Japón.
- Administradores: empresarios y directivos trabajan temporalmente en un país diferente del que tienen la ciudadanía. Por ejemplo, un administrador de una empresa holandesa que dirige una sucursal en España.
- Diplomáticos: diplomáticos y otros miembros de una embajada representan a un país al desempeñar su trabajo. Por ejemplo, un embajador de Chile que realiza su cargo diplomático en Italia.
- Intérpretes: trabajan de planta en organizaciones internacionales, y de tiempo parcial o de manera independiente en conferencias multinacionales. Su trabajo consiste en facilitar la comunicación entre las personas quienes no hablan el mismo idioma, por lo que con frecuencia hacen inferencias con base en su conocimiento de la cultura. Por ejemplo, un intérprete ruso que trabaja en una convención comercial en Estados Unidos.
- Personal de asistencia técnica: con frecuencia estas personas trabajan de planta en una organización que ha recibido un contrato para un proyecto que requiere llevar una parte de su personal a otro país en el que se realizará el trabajo. Por ejemplo, una compañía de Brasil que manda un grupo de ingenieros a dar asistencia técnica a una compañía pública en Tailandia.

- Personal militar: estas personas son asignadas como consejeros de gobiernos o son asignados a unidades de defensa en países diferentes del que tienen su ciudadanía. Por ejemplo, personal militar de Francia es asignado a una unidad de defensa en Sudáfrica.

- Emigrantes (inmigrantes): estas personas cruzan las fronteras de su país de origen y se internan en otro. Después intentan establecerse en el país anfitrión. Por ejemplo, un grupo de Cuba que llega a las costas mexicanas de Yucatán e intenta establecerse ahí.

- Investigadores: trabajan en una variedad de áreas de especialidad en culturas que son diferentes a las suyas. Por ejemplo, un grupo de arqueólogos que trabaja en Perú en busca de piezas arqueológicas.

- Turistas: estas personas, por lo general de vacaciones, pasan temporadas en una cultura diferente de la suya con el propósito de divertirse. Por ejemplo, un grupo de turistas de Alemania que goza de las playas de Cancún en México.

- Participantes en programas de intercambio cultural: con mayor frecuencia son estudiantes quienes, como parte de su educación, viven, trabajan y estudian en una cultura diferente de la suya. También es común que los participantes vivan con familias de la cultura anfitriona.

- Miembros de diferentes grupos étnicos, religiosos, sociales y ocupacionales dentro de un mismo país, región o ciudad: cada grupo que se forma constituye una cultura; por ejemplo, los académicos, los contadores, los comerciantes, los cirqueros, la policía, los transportistas, todos ellos tienen un lenguaje, valores, actitudes y creencias que los hacen identificarse entre sí. Al interactuar con personas que se identifican fuertemente con su grupo étnico, religioso, social u ocupacional, se trata de un encuentro intercultural.

Cuando entramos en contacto con personas de diferente cultura, no sabemos cómo van a reaccionar ante nosotros, ya que cada quien ha crecido en un medio diferente, y ha aprendido a

comportarse según las pautas que marque la sociedad. Este "proceso mediante el cual el individuo desarrolla la estructura de su personalidad y se transmite la cultura de una generación a otra" se le conoce como socialización (Phillips, 1986: 62).

Para Secord y Backman (citados en Whittaker, 1980: 155), la socialización consiste "en un proceso de interacción por el que se modifica la conducta de las personas, para conformarla a lo que esperan los miembros del grupo al que pertenecen esas personas. Por ello, no sólo incluye el proceso por el que el niño adquiere gradualmente las maneras de ser de los adultos que lo rodean, sino también el proceso por el que el adulto adopta conductas asociadas con lo que se espera de una posición nueva en un grupo, una organización o una sociedad en general".

De esta manera, llegamos a la conclusión que la percepción de un mensaje que tenga una persona dependerá de lo que ha vivido y aprendido. Así, podemos mencionar ciertas variables en la comunicación intercultural que pueden afectar el encuentro. Dentro de estas variables, podemos mencionar las que se consideran más importantes, ya que influyen en gran medida en el proceso de comunicación intercultural. Éstas son el idioma, los códigos no verbales, la concepción del mundo, el rol o papel y los patrones de pensamiento.

"El idioma es el factor más obvio de la comunicación intercultural. Las personas acumulan, comparten, dan y reciben información por medio del idioma. El desarrollo de un idioma en el contexto de una cultura particular, necesariamente refleja esa cultura" (Asunción-Lande, citada en Fernández & Dahnke, 1990: 186).

Respecto a los códigos no verbales, Asunción-Lande incluye "los movimientos del cuerpo que incluyen la postura, gestos, expresiones faciales y movimientos de los ojos; la zonificación de los espacios, como la distancia física entre las personas en lugares públicos y privados así como la disposición de objetos en el medio ambiente físico; el paralenguaje, que incluye claves

auditivas que acompañan a las señales lingüísticas; orientaciones temporales y silencio" (citada en Fernández & Dahnke, 1990: 186).

> "El principal defecto de la reciente popularización del lenguaje corporal es que se le presenta como independiente de la persona, como si estuviera superpuesto, como si fuera algo que se puede quitar y poner de la misma manera que un traje o un término de vocabulario. Lejos de ser una forma superficial de conocimiento conscientemente manipulable, los sistemas de NVC están entretejidos en la textura de la personalidad y de la misma sociedad, incluso enraizados en cómo se experimenta el hecho de ser hombre o mujer. Sin estos sistemas, sutiles y no escritos, de manejar la enorme diversidad de sucesos de la vida diaria, el hombre no sería más que una máquina" (Hall, 1978: 77).

Por otro lado, la concepción del mundo "es la representación de la concepción interna de un individuo o grupo, la cual es moldeada y organizada de acuerdo con las preconcepciones culturales, que reflejan valores básicos, creencias y actividades" (Asunción-Lande, citada en Fernández & Dahnke, 1990: 187).

Para Sarbaugh, la concepción del mundo contiene tres dimensiones: el propósito de la vida, la naturaleza de la vida y la relación del hombre con el cosmos (citado en Fernández & Dahnke, 1990: 187). La importancia de esta variable radica en que sirve como base para interpretar los hechos que acontecen a nuestro alrededor.

Para Davis y Newstrom (1989: 56), "el papel (rol) es un patrón de conducta esperada de una persona al desarrollar actividades relacionadas con otros. El papel (rol) refleja la posición de una persona en el sistema social, con todos sus derechos y obligaciones, su poder y su responsabilidad".

Otra definición es la de Phillips (1986: 72), en la que menciona que "un papel es un sistema de normas y valores que suministra el guión (normas de conducta) para el miembro de una categoría social determinada".

Hay que tener presente que en la comunicación intercultural las conductas asociadas con un rol difieren de una cultura a otra, por lo que no podemos esperar el mismo comportamiento de una esposa musulmana y una esposa mexicana con su pareja en una situación pública.

La última variable a describir es el patrón del pensamiento el cual "se refiere al análisis de la información que proviene de las impresiones y experiencias de la vida diaria. Es el medio por el que un individuo trata de reconciliar el mundo que percibe con el mundo empírico. El patrón de pensamiento indica cómo los individuos organizan sus ideas y definen sus fuentes de conocimiento partiendo de conceptos fundamentales" (Asunción-Lande, citada en Fernández & Dahnke, 1990: 187).

Estas cinco variables culturales son las que ha considerado Asunción-Lande (citada en Fernández & Dahnke, 1990: 186-187) como más influyentes al llevarse a cabo la comunicación intercultural, pero hay que tener en cuenta otros factores que también están relacionados directamente con el resultado que se obtendrá durante el encuentro cultural.

Un elemento muy importante es el contexto, que es el ambiente que rodea al intercambio cultural; es en sí la situación que se percibe durante nuestro acto de comunicación. Si no tomamos en cuenta el contexto, el significado del mensaje puede ser totalmente diferente; tenemos que considerarlo como elemento clave de la comunicación intercultural.

> "El problema no radica en el código lingüístico sino en el contexto, que da lugar a que varíen las proporciones del significado. Sin contexto, el código es incompleto puesto que sólo abarca una parte del mensaje" (Hall, 1978: 81).

Así, podemos definir el contexto como "todos los aspectos no verbales de una situación de comunicación que las personas involucradas podrán percibir" (McEntee, 1998: 432).

El ruido es también un componente importante en la comunicación intercultural, ya que puede alterar o distraer el acto comunicativo. El ruido "se refiere a cualquier interferencia en el

proceso de comunicación. Puede ser externo, es decir, originarse en el medio ambiente, como un sonido, un olor o un gesto que distrae. Puede ser interno, es decir, originarse en la misma fuente o receptor, como podría ser cualquier dolor físico, cansancio, recuerdos o sentimiento de rechazo hacia alguien" (McEntee, 1998: 98). El ruido interno o ruido semántico, según Porter, se refiere a "la diferencia de significado que puede tener un mensaje para las personas, debido a sus diferencias socioculturales o de valores" (citado en McEntee, 1998: 98).

Por otro lado, es importante que las personas que se comunican, compartan significados comunes, esto, si queremos que el mensaje sea interpretado de la manera en que el emisor envió. Por lo tanto, "es necesario que un mensaje sea 'inteligible' para ser comprendido. La inteligibilidad requiere que las personas involucradas en el proceso de comunicación sean capaces de compartir signos y significados semejantes. Para esto el emisor y el receptor deben pertenecer al mismo grupo sociocultural. Si no es así, existe una alta probabilidad de que se malinterpreten, que no se entiendan y que se rechacen mutuamente" (McEntee, 1998: 98).

En muchas ocasiones, cuando sabemos que vamos a entrar en contacto con personas de diferentes culturas, empezamos a predecir lo que será el encuentro. Tal vez pensamos, en el caso de ir a un país extraño, que nos van a recibir de tal o cual manera; que al cuestionar sobre algún asunto nos vayan a contestar de mala manera, o por el contrario, esperamos una cálida bienvenida y una apertura total por parte de la otra cultura. Quizá, muchas de las veces nuestras predicciones no son las correctas, y los hechos hasta las contradicen. Esto es porque comúnmente elaboramos estereotipos de una cultura o un grupo, o una secta. "Gran parte de las personas cree que todos tienen ciertas características y los estereotipos surgen de esta manera de pensar. Estereotipo es un concepto al que se suele emplear para referirse a miembros de un grupo ajeno" (Whittaker, 1980: 96).

Para Brislin, "el estereotipo es una forma de generalización que implica establecer el nombre de un grupo o grupos de personas y emitir declaraciones acerca de ellas" (citado en Fernández, 1990: 188).

Un aspecto muy importante del estereotipo que toca Rodrigo, es el referente a la simplificación. Con los estereotipos nos evitamos el entrar en detalles y elaborar más cuestionamientos acerca de la otra cultura.

> "Además hablar, por ejemplo, de los franceses, es, en muchas ocasiones, un ejercicio de sobregeneralización. Esta sobregeneralización nos permite una economía mental, ya que el estereotipo preconcebido facilita la explicación de la realidad. El fijarse atentamente y el intentar descubrir el sentido de las cosas se vuelve innecesario. El estereotipo nos permite explicar hasta lo incomprensible" (Rodrigo, 1999: 1).

Para lograr una comunicación eficaz tenemos que deshacernos de estos estereotipos, para no elaborar juicios previos al encuentro. Debemos estar abiertos a recibir de la mejor manera a la otra persona. Con esto nos referimos a que debemos estar conscientes de que cada persona es diferente y no podemos generalizar. Además, así como cada persona tiene su forma de ser, cada cultura tiene sus propios lineamientos, pero no porque difieran de la nuestra van a ser incorrectos. Todos tenemos nuestros puntos de vista, y como seres humanos debemos respetar los de los demás; sobretodo, si lo que buscamos es mantener un encuentro intercultural agradable y de mutuo entendimiento.

> "En primer lugar, uno debe ser consciente de su punto de vista etnocentrista y empezar a repensar muchos de los valores de los que hasta ahora fundamentaban lo que se ha denominado 'identidad cultural'. Me refiero a aquellos valores que se basan precisamente en la denigración de la cultura ajena para ensalzar la propia. Esta toma de conciencia debe descender al propio lenguaje, ya que el lenguaje cotidiano legitima una realidad social, en ocasiones profundamente discriminadora" (Rodrigo, 1999: 2).

De esta manera podemos definir el etnocentrismo como "la tendencia a entender el mundo sólo desde el punto de vista de la propia cultura" (Phillips, 1986: 39).

Contrario al etnocentrismo está el relativismo cultural, que es "una tendencia a ver la conducta de las personas desde la perspectiva de su propia cultura" (Phillips, 1986: 39). En este mismo sentido, Asunción-Lande menciona que "de acuerdo con este principio, cada cultura es única, y sus premisas son tan válidas como las de cualquier otra. Un relativista cultural evita ser atrapado en la creencia de que exista alguna superioridad étnica por parte de algún grupo" (citada en Fernández & Dahnke, 1990: 188).

Finalmente podemos citar a Rodrigo (1999: 2), quien comenta al respecto:

> "Evidentemente cada cultura puede tener formas de pensar, sentir y actuar en las que determinados grupos se encuentren en una situación de discriminación. Pero si aceptamos que no hay una jerarquía entre las culturas estaremos postulando el principio ético que considera que todas las culturas son igualmente dignas y merecedoras de respeto. Esto significa, también, que la única forma de comprender correctamente a las culturas es interpretar sus manifestaciones de acuerdo con sus propios criterios culturales. Aunque esto no debe suponer eliminar nuestro juicio crítico, pero si que supone inicialmente dejarlo en suspenso hasta que no hayamos entendido la complejidad simbólica de muchas de las prácticas culturales. Se trata de intentar moderar un inevitable etnocentrismo que lleva a interpretar las prácticas culturales ajenas a partir de los criterios de la cultura del interpretante. Si no hacemos este esfuerzo de comprensión, la comunicación intercultural se hará más difícil y aumentará la probabilidad de malentendidos".

Otro elemento que puede obstaculizar la comunicación intercultural es una actitud negativa hacia la otra persona. Una actitud es "una idea cargada de emoción, que permite una clase de reacciones ante cierta clase de situaciones sociales" (Triandis, citado en Whittaker, 1980: 240). Otra definición es la de Gergen y Gergen (citados en McEntee, 1998: 357), "una actitud se puede definir como una disposición a responder de forma favorable o desfavorable a un objeto o clase de objetos determinados". Las actitudes tienen tres componentes: el cognitivo, el afectivo y el conativo o conductual. De acuerdo a Gergen y Gergen, el componente cognitivo está formado

por las ideas, creencias y percepciones que una persona tiene acerca de un objeto de actitud; el afectivo son las emociones que siente acerca de ello, y el conativo o conductual es la inclinación que tiene la persona para tomar una acción hacia el objeto de actitud, o también se puede referir a la misma acción (citados en McEntee, 1998: 360).

En este mismo punto podemos mencionar el prejuicio, que es el componente afectivo de la actitud, y lo podemos definir como la "disposición a responder desfavorablemente a una persona por su pertenencia a una clase o categoría determinada", y la discriminación "es el componente conativo o conductual del prejuicio, ya que se refiere a una inclinación hacia la acción desfavorable o también a la misma conducta perjudicial" (Gergen y Gergen, citados en McEntee, 1998: 361).

Como hemos mencionado en el contenido de este capítulo, cada cultura es diferente y tiene sus propias costumbres. Es importante que al entrar en contacto con la otra cultura conozcamos algunos de los rasgos elementales que nos sirvan para tener un inicio satisfactorio. Muchas veces no prestamos atención a situaciones tan cotidianas como es el saludar, la distancia a la que nos sentamos respecto a los demás, entre muchos otros detalles de la vida cotidiana. Debemos considerar este tipo de factores y tratar de respetar, en caso de conocerlos, los de la otra persona.

Un elemento muy importante, que difiere entre culturas, es la distancia, ya que todos necesitamos un cierto espacio entre nosotros y las demás personas, dependiendo qué tipo de relación mantengamos.

Hall (1993: 143-154) separa la distancia en cuatro zonas, aunque menciona que pueden variar con las diferencias de personalidad o factores ambientales. Las distancias son las siguientes:

- Distancia íntima: la presencia de la otra persona es inconfundible y a veces puede ser muy molesta por la demasiado grande afluencia de datos sensorios. La visión, el olfato, el calor del cuerpo de la otra persona, el sonido, el olor y la sensación del aliento, todo se combina para señalar la relación con otro cuerpo.

- Distancia íntima-fase cercana: es la distancia del acto de amor y de la lucha, de la protección y el confortamiento. Predominan en la conciencia de ambas personas el contacto físico o la gran posibilidad de una relación física. La vocalización a distancia íntima desempeña un papel verdaderamente mínimo en el proceso comunicativo, que se efectúa principalmente por otras vías.

- Distancia íntima-fase lejana (15-45 cm): las manos pueden alcanzar y asir las extremidades. Se manifiesta la deformación del sistema visual ya que se pierde el enfoque bien definido. El calor y el olor del aliento de la otra persona pueden advertirse, aunque son enviados aparte de la cara del sujeto. Este es el caso de las personas que viajan en metro.

- Distancia personal: se le puede considerar una especia de esfera o burbuja protectora que mantiene un animal entre sí y los demás.

- Distancia personal-fase cercana (45 a 75 cm): a esta distancia uno puede agarrar o retener a la otra persona. Ya no hay deformación visual de los rasgos de esa otra persona. El vello facial, las pestañas y los poros se ven perfectamente. También se pueden percibir claramente las texturas. El lugar donde uno está en relación con otra persona señala las relaciones que hay entre ambos. Por ejemplo, una esposa puede estar a esta distancia con su esposo, pero no otra mujer, porque la situación sería muy diferente.

- Distancia personal-fase lejana (75 a 120 cm): es la distancia que da el brazo. Va desde un punto situado inmediatamente fuera de la distancia de contacto fácil para una persona hasta un punto

donde dos personas pueden tocarse los dedos si ambas extienden los brazos. Los asuntos de interés y personales se tratan a esta distancia. El tamaño de la cabeza de la otra persona se percibe normalmente, y son bien visibles los detalles del rostro. El nivel de la voz es moderada y no se percibe el calor corporal.

- Distancia social: no se advierten los detalles íntimos del rostro y nadie se toca. El nivel de la voz es normal. La línea que pasa entre la fase lejana de distancia personal y la fase cercana de distancia social señala el límite de dominación.

- Distancia social-fase cercana (120 cm a 2 m): el tamaño de la cabeza se percibe normal. Se aprecian con claridad los detalles de la textura epidérmica y el pelo. A esta distancia se tratan asuntos impersonales. Las personas que trabajan juntas tienden a usar esta distancia. También se aplica para las reuniones sociales. De pie y mirando a una persona a esa distancia, se produce un efecto de dominación, como cuando alguien habla a su secretaria.

- Distancia social-fase lejana (2 a 3.5 m): los detalles más delicados de la cara se pierden. Se pueden apreciar la textura de la piel, el pelo, los dientes y la ropa. En las conversaciones de cierta duración es más importante mantener el contacto visual a esta distancia que más de cerca. El nivel de la voz es un poco más alto que en la fase cercana y puede oírse si está la puerta abierta. Esta distancia puede utilizarse para aislar o separar a las personas unas de otras. Esto posibilita que sigan trabajando en presencia de otra sin parecer descorteses. Por ejemplo, la recepcionista de un edificio.

- Distancia pública: en la transición de las distancias personal y social a la distancia pública que está totalmente fuera del campo de la participación o la relación se producen importantes cambios sensorios.

- Distancia pública-fase cercana (3.5 a 7.5 m): La voz es alta, pero no a todo su volumen. Se cuida la elección de las palabras y las frases; es más formal. No se perciben los detalles de la epidermis y los ojos. Puede verse periféricamente a otras personas presentes.

- Distancia pública-fase lejana (9 m): es la distancia que se deja en torno a personajes públicos, o a cualquier persona que se presente en ocasiones públicas. No sólo la voz sino todo lo demás debe ser exagerado. De la comunicación no verbal, una buena parte se transforma en ademanes y posición del cuerpo. Se pronuncia más lento y más claro. La persona entera se ve pequeña y como puesta en escena.

Así como debemos entender la distancia a la que interactúan las personas de diferente cultura para no sobrepasar sus límites personales, y actuar según a la relación establecida, también es importante saber cómo manejan el tiempo. Hall (1993: 212), ha diferenciado dos modos de entender el tiempo: el *monocrónico* y el *policrónico*. "El monocrónico es característico de las personas poco amigas de relacionarse afectivamente, que dividen el tiempo en compartimientos; programan una cosa para cada tiempo y se sienten desorientados si han de hacer muchas cosas a la vez. Las personas policrónicas, quizá por su fuerte participación afectiva mutua, tienen tendencia a atender varias operaciones ala vez, como malabaristas. Por eso la persona monocrónica suele hallar las cosas más fáciles si puede separar las actividades espacialmente, mientras que la policrónica tiende a juntar las actividades".

Cabe mencionar que para las personas monocrónicas el orden es muy importante, mientras que para las policrónicas no; tal es el caso que se presenta cuando una persona policrónica atiende primero a una persona aunque haya sido la última en llegar.

Quizá nos haya ocurrido, durante algún encuentro intercultural, que la persona con la que estamos tratando no nos dice nada concretamente; le da muchos rodeos y finalmente cree que

entendemos a qué se refiere. Esto puede ocurrir cuando nos topamos con personas que están organizadas dentro de una cultura de contexto alto. Para Hall (1978: 93), las culturas se organizan ya sea en contextos altos o bajos. Al respecto, podemos citar la siguiente explicación.

> "Toda transacción puede caracterizarse por ser de contexto alto, medio o bajo. Las transacciones de HC presentan una información preprogramada que está en el receptor y en el escenario, con sólo una información mínima en el mensaje transmitido. Las transacciones de LC son al revés. La mayor parte de la información debe estar en el mensaje transmitido con objeto de compensar lo que falta en el contexto (tanto interno como externo). En general, la comunicación de HC, en contraste con la de LC, es económica, rápida, eficaz y satisfactoria; no obstante, hay que dedicar tiempo a la programación. Si no ha habido programación, la comunicación es incompleta. Las comunicaciones de HC suelen utilizarse como formas artísticas. Actúan con fuerza cohesiva y unificadora, tienen gran duración y cambian lentamente. Las comunicaciones LC no unifican; no obstante, pueden cambiar rápida y fácilmente".

En el siguiente capítulo explicaremos las virtudes y cualidades que debemos tener, o los elementos que debemos aplicar para lograr una mejor comunicación intercultural, sobretodo, enfocada al campo laboral.

## 3. Pautas para mejorar la comunicación intercultural laboral

Como personas que formamos parte de una cultura, tendemos a percibir las cosas desde un ángulo particular, según hemos crecido dentro de una sociedad, dependiendo de nuestras tradiciones, costumbres y lo que conocemos como aceptable o no. Ante todo, debemos de percatarnos que así como para nosotros algo tiene o no razón de ser, lo mismo para gente de otra cultura. Ellos, de igual manera, consideran que su posición es la correcta, ya que para cada quien la realidad depende de su muy particular concepción del mundo.

Primero que nada, para poder entrar en contacto con otras culturas, debemos respetar a los demás igual que a nosotros mismos; esto es, aceptar la idea de que no hay culturas que sean más ni menos que otras, todos estamos al mismo nivel. Podemos mencionar a Touraine (1997: 174-175) quien hace hincapié en que:

> "No hay sociedad multicultural posible sin el recurso a un principio universalista que permita la comunicación entre individuos y grupos social y culturalmente diferentes. Pero tampoco la hay si ese principio universalista gobierna una concepción de la organización social y la vida personal considerada normal y superior a las demás. El llamamiento a la libre construcción de la vida personal es el único principio universalista que no impone ninguna forma de organización social y prácticas culturales. No se reduce al *laisser-faire* o la pura tolerancia, en principio porque impone respetar la libertad de cada uno y por lo tanto implica el rechazo de la exclusión; además, porque exige que toda referencia a una identidad cultural se legitime mediante el recurso a la libertad y la igualdad de todos los individuos, y no por la apelación a un orden social, una tradición o las exigencias del orden público".

Así mismo, la Declaración Universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural (2002: 1), apoya lo anterior "afirmando que el respeto de la diversidad de las culturas, la tolerancia, el diálogo y la cooperación, en un clima de confianza y de entendimiento mutuos, están entre los mejores garantes de la paz y la seguridad internacionales".

Un concepto que bien puede incluirse en este momento, es el de interculturalismo, ya que aborda lo que es la igualdad entre culturas, y al cual Carrasco (1999: 1), lo define de la siguiente manera:

> "Más que una ideología, el interculturalismo es un conjunto de principios antirracistas, antisegregadores y, en potencia y voluntad, igualitaristas, según los cuales es conveniente fomentar los contactos y los conocimientos entre culturas con el fin de favorecer entre ellas relaciones sociales positivas. Se defiende que las relaciones culturales entre los grupos humanos se han de producir en un plano de igualdad que permita la interacción positiva, por medio del conocimiento y del consiguiente enriquecimiento mutuo. Defiende que si conocemos las maneras de vivir y de pensar de otras culturas y grupos humanos, nos acercaremos más a ellos".

En la actualidad, son cada vez más los contactos que tenemos con personas de otras culturas. Hay muchos factores que han contribuido a que esto se lleve a cabo, pero principalmente, los avances tecnológicos que nos permiten relacionarnos de una manera tan fácil y rápida hasta los lugares más escondidos del planeta. Gracias al desarrollo de las grandes redes de comunicación podemos llegar a los puntos más aislados, que cada vez son menos. Podemos citar a Mattelart (1998: 24-25), quien hace mención de la importancia de estas redes de comunicación en el siguiente párrafo:

> "Chevalier, al igual que su maestro, considera que las 'redes espirituales', o de crédito financiero, y las 'redes materiales', o de comunicación, ejercen una función de cohesión del gran cuerpo constituido por el organismo social. Piensa que las redes ferroviarias, articulándose con las redes marítimas y la comunicación a larga distancia, serán los vectores de la Asociación Universal. Entendiendo ésta como una asociación que ha de comenzar con la formación de un 'Sistema Mediterráneo', cuyos ingenieros y obreros llegan a la misma al readaptarse el ejército a las tareas civiles. Forma de reemplazamiento de la religión (del latín *religare*, unir), la comunicación tiene la función, como aquélla de 'unir' a los miembros desunidos de una comunidad oculta y sacar de su entumecimiento a las civilizaciones adormecidas, desde Grecia al Asia Menor, desde España hasta Rusia. La solución consiste en 'situar ante ellas los ejemplos de un movimiento extraordinario, para impulsarlas con el espectáculo de una prodigiosa velocidad, invitándolas a seguir la corriente que circulará hasta su puerta'. Para Chevalier, la cuestión de la democracia constituye una verdadera variable dependiente del

> desarrollo técnico e industrial, y no representa una cuestión central en su preocupación por el ordenamiento del mundo. Esto no obsta, en modo alguno, para que repita como una cantinela: la comunicación reduce las distancias no sólo de un punto a otro, sino también entre las clases sociales. La mejora de las comunicaciones equivale, por consiguiente, a 'actuar por la igualdad y la democracia'.
> Con la disolución de la iglesia sansimoniana y la desaparición de las amplias perspectivas del período de la militancia, la corriente sansimoniana se limitará a expresar, con anticipación, un pensamiento de gestión, simbolizando la mentalidad empresarial de la segunda mitad del siglo XIX. La ideología redentora de las redes, creadoras de un vínculo universal, legitima el positivismo administrativo.
> Los nuevos empresarios inspirados por esta doctrina industrialista sientan las bases del espacio internacional cubierto de redes, con la creación de compañías de ferrocarriles y líneas marítimas, con la fundación de instituciones de crédito y el establecimiento de canales transoceánicos".

Así, podemos establecer que gracias a la tecnología se han logrado un sinfín de conexiones en todo el mundo. Este tipo de conexiones o de contactos tienen muy diversas finalidades, ya que puede ser por diversión, o hasta para realizar grandes negociaciones. Hay muchos factores que han contribuido a que cada vez haya más relaciones interculturales, entre ellas "el desarrollo de la tecnología, en especial la de comunicación, el incremento en el comercio internacional y cambios sociales tendientes a fomentar las libertades públicas en varios países. Por ejemplo, ahora es usual por medio del *e-mail* 'hablar' con personas de otros países. También los tratados y acuerdos bilaterales y multilaterales entre gobiernos, como el Tratado del Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá y el Mercado Común Europeo, entre países de Europa, alientan el comercio internacional. Los cambios sociales democráticos, que conducen a programas y políticas de desarrollo de derechos civiles, como los que favorecen la educación, la vivienda y la salud pública, fomentan la interacción entre personas de diferentes grupos culturales de un país" (McEntee, 1998: 7).

Aunque en su mayoría son beneficios lo que nos proporciona la tecnología y la modernización, hay ciertos aspectos de nuestra cultura que se ven desfavorecidos, ya que en

muchas ocasiones provoca enajenación y el abuso por parte de los más poderosos. Al respecto, Carrasco (1999: 2), menciona lo siguiente:

> "Por otro lado, ¿qué efectos sociales y culturales han tenido hasta el presente las sucesivas revoluciones tecnológicas que ha conocido la humanidad? Naturalmente, muchos positivos, que ya nos gustaría pensar como irreversibles. Pero también negativos, aumentando la distancia, la *deculturación*, la *desvinculación* para amplios sectores de la población mundial, a cada fase de desarrollo del capitalismo. Estas han sido las armas clásicas del mercado mundial para incrementar primero la dependencia, y en las fases bajas de los ciclos económicos, la marginalidad, para establecer barreras, destruir lenguajes propios y originales, que eran reivindicativos y emancipadores".

Para Nivón (2002: 1), "otro efecto de la globalización en materia educativa es la gran influencia de las redes informáticas en la docencia y la investigación. En la actualidad es posible consultar los programas detallados de cualquier asignatura de educación superior a través de la red. Esta facilidad puede ser un apoyo importante para el docente y el alumno pero tiene el riesgo de su unilateralidad. Al dominar la información en la red, el sistema docente americano impone modelos que pueden derivar en una homogeneidad no deseable y en falta de interactividad entre todos los interesados en el modelo educativo. De este modo, la aparente democratización académica significa en los hechos capacidad de dominio para quien produce y maneja la información".

En esta época en la que estamos inmersos en negociaciones internacionales, y en el que todos hablan de la globalización, en donde nuestras naciones se relacionan con muchas otras, debemos tener presente "que toda comunidad tiene un principio de autoconservación, esto hace que pueda ver como amenaza los contactos interculturales llevándola a un repliegue en sí misma y a un incremento del etnocentrismo, es en este juego intercultural complejo donde se construyen las identidades culturales" (Rodrigo, citado en Rodrigo, 2003: 3).

Compartiendo el mismo enfoque, Mattelart (1998: 111) comenta al respecto:

> "El énfasis que se pone en las mediaciones y en las interacciones no debe hacer perder de vista el hecho de que la universalización contemporánea de un sistema productivo y tecnológico está caracterizada, más que nunca, por la desigualdad de los intercambios. Se debe señalar, por otra parte, que el amplio movimiento que lleva a los pueblos y a las naciones a reapropiarse de su historia y de su cultura es muy ambivalente. Este movimiento puede conducir, en efecto, a las extremas tentaciones del encerrarse en su propia identidad: el retorno al tribalismo, a la pureza de las identidades etnoculturales, y a múltiples formas de intolerancia hacia el extranjero. ¿Todas estas formas radicales de exclusión del otro, no podrían ser también interpretadas como respuestas confusas a las exclusiones propias de las lógicas segregacionistas de la globalización de la economía?".

En este punto es importante dar una definición del término globalización/mundialización, ya que en párrafos anteriores éste se ha mencionado, además que actualmente escuchamos por todos lados esta palabra, que va relacionada con la comunicación intercultural y los negocios internacionales.

Al referirse a la globalización, Mattelart (1998: 81), explica que "las lógicas transnacionales impugnan los fundamentos institucionales de los sistemas de comunicación de los estados-naciones. Al conectarlos con las normas de redes planetarias, resulta que el proceso de desregulación prefigura una profunda mutación del modelo económico y social. Para referirse a esta fase de integración mundial, iniciada en los años ochenta, ha brotado la noción de globalización. Tomada de la lengua inglesa -como lo fue también la palabra 'internacionalización', a finales del siglo XIX-, trata de abarcar el proceso de unificación del campo económico, y, por extrapolación, de diagnosticar la situación general del mundo".

Durante estos múltiples encuentros interculturales que se están dando actualmente pueden influir muchos factores que afecten la comunicación. La mayoría de las veces esto ocurre sin que nos demos cuenta, ya que actuamos de acuerdo a nuestras tradiciones y a la experiencia que hemos tenido. Por este motivo, es importante mencionar estos obstáculos que pueden presentarse

al establecer los contactos interculturales, de manera que, una vez conscientes de ellos, tratemos de evitarlos.

Existen cuatro obstáculos que Rodrigo (1999: 1-3) menciona, éstos son:

*La sobregeneralización*, la cual "nos permite una economía mental, ya que el estereotipo preconcebido facilita la explicación de la realidad. El fijarse atentamente y el intentar descubrir el sentido de las cosas se vuelve innecesario. El estereotipo nos permite explicar hasta lo incomprensible".

En segundo lugar está *la ignorancia*, ya que la mayoría de las veces existe desconocimiento sobre la otra cultura. "No se puede esperar que un estudioso de la comunicación intercultural pueda dar unas indicaciones muy precisas sobre cómo relacionarnos con personas de una cultura concreta, a menos que se haya especializado en ella. Como mínimo hay tantas lenguas como culturas, y no se conoce todavía al ser humano que las hable todas".

Por otro lado, *sobredimensionar las diferencias culturales* puede resultar un error, ya que "en los contactos interculturales es muy frecuente utilizar el método comparativo para describir nuestra experiencia. Así se viene a establecer lo que es común y lo que es distinto. En la comunicación intercultural puede darse la tendencia de construir a 'el otro' distinto. Es decir, ya que se trata de una persona de otra cultura, debe ser distinta. Así pues, se destacan sobre todo las diferencias. Una mirada superficial sobre otras comunidades de vida no puede, generalmente, proporcionar más que una visión diferenciadora. A medida que se va profundizando es cuando las similitudes, inherentes a los seres humanos, se ponen de manifiesto". Es importante que hagamos a un lado la tendencia de acentuar las diferencias y olvidar lo común; esto no quiere decir que no aceptemos las diferencias, sólo que las situemos a su nivel real.

Finalmente, hay que evitar *universalizar a partir de lo propio* y no de lo común. "Esta tendencia nos puede llevar al eurocentrismo y, así por ejemplo, se consideraría que el modelo europeo es el modelo universal de evolución histórica. A partir de este criterio los demás pueblos estarían en los estadios anteriores. Por ejemplo, se afirmaría que se ha descubierto un nuevo grupo étnico neolítico o que otro pueblo se encuentra en la Edad Media. Lo que se hace es utilizar categorías establecidas por una determinada cultura para explicar a otras culturas. Esto puede ser aceptable si se utiliza como metáfora, pero es inaceptable si se pretende universalizar un tipo de desarrollo histórico determinado".

Para McEntee (1998: 338-339), un malentendido puede ser un obstáculo dentro de la comunicación intercultural, y por medio de la teoría de la atribución explica lo que ocurre. Esta teoría establece que el actor, es decir, la fuente, atribuye su propia conducta de comunicación verbal y no verbal, a los factores de la situación, tal como él la percibe. Por otro lado, el observador la atribuye a las cualidades del actor, como su personalidad, cultura o grupo sociocultural. Un malentendido puede ser causa de conflicto o enojo entre dos personas. En muchas ocasiones el receptor de un mensaje capta un significado no intencional enviado por la fuente que no le agrada, y en lugar de aclararlo, simplemente decide actuar. Esta acción puede ser sólo no verbal, o también verbal, agrediendo con palabras fuertes o gritando a la otra persona, sin que haya habido un motivo real, sino sólo un malentendido.

Si queremos evitar este tipo de malentendidos, y queremos lograr una comunicación eficaz, es necesario que pongamos de nuestra parte, y estemos abiertos a la otra cultura, y aprendamos a acoplarnos a ella. En este sentido, es importante poner énfasis, por un lado, en el proceso de adaptación cultural, cuyo objetivo es "ajustarse para asimilar los valores y costumbres de la cultura anfitriona" (McEntee, 1998: 64). Por otro lado, el objetivo del proceso de

aprendizaje cultural, según Furnham y Bochner, es "aprender las características importantes" de la cultura anfitriona (citados en McEntee, 1998: 64).

Adler (citado en McEntee, 1998: 64-67) define el aprendizaje cultural como "un conjunto de situaciones intensas por las que el individuo llega a ser consciente de sí mismo y de otras personas, de tal manera que alcanza nuevos niveles de conciencia y de comprensión", y describe las siguientes características del aprendizaje cultural.

*Cambio geográfico y del panorama cultural.*

La experiencia del aprendizaje cultural involucra un cambio de un lugar geográfico a otro. Éste permite que el individuo perciba un panorama cultural física y psicológicamente diferente.

*Experiencia altamente personalizada.*

Para el individuo la experiencia del aprendizaje cultural tiene significado único y especial.

*Introspección y reflexión.*

Encontrarse solo, sentirse diferente o saber que su manera de comportarse no siempre es la adecuada son experiencias del proceso de aprendizaje cultural que exigen del individuo la introspección y la reflexión.

*Emociones fuertes.*

La experiencia del aprendizaje cultural provoca emociones intensas, tanto positivas como negativas.

*Análisis de las relaciones interpersonales.*

El individuo se enfrenta con las relaciones interpersonales inherentes a su situación de foráneo. Cuando aprende que en determinadas ocasiones su forma de actuar o de hablar no es la adecuada, esto provoca que analice su comportamiento y las relaciones interpersonales a que se enfrenta.

*Experimentación con diferentes conductas.*

Para llevar a cabo relaciones interpersonales que sean cada vez mejores y más satisfactorias, el individuo experimenta con diferentes conductas y actitudes en un proceso de 'ensayo y error', hasta que empieza a recibir respuestas apropiadas de los miembros de la cultura anfitriona.

*Oportunidades múltiples para la comparación.*

El individuo puede recurrir a numerosas ocasiones pasadas para compararlas con su situación presente. Es decir, el aprendizaje cultural es un proceso continuo, en el que se acumulan las experiencias culturales del individuo, lo cual le facilita cada vez más el éxito en el aprendizaje cultural futuro.

Podemos mencionar ciertas virtudes que facilitarían, en un momento dado, el aprendizaje cultural, y por lo tanto, nos permitirían lograr una comunicación intercultural efectiva (Martin y Ruben, citados en McEntee, 1998: 362).

*Flexibilidad cultural.*

Poder sustituir las actividades de la cultura anfitriona por las actividades de la cultura propia.

*Orientación social.*

Poder establecer nuevas relaciones interculturales.

*Disposición para comunicarse.*

Por ejemplo, estar dispuesto a utilizar el lenguaje de la cultura anfitriona sin temor a cometer errores.

*Capacidad para la resolución de conflictos.*

Comunicar un estilo de cooperación.

*Paciencia y actitud de no juzgar.*

Poder esperar y suspender el juicio hasta estar dispuesto a buscar posibles diferencias culturales que podrían explicar el comportamiento que no se entiende.

*Sensibilidad intercultural.*

Sentir atracción o tener curiosidad por las diferencias.

*Capacidad para comunicar el respeto.*

Contribuir al sentido de autoestima del receptor.

*Capacidad para personalizar el conocimiento.*

Estar consciente de que las creencias, las actitudes y el conocimiento son productos de la experiencia propia; aceptar que otros pueden tener puntos de vista y percepciones propias y diferentes.

*Capacidad para tolerar la ambigüedad.*

Saber manejar el sentimiento de frustración ante situaciones en las que no hay una respuesta exacta, precisa y definida.

*Capacidad para conversar.*

Saber cuándo iniciar y terminar las contribuciones e intervenciones en una conversación, de acuerdo con las necesidades y deseos de los demás, saber practicar la reciprocidad en la conversación.

*Sentido del humor.*

Poder reírse cuando las cosas salen mal.

Como se mencionó anteriormente, dentro del aprendizaje cultural uno llega a ser consciente de uno mismo, y Hall (1978: 48) menciona que "el único momento en que uno es consciente del sistema de control es cuando las cosas no siguen el programa oculto. Esto es muy frecuente en los contactos interculturales. Por tanto, el gran regalo que los miembros de la especie humana tienen unos para otros no consiste en experiencias exóticas, sino en la oportunidad de alcanzar la conciencia de la estructura del propio sistema, lo que sólo puede lograrse mediante la

interrelación con quienes no comparten ese sistema: los miembros del sexo opuesto, de distintos grupos de edad, de distintos grupos étnicos y de distintas culturas, todos sirven".

Más adelante, continúa con el mismo tema, y del que podemos citar el siguiente párrafo.

> "Por eso, para la mayor parte de nosotros es difícil aceptar la realidad del sistema del otro, porque implica una imagen distinta y puede exigirnos cambiar la que tenemos de nosotros. No obstante, la diversidad étnica puede ser una fuente de energía y de incalculable riqueza, contando con que las personas desarrollen el deseo de aprender unas de otras (una de las principales formas de aprender sobre uno mismo). El contacto intercultural o interétnico puede servir para realizar aspectos de la estructura del propio comportamiento, que en otro caso quedarían ocultos, con una velocidad mucho mayor que la que lograrían las exigencias normales de la vida para revelar la misma estructura oculta. Dentro del país la gente comete errores e infringe normas, pero no comete tantos errores ni tan graves como cuando está en el extranjero" (Hall, 1978: 78).

Muy relacionado a las anteriores explicaciones está lo que propone Rodrigo (1997: 2-6), quien establece la necesidad de que se desarrollen tres elementos para conseguir una comunicación intercultural eficaz.

En primer lugar, está la *competencia intercultural*, que se puede definir como la "habilidad para negociar los significados culturales y de actuar comunicativamente de una forma eficaz de acuerdo a las múltiples identidades de los participantes" (Chen y Starosta, citados en Rodrigo, 1997: 2). Es importante que estemos conscientes que durante los contactos interculturales puede llegar a ser más difícil que el mensaje sea interpretado correctamente, ya que cada persona aplica diferentes criterios interpretativos. Por lo que podemos pretender que una comunicación sea eficaz cuando se llega a un grado de comprensión aceptable para los interlocutores.

El segundo elemento es la *competencia cognitiva*, que se refiere, por un lado, a tener conciencia de nuestras propias características culturales y de nuestros procesos comunicativos. Es hacer un esfuerzo para re-conocernos; por otro lado, debemos conocer a las otras culturas y sus

procesos de comunicación. Aquí se puede incluir el que exista una lengua común, y que conozcamos palabras o significados de la otra cultura. Durante la comunicación intercultural se pueden dar diferentes niveles de lectura de un discurso, por lo que generalmente se presenta un grado de incertidumbre. "La incertidumbre es un fenómeno cognitivo que condiciona bastante nuestra comunicación, porque nos coloca en una situación de duda, de inseguridad" (Rodrigo, 1997: 4). Se pueden establecer dos tipos de incertidumbre según Gudykunst (citado en Rodrigo, 1997: 4), éstos son:

a) la incertidumbre predictiva que se refiere a la incertidumbre que tenemos en relación a la predicción de actitudes, sentimientos, creencias, valores y conductas de los extranjeros. Esto es, que hay cierta duda cuando se tiene que predecir el desarrollo de la interacción comunicativa con una persona de otra cultura.

b) la incertidumbre explicativa, la cual es en relación a las actitudes, sentimientos y pensamientos de los extranjeros. Muchas veces no encontramos explicaciones, según nuestros criterios culturales, a ciertas reacciones de los extranjeros.

Finalmente, para adquirir cierta competencia cognitiva intercultural, necesitamos poner en práctica procesos metacomunicativos. Metacomunicarse es ser capaz de explicar lo que queremos decir cuando decimos algo. En muchas ocasiones es necesaria la explicación de presuposiciones o sobreentendidos.

El tercer elemento para lograr una comunicación eficaz, es la *competencia intercultural emotiva*, la cual se produce "cuando las personas son capaces de proyectar y de recibir las respuestas emocionales positivas antes, durante y después de las interacciones interculturales" (Chen y Starosta, citados en Rodrigo, 1997: 5). Uno de los problemas emotivos es la ansiedad, ya que "es un desequilibrio generalizado que nos hace sentir incómodos o preocupados" (Rodrigo,

1997: 6). Otro elemento importante es nuestra capacidad empática. La empatía es la facultad de identificarse con la otra persona, de sentir lo que él siente, de comprender y de experimentar los sentimientos ajenos. Finalmente, la motivación es otro de los elementos importantes, ya que pueden ser diferentes las motivaciones para iniciar una comunicación intercultural. Puede ser el deseo de conocer, el deseo de aprender, el deseo de romper las barreras culturales, y finalmente, puede ser el deseo de re-conocernos o conocernos de nuevo.

Por su parte, Asunción-Lande (citada en Fernández & Dahnke, 1990: 188-189), menciona diferentes requisitos para mejorar la habilidad en la comunicación intercultural.

*Conocer la cultura propia.*

Cuando alguien está consciente de sus bases culturales, éstas dejan de ser un obstáculo para la comunicación eficaz. La mayoría de las personas se identifican con ciertas culturas particulares, pero una gran parte de ellas no está consciente de los preceptos culturales que rigen su conducta. La mayoría supone que su forma particular de vida es la correcta, pero cuando se encuentran con personas que también poseen su forma propia de interpretar la realidad y el mundo, se molestan o se enojan. El hecho de ser conscientes de su propia cultura permite a las personas tener sensibilidad hacia otras identidades culturales, que no necesariamente deben estar de acuerdo con la realidad subjetiva propia. Esta conciencia puede conducir a los participantes a trabajar mutuamente hacia la resolución de las diferencias que crean barreras a la comunicación efectiva entre ellos.

*Evitar generalizaciones.*

En los encuentros interculturales es casi imposible evitar estereotipar. El estereotipo es una forma de generalización que implica establecer el nombre de un grupo o grupos de personas y emitir declaraciones acerca de ellos (Brislin, citado en Fernández & Dahnke, 1990: 188). Debido a que

los estereotipos son categorías de elementos individuales, enmascaran las diferencias entre estos elementos; y ya que la comunicación intercultural se centra en las diferencias, es necesario ver más allá de las generalizaciones superficiales y advertir las diferencias que existen entre las culturas, así como sus complejidades.

*Aceptación del principio de la relatividad cultural.*

De acuerdo con este principio, cada cultura es única, y sus premisas son tan válidas como las de cualquier otra. Un relativista cultural evita ser atrapado en la creencia de que exista alguna superioridad étnica por parte de algún grupo. El etnocentrismo es la creencia de que alguna cultura es superior a otra. Mostrarse orgulloso de la cultura propia es un atributo positivo, pero también debe haber un reconocimiento y respeto por otras culturas.

*Adoptar una actitud abierta hacia el cambio.*

Se va por la vida esperando cambios en las actitudes, en las relaciones o en el medio ambiente, pero cuando de pronto nos enfrentamos con alteraciones a los hábitos establecidos o al medio ambiente familiar, se suele experimentar confusión, incomodidad, frustración o incluso hostilidad. Este fenómeno de confusión o incomodidad que se experimenta al verse expuesto a un cambio repentino se ha denominado "shock cultural". Originalmente utilizado por Oberg (1958), la expresión ha venido a revelar la incapacidad para afrontar las situaciones poco familiares y para explorar nuevas conductas que satisfagan efectivamente las necesidades y expectativas propias.

*Ser creativo y experimental.*

La comunicación intercultural requiere respuestas rápidas, adaptación constante y ajustes espontáneos a las necesidades del acto comunicativo. Los procesos que incluye son más intuitivos que analíticos y resultan en lo que Howell (1979) (citado en Fernández & Dahnke,

1990: 189) llamó "relámpagos de penetración", que parecen a la creatividad artística. Para fomentar tal creatividad, se necesita estar abierto a las experiencias nuevas y diferentes que surjan en el curso de un encuentro intercultural.

En otro de sus artículos, Rodrigo (2003: 6), retoma el tema sobre los elementos que son necesarios para lograr una comunicación intercultural eficaz y menciona al respecto:

> "Un factor básico es un sistema de comunicación común. Esto hace referencia a una lengua compartida, aunque no podemos olvidar la importancia de la comunicación no verbal (Rodrigo, citado en Rodrigo, 2003: 6). El diálogo es un requisito necesario para la comprensión entre las personas. Este diálogo será más fluido si no sólo tenemos una lengua en común sino que, además, conocemos algunas características de la cultura ajena, de sus creencias, sus valores, sus conductas, etc. Facilitará enormemente la comunicación. Esto presupone la existencia de un interés por conocer la otra cultura, pero sin caer en el exotismo. Es bastante corriente que al entrar en contacto con una nueva realidad cultural nos fijemos sobre todo en sus aspectos más chocantes e incomprensibles. Es un error intentar comprender o valorar a toda una comunidad cultural exclusivamente por una de sus prácticas culturales por muy execrable que ésta sea. Llevar a cabo una sinécdoque cultural es siempre una injusticia. No se puede tomar la parte por el todo, ni pretender que la parte explique el todo".

Otro elemento que menciona se refiere a que el cambio de prácticas culturales sólo se puede propiciar a partir del aprecio y la simpatía, ya que si agredimos a alguien o utilizamos juicios que lo desvalorizarán, será difícil que se produzca algún cambio, además que nos alejará de esta persona, o en general de su cultura. También es frecuente que cuando entramos en contacto con otra cultura, empezamos a compararla con la nuestra, pero debemos ir más allá y desarrollar otro punto de vista. Por medio de la comunicación intercultural podemos llegar a conocernos mejor, y así, la mirada intercultural debe volverse hacia uno mismo para, tomando prestada la perspectiva ajena, re-conocer nuestra propia cultura.

Por otro lado, Escoffier (citado en Rodrigo, 1997: 7) nos presenta una guía para llevar a cabo la comunicación intercultural. Ésta incluye los siguientes puntos:

1. Nada es inmutable. Cuando se inicia un diálogo uno debe estar potencialmente abierto al cambio.

2. No hay posiciones universales. Todo está sujeto a crítica.

3. Hay que aprender a aceptar el conflicto y la posibilidad de que se hieran los sentimientos.

4. Hay cierta perversidad en la historia que nos han enseñado. Nuestras identidades se han hecho en oposición a la de los otros.

5. Nada está cerrado. Cualquier cuestión puede siempre reabrirse.

Ya más enfocados en el plano laboral, si queremos lograr una relación satisfactoria, podemos ayudarnos de las pautas y recomendaciones que se han estado citando a lo largo del capítulo. Un factor determinante que debemos tener en cuenta, sobre todo durante las relaciones interculturales laborales, es el uso e importancia que cada cultura le da al tiempo. Esto básicamente podemos tenerlo en cuenta al momento en que nos interesamos en conocer más sobre la otra cultura. Al respecto Hall (1978: 121) menciona lo siguiente:

> "Piénsese en el tiempo. Aunque el sistema temporal de la cultura americana no ha evolucionado hasta los extremos que se encuentran en Suiza y Alemania, el tiempo es el principio organizador dominante de la cultura. El tiempo comienza como una serie natural de ritmos asociados con los ciclos diarios, mensuales y anuales. Ahora se impone como una coacción exterior y envía sus tentáculos hasta todos los rincones y escondrijos de nuestros actos más íntimos (los movimientos intestinales y sexuales están regulados por el reloj y el calendario). Como han descubierto muchos jóvenes, nuestro sistema temporal ha colaborado mucho a enajenar al hombre occidental. Una de las razones de que la gente se ponga enferma es para escapar de los grilletes del tiempo y volver a experimentar sus propios ritmos, ¡pero a qué precio!".

Además afirma que el tiempo no es un mero convencionalismo, sino uno de los sistemas fundamentales de organización de la vida, ya que todo el comportamiento situacional tiene una dimensión temporal y espacial (proxémica). Por otro lado, menciona que no debemos olvidar que sin horarios, la sociedad industrial sería desconocida.

Si logramos conocer cómo se maneja la otra persona respecto al tiempo, tendremos un punto a nuestro favor, ya que en los negocios, el acudir a una cita a tiempo, por ejemplo, deja una impresión determinante en la otra persona. Por el contrario, la impuntualidad puede hacer que se pierdan negociaciones importantes, que se deje una pésima impresión ante los demás, o simplemente, puede originar conflictos innecesarios. De la Torre (2003: 6A) citó en un artículo publicado recientemente en el periódico El Norte (2003) el siguiente caso.

> "Veinte minutos de retraso fueron suficientes para que el gerente de exportaciones de una firma joyera perdiera un contrato de más de 100 mil dólares con la cadena de tiendas española El Corte Inglés.
> La historia es la siguiente: la semana pasada, 10 empresas mexicanas fueron citadas en una de las sucursales de ese almacén en Madrid, a las 9:30 para que mostraran las ventajas de sus productos.
> Los compradores ibéricos pasaron lista y sólo recibieron a nueve representantes que estaban puntuales. El que llegó tarde, relata uno de los presentes a la reunión, sólo se limitó a ver cómo sus colegas cerraban el negocio".

Más adelante, en el mismo artículo, hace referencia a las diferencias en cuanto a la puntualidad en diferentes países.

> "A diferencia de la cultura anglosajona, donde cinco minutos de retraso son suficientes para cancelar una cita, en México las reuniones empiezan hasta 20 minutos después y sin 'castigo'.
> En el otro extremo están los orientales, que acuden a sus citas con 20 minutos de anticipación y esperan que su contraparte haga lo mismo, como una muestra de respeto, comenta Gabriel Barrera Pérez, director ejecutivo de desarrollo exportador del Banco de Comercio Exterior.
> Sin embargo, siempre hay un 'atajo': salir con anticipación, sostiene. Recomienda, que para evitar pérdidas económicas, los empresarios que realicen negocios en el extranjero se anticipen a sus citas.
> Mario Zavala, profesor del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE), argumenta que la tendencia a ser más puntuales está relacionada con la idea a ser más competitivos.
> 'Las empresas con prácticas de trabajo más cercanas a estándares internacionales, penalizan más los retrasos', menciona".

Otro aspecto importante que debemos conocer de la otra cultura es cómo organizan su espacio. Esto para saber cómo movernos en su oficina, en dónde sentarnos, o al contrario, si es

alguien extranjero que viene a nuestro país, saber de qué manera le podemos acomodar su espacio laboral para que se sienta lo más cómodo posible.

> "He visto a hombres importantes que se negaban a trasladarse a un despacho que tenía seis pulgadas menos que el de otro de la misma categoría. Si bien he oído decir a algunos ejecutivos norteamericanos que ellos no darían empleo a tal clase de personas, el hecho es que en la práctica real, a menos que haya alguna característica compensadora, la significación del espacio en cuanto comunicación es tan fuerte que ningún empleado en sus cabales permitiría que su jefe le hiciera una degradación espacial a menos, por supuesto, que hubiera alcanzado su cima y estuviera de capa caída.
> Estos mensajes espaciales no se limitan a ser convencionalismos en Estados Unidos, a no ser que se considere simple convencionalismo la cifra de la hoja salarial o el lugar donde aparece el nombre en la redacción y administración de un periódico. La categoría es algo que rara vez se toma la gente a la ligera, especialmente en una sociedad muy móvil como la norteamericana. Cada cultura y cada país tiene su propio lenguaje espacial, que es tan único como la propia lengua, muchas veces mucho más. En Inglaterra, por ejemplo, no hay despachos para los miembros del parlamento. En Estados Unidos, nuestros congresistas y senadores hacen proliferar sus despachos y sus edificios de oficinas y, sencillamente, no tolerarían estar sin despacho" (Hall, 1978: 60-61).

En muchos de sus estudios, Hall ha utilizado a los japoneses para compararlos con la cultura norteamericana, dada la enorme diferencia entre una cultura y otra. Específicamente, hablando de las relaciones laborales menciona que "hay que admitir que el entrometido hombre de negocios norteamericano encamotado debe tener dificultades para tratar con la indecisión y acostumbrarse al hecho de que, en Japón, los acuerdos verbales son tan vinculantes y se prefieren con mucho a los inflexibles contratos escritos de Occidente, que siempre pueden anularse o abrogarse de alguna manera" (Hall, 1978: 48).

De esta manera, podemos ver cómo es necesario conocer a la otra cultura, sobre todo si se trata de hacer negocios o de establecer relaciones laborales, para no caer en malentendidos y llevar una relación cordial y duradera.

Continuando con el estudio de la cultura japonesa, Hall (1978: 66) hace referencia a la diferencia en el trato durante la jornada laboral, entre norteamericanos y japoneses, siendo estos últimos más personales y afectuosos.

> "Tiene su importancia entender la pauta: en Japón todo el mundo tiene dos aspectos; el aspecto cálido, próximo, amistoso, afectivo, de contexto alto, que no sirve en las ceremonias, y el aspecto público, oficial, con conciencia de los status y del ceremonial, que es el que ve la mayoría de los extranjeros. Por lo que yo he entendido de la cultura japonesa, la mayor parte de los japoneses se siente bastante incómoda (muy en el fondo) con el aspecto ceremonial, de contexto bajo e institucionalizado de la vida. Se tiende a pasar del aspecto 'apto para las ceremonias' al aspecto hogareño, confortable, cálido, íntimo y amistoso. Esto puede verse incluso en la oficina o el laboratorio, donde se abandonan los tratamientos en el transcurso del día".

A diferencia de los japoneses, los norteamericanos tienden más a dirigirse hacia la consecución de sus objetivos y menos hacia el desarrollo de las relaciones humanas íntimas. Les es difícil actuar de manera más personal y continuar con una relación más cada vez más estrecha.

Como es de suponerse, es muy difícil que una persona conozca todos los aspectos de la cultura con la que entrará en relación, por esta razón Laurent (1993: 16) propone lo siguiente:

> "Cuando la negociación se ha de desarrollar con interlocutores extranjeros, sea en España o en el país de aquéllos, se plantea un problema adicional, el de las diferencias culturales.
> Tampoco, en este caso puede el negociador conocerlo todo; le es preciso, pues, echar mano de personas que sean competentes. ¿Y quién puede serlo más que una persona originaria del país en cuestión? Ya se trate de negociaciones sociales con trabajadores inmigrados o de negociaciones comerciales con originarios de este o de aquel continente, la solución acertada es la que consiste en tener dentro del equipo, con carácter temporal o permanente, a un colaborador de la misma cultura que los interlocutores.
> Este colaborador habrá de tomar parte en la preparación de la negociación aportando su dictamen de experto en el campo cultural pertinente. Es deseable también que pueda sentarse a la mesa de negociaciones. Se descarta así el riesgo de errores o de meteduras de pata achacables a la ignorancia".

Las personas que entran en contacto con personas de otra cultura, pueden presentar cierta incomodidad al desconocer muchos aspectos en el país que se visita: se puede presentar el choque

cultural que ya se ha explicado anteriormente, y en un momento dado, hasta se pude desear volver al país de origen. Este es un caso típico entre los estudiantes que se van a cursar por un tiempo a escuelas de otros países, quienes en muchas ocasiones, no se acoplan a la nueva cultura, y deciden regresar a su país. En cuanto a las personas que están de visita en otro país por cuestiones de trabajo, Furnham y Bochner (citados en McEntee, 1998: 52-53), afirman que probablemente se acoplen con menos dificultad a la cultura anfitriona por las siguientes razones:

*Duración específica.*

Los hombres y mujeres de negocios por lo general van a un lugar por un tiempo determinado. Saben cuánto tiempo va a durar la tarea y con frecuencia este tiempo es un periodo corto.

*Propósito específico.*

Los empleados son asignados a una tarea determinada, con frecuencia deben resolver problemas técnicos o de administración. Generalmente no tienen que preocuparse por su transporte, vivienda o alimentación.

*Tiempo estructurado.*

El tiempo del empleado es estructurado para que puedan hacer su trabajo de manera eficiente. Éste es un factor que ayuda al empleado a acoplarse al nuevo entorno, pues no queda mucho tiempo para pensar en su nueva situación.

*Amplia red de apoyo.*

Los hombres y mujeres de negocios tienen amplio apoyo de sus patrones. Frecuentemente hay motivación financiera, también puede haber beneficios sociales y políticos de prestigio que se relacionan con un puesto en el extranjero.

*Igualdad de posición de colegas.*

Las relaciones sociales dentro y fuera del lugar de trabajo probablemente son de igualdad entre los colegas, factor que crea un ambiente favorable.

*Oportunidad para subir de puesto.*

Un periodo de trabajo en el extranjero con frecuencia da oportunidades de subir de puesto cuando el empleado regresa a su país de origen.

*Madurez de la persona.*

Los hombres y mujeres de negocios tienden a tener más edad que los estudiantes, y, por lo mismo, por lo general son más maduros, lo cual contribuye a su éxito para cumplir con su tarea de trabajo.

En la actualidad, cuando se trata de hacer negocios con otros países, es obvio, que ambas culturas buscarán obtener beneficios de dicha negociación. Por tal motivo, es importante que como cultura anfitriona, brindemos las mayores facilidades a la cultura visitante. Muy enfocado al ámbito industrial Mattelart (1998: 67), cita lo siguiente:

> "Una sociedad transnacional trata de conseguir la flexibilidad necesaria –fuente de eficacia-, y para ello se beneficia de las condiciones favorables (naturales, financieras, políticas y jurídicas) que existan en cada uno de los países que las reciben. O, al contrario, trata de eludir aquellas que estima perjudiciales para sus intereses. La palabra 'multinacional' elimina el carácter polémico de la expansión de estas nuevas unidades del capital supranacional, al hacer de la economía mundial un mosaico de economías locales. El término 'transnacional' implica la existencia de un movimiento de conjunto hacia la integración a nivel mundial, y viene a significar que existe una fuente virtual de conflictos entre los intereses de las macroempresas y los de los territorios en que éstas se asientan".

En el periódico El Norte (2003), se mencionan las facilidades que otros países están proporcionando a inversionistas extranjeros, mientras que en México, debido a las trabas u obstáculos que muchas veces se presentan, se están perdiendo estas oportunidades.

> "México parece estar perdiendo atractivo hasta para los inversionistas nacionales.

Atraída por los mejores incentivos que ofrece la República Checa, Nemak, subsidiaria del Grupo Alfa, inauguró ayer una planta de cabezas de aluminio para motor en la ciudad de Most, con una inversión de 45 millones de dólares.
La planta del grupo regiomontano inició su construcción en el 2002 y empezará fabricando cabezas de aluminio para motores V6 de General Motors, con una capacidad instalada de 600 mil piezas anuales.
'Hay un Gobierno (aquí) que apoya mucho las inversiones extranjeras. La cantidad de incentivos y de promoción para que vengas a invertir a este país es increíble', expresó Dionisio Garza Medina, presidente y director general del Grupo Alfa, en entrevista telefónica.
'Nos regalaron el terreno de 30 hectáreas (con un costo de 10 mil dólares); aquí nos ponen todos los servicios: gas, luz y agua a la orilla del terreno, y no te cobran nada. Allá (en México) batallas para que te incorporen los servicios'.
El empresario nuevoleonés destacó que los costos, comparados con los de México, también son menores, especialmente en mano de obra y energía.
'La mano de obra es un poco más barata que en México. Tienes técnicos muy bien preparados de las universidades checas, gente que sabe de tecnología e ingeniería..., te pagan por emplearlos, te pagan por entrenarlos, te regalan el terreno...Pues es una oportunidad extraordinaria', aseguró.
Respecto a energéticos, dijo que en la República Checa están un poco más baratos, a pesar de que este país no tiene gas ni presas importantes.
Agregó que el Gobierno checo les paga por crear empleos, cuando en México tienen que pagar impuestos.
'Aquí el Estado nos paga 6 mil 500 dólares en efectivo por cada gente que empleamos; además no hay impuestos por empleo'.
En las inversiones nuevas, dijo Garza Medina, les dan 10 años de incentivos fiscales, por lo que no pagarán ISR (del 31 por ciento) durante 10 años.
El empresario comentó que en México las autoridades deberían reflexionar para tener estos apoyos y sacar adelante al País, que tiene poco crecimiento y baja inversión.
Nemak invirtió en esta planta 20 millones de dólares y espera llegar a cerca de 45 millones en una primera fase.
Garza Medina consideró que es una inversión pequeña, un 'pie de playa', para lo que esperan crecer en ese país, al estar cerca del mercado importante: Alemania, Francia e Inglaterra.
Nemak Europa cuenta hoy con 100 empleados y el plan es generar mil empleos directos en unos tres años y unos 2 mil indirectos.
'Venimos aquí a conquistar la Unión Europea', añadió" (Sánchez, 2003: 1A).

Finalmente, podemos concluir este capítulo, con una guía de Estrategias para lograr negociaciones Interculturales efectivas, propuesta por Moore y Woodrow (citados en Revilla, 2001: 13-20) la cual se presenta a continuación.

Primeramente, tenemos que estar conscientes que los viajeros interculturales necesitan principios generales que guíen su estrategia de negociación y un mapa de la cultura que los ayude a:

- Identificar la topografía general de las culturas, es decir, las estructuras que conforman las interacciones humanas.
- Identificar potenciales obstáculos y bellas sorpresas que perderían si no tuvieran un buen guía.
- Seleccionar respuestas que promoverán interacciones y resultados exitosos.

*I.- Definir culturas.*

Cultura es el resultado acumulado de experiencia, valores, religión, creencias, actitudes, significados, conocimientos, organización social, procedimientos, tiempos, roles, relaciones territoriales, conceptos del universo y objetos materiales y posesiones adquiridas o creadas por grupos de personas en el curso de generaciones, tanto a través de esfuerzos individuales o de grupo como de interacciones con otros.

La cultura se manifiesta en patrones de lenguaje, comportamiento y actividades y modelos y normas para interacciones cotidianas aceptables y estilos de comunicación.

Cuando pensamos en cultura frecuentemente pensamos en culturas nacionales. Sin embargo es un concepto mucho más amplio que comprende los comportamientos de grupos étnicos, tribus, regiones y hasta barrios. Las culturas específicas contienen agrupamientos de personas con patrones de actitud y comportamiento comunes; éstos ocupan la parte media de una curva en forma de campana. Sin embargo en cada cultura hay personas que tienen un punto de vista diferente y su comportamiento difiere significativamente del de sus iguales. Por esta razón debemos evitar las generalizaciones y los conceptos rígidos de los patrones culturales. Los

patrones culturales en el agrupamiento central de un grupo deben ser vistos como los posibles o aún probables de una cultura pero siempre deben ser probados.

*II.- Preparación para negociaciones interculturales y resolución de conflictos.*

1. Comprende que la cultura puede hacer la diferencia y pon atención a ella.

Generalmente asumimos que todos somos básicamente iguales y que si tan sólo nos comunicamos, todos los problemas se evaporarán. El segundo error es el romanticismo, reconocer las diversidades culturales y tratarlas como exóticas, sagradas o que requieren de protección. Quienes siguen este enfoque sobre-enfatizan las diversidades entre sus culturas y hacen esfuerzos extremos para ser culturalmente correctos y tratan de evitar errores. Ambas visiones tienen algo de verdad: hay similitudes entre culturas y también las culturas son únicas.

2. Desarrolla una conciencia de cómo las diferencias culturales influyen sobre la resolución de problemas y la negociación.

Un marco de análisis del impacto de diferencias culturales sobre las negociaciones puede ser útil. El mapa llamado la rueda de la cultura identifica factores culturales que conforman la manera en que los miembros de las sociedades negocian sus intereses y responden a disputas.

*La rueda de la Cultura.*

2.1 El centro de la rueda.

Al centro están los individuos y grupos que interactúan con problemas a ser resueltos. Una definición es el énfasis que sus miembros ponen en lo individual o en lo colectivo. Las diversas culturas caen en un continuo entre individualismo y gran visión colectiva. Las culturas orientadas hacia los individuos generalmente valoran la autonomía, iniciativa, creatividad y autoridad individuales en la toma de decisiones. Aquéllas más orientadas hacia lo colectivo generalmente valoran y enfatizan la cohesión de grupo, su armonía y una toma de decisiones que involucran

consultas o consideración del bien del grupo sobre el del individuo. Antes de entrar a negociar es útil saber si una cultura se orienta en un sentido o en otro.

2.2 El círculo exterior.

Esta sección identifica los factores externos que influyen en el desarrollo del enfoque cultural específico a negociaciones que incluye el medio ambiente natural, la historia y las estructuras sociales. Estos tres factores interactúan continuamente e influyen uno sobre el otro y sobre los individuos o grupos de una determinada cultura. Para entender cómo piensan y actúan es útil entender cómo el medio ambiente y la historia han conformado sus valores, visiones, comportamientos y estructuras sociales.

2.3 El círculo interior.

Los individuos o grupos demuestran situaciones o problemas que deben ser atendidos; necesidades o intereses que deben ser resueltos con sus fuentes de poder.

Cada cultura afecta significativamente la manera en que la gente decide las situaciones que enfrenta y los temas que son importantes. Las situaciones que los miembros enfrentan son parecidas pero el significado e importancia que les da cada cultura varía tremendamente. Esto causa problemas para personas de distintas culturas frente a situaciones similares. Es necesario prepararse para tener un claro entendimiento de cómo la otra parte designa una situación y los temas a ser discutidos. Las necesidades e intereses señalan las cosas que los individuos y grupos requieren, esperan o desean y se ubican en un continuo que va desde aquellos críticos de la supervivencia humana en un extremo hasta las necesidades de identidad como significado, comunidad o intimidad. En el proceso de negociación los grupos naturalmente defienden sus intereses y necesidades.

Aunque todas las culturas tienen necesidades biológicas básicas para la supervivencia, difieren significativamente en lo que consideran una satisfacción adecuada de la necesidad. Por ello, otro elemento crítico de preparación es desarrollar un entendimiento tentativo sobre las necesidades e intereses de la otra parte y tener claridad sobre las posibles soluciones.

El poder y la influencia han sido definidos como la capacidad de actuar e influir sobre un asunto o lograr que algo se haga o no se haga o sobreponerse a resistencias. La cultura influye sobre muchas formas de poder e influencia y en cómo y cuándo se utiliza y frecuentemente determina las opciones disponibles cuando un lado tiene más o menos poder que el otro.

2.4 Las partes de la rueda.

Las partes de la rueda representan patrones culturales específicos que influyen sobre la interacción entre individuos y grupos. Estos factores son influidos fuertemente por el medio natural, las estructuras sociales y la historia del grupo. Incluyen creencias, actitudes y comportamientos sobre:

- Establecimiento, construcción y mantenimiento de relaciones. Cómo se establecen, por quién y qué factores influyen.
- Orientación hacia la cooperación, la competencia y el conflicto. Aceptación o no de conflictos abiertos y comportamiento durante un conflicto.
- Comunicaciones apropiadas y efectivas. Son directas o indirectas, son explícitas o implícitas, se permite la emoción o no.
- Procesos de negociación y resolución de problemas. El papel de las relaciones y la confianza. Las negociaciones en base a interés y la posición en las etapas de negociación.

- Resultados preferidos en la resolución de los problemas. Qué se entiende por tener éxito. Resultados psicológicos sustantivos o de procedimiento. Normas sobre resultados que sean culturalmente aceptables o inaceptables.

- Papel y función de terceros. Su relación con las partes. Los procedimientos aceptados. Visión sobre su imparcialidad o parcialidad.

- Administración del tiempo y de las oportunidades. Expectativas sobre la duración. Tiempos de actividad y descansos. Tiempos para llegar a un acuerdo.

- Visión sobre el espacio y lugar. Lugares públicos o privados, formales o informales.

3. Edúcate sobre la nueva cultura.

Una vez que el negociador tiene un entendimiento de las similitudes o diferencias culturales es útil hacer investigación sobre la otra cultura y sus miembros. Para esto se pude leer libros tanto sobre la propia, como sobre la otra cultura para compararlas. Buscar y hablar con miembros de la otra cultura. Hablar con miembros de nuestra propia cultura que han vivido o trabajado en la cultura con que deberá negociarse.

4. Desarrolla un plan de negociación apropiado a la situación.

Es importante considerar en este plan los siguientes puntos:

- Cómo establecer contactos y crear relaciones compatibles entre ambas culturas.

- Desarrollar foros y formatos de interacción.

- Buscar protocolos de negociación que sean adecuados para todas las partes.

- Iniciar negociaciones sobre asuntos de sustancia.

- Realizar intercambios de información y educación mutuo.

- Decidir cómo podrían responderse las demandas.

- Desarrollar estrategias que animan enfoques basados en intereses reales.

- Armar tiempos para negociaciones como un todo incluyendo la construcción de relaciones, las discusiones sustantivas y el momento de hacer ofrecimientos.

- Considerar a la rueda de la cultura en relación con problemas que puedan encontrarse y desarrollar posibles estrategias para enfrentarlas.

*III. Respuestas flexibles.*

Además de lo anterior se requiere un enfoque flexible en la acción.

1. Reconoce cuando algo diferente empieza a suceder.

Cuando las negociaciones inician los participantes necesitan 'subir sus antenas' para observar diferencias culturales, por ejemplo:

- Qué es distinto en la organización de ellos que en la nuestra.

- Cómo se habla ante un mismo problema, de manera similar o diferente a la nuestra.

- Cuáles son las creencias o actitudes respecto del proceso en que difieren ellos y nosotros.

- Estamos frente a un individuo o un grupo.

- Quién habla, de qué habla, cómo se expresa y cómo integra la delegación.

- Cómo es diferente de lo que sucede en tu propia cultura.

2. Análisis e interpretación de lo que sucede para dar respuestas apropiadas.

Una vez que se identifican las diferencias culturales que afectan a la negociación trate de clarificar lo que sucedía; desarrollar una hipótesis sobre lo que sucede y las actitudes y comportamientos que usted está dando.

Hemos identificado cinco estrategias básicas para conseguir negociaciones interculturales. Las estrategias se basan en la disposición o no para adaptarse a la cultura del otro y su disposición o habilidad de adaptarse a la de usted. Los resultados son adhesión, evitar confrontarse, adaptar y aceptar. Si usted tiene una baja disposición a adaptarse pueden darse dos resultados: si su

contraparte es más flexible usted puede continuar haciendo las cosas como quiere, la estrategia de adhesión; si por otro lado, su contraparte no quiere cambiar su enfoque, los dos se encontrarán en situación de evitarse o confrontarse.

En la situación en que ambas partes conocen más o menos las culturas propias y de la contraparte se puede llegar a una estrategia de adaptación. Cada persona cede un poco, probablemente adhiriéndose en algunas áreas y adoptando la parte de la contraparte en otras.

Si usted está dispuesto a adaptarse a la otra cultura se presentan distintas alternativas. Si su contraparte demuestra poca disponibilidad hacia la forma de hacer las cosas, usted adopta la norma cultural de la contraparte. Pero está disponible una quinta opción, si usted y su contraparte conocen las normas culturales bastante bien y ambos presentan una disposición real se puede llegar al modo de avance. En este modo inventan una tercera vía que no está basada ni totalmente en su cultura ni en la del otro.

*Decisiones estratégicas en interacciones transculturales.*

3. Seleccione e instrumente una estrategia.

Cuando haya decidido una estrategia, pruébela, observe las respuestas de la contraparte, vea si es efectiva, si no es así, pruebe otra o regrese al análisis y vea si hay otra interpretación de la situación. Recuerde:

- Use un procedimiento de prueba y error para desarrollar estrategias o respuestas
- Sea flexible y considere respuestas múltiples
- Permanezca disponible a realizarlo de la manera en que ellos lo proponen si esto logra los objetivos de fondo que usted desea.

## Conclusiones

Podemos definir la *cultura* como el conjunto de creencias, costumbres, valores, conocimientos y prácticas que distinguen a un grupo (o país) en particular, el cual determina lo que es aceptable o no dentro de la sociedad, e influye en su percepción del mundo.

Por otro lado, la *comunicación intercultural* se refiere a los encuentros o actos comunicativos que mantenemos con personas de una cultura diferente a la nuestra

Finalmente, para lograr una *comunicación intercultural satisfactoria* durante nuestros encuentros laborales, podemos basarnos en las siguientes recomendaciones:

- Conocer nuestra propia cultura y nuestros procesos comunicativos.
- Informarnos y aprender sobre las características importantes de la otra cultura, así como sus procesos comunicativos.
- Asimilar los valores y costumbres de la otra cultura.
- Saber si a la otra cultura le gusta hablar con rodeos, o ir directamente al asunto de interés.
- Establecer sistemas de comunicación que agraden a ambas partes.
- Ser amables en el trato aunque no sea recíproco por parte de la otra persona.
- Tener un sistema de comunicación común.
- Respetar a la otra cultura.
- Sentir atracción hacia la otra cultura.
- Aceptar que cada cultura es única y que no hay culturas que sean más ni menos que otras (relatividad cultural).
- No universalizar a partir de lo propio.
- Evitar sobregeneralizar o estereotipar.

- No tomar la parte por el todo; esto es, que no podemos juzgar a toda una cultura por una de sus prácticas culturales.

- No enfocarnos en las diferencias, sino encontrar similitudes entre ambas culturas.

- Analizar cómo las diferencias culturales influyen sobre la resolución de problemas.

- Reconocer que cada parte verá por sus intereses.

- Experimentar con diferentes conductas y actitudes en un proceso de ensayo y error para lograr una respuesta exitosa.

- Tratar de llegar a un acuerdo sin la intervención de terceras personas.

- Estar abiertos al cambio (aceptar otros puntos de vista, aprender de la otra cultura, utilizar su lenguaje).

- Ser pacientes ante situaciones en las que no se dé la respuesta que esperamos y proceder al análisis del porqué de esa respuesta.

- Ser recíprocos durante la conversación; darle tiempo a la otra persona para que dé su punto de vista.

- Habilidad para interpretar el mensaje correctamente, a un nivel aceptable para los interlocutores.

- Desarrollar habilidades de metacomunicación; explicar en caso de malentendidos.

- Dar y recibir respuestas emocionales positivas antes, durante y después de nuestro contacto con otra cultura.

- Ser creativo y saber adaptarnos espontáneamente según las necesidades que requiera el acto comunicativo.

- Identificarnos con la otra persona y ponernos en su lugar; desarrollar nuestra capacidad empática.

- Pretender el cambio cultural sólo por medio del aprecio y la simpatía.

- Aceptar la posibilidad de que alguien pueda herir nuestros sentimientos.

- Asesorarnos con una persona originaria del país en cuestión antes de entrar en contacto con quien trataremos de negociar.

- Apoyarnos en personas de nuestra propia cultura que hayan vivido o trabajado en la cultura con que trataremos de negociar.

- Brindar las facilidades que estén a nuestro alcance a la persona de la otra cultura.

Bibliografía

Carrasco, S. (1999), *La educación intercultural*. Recuperado el 23 de octubre de 2003 de http://www.blues.uab.es/incom/2004/cas/carrcas.html

Carrasco, S. (1999), *La educación intercultural*. Recuperado el 23 de octubre de 2003 de http://www.blues.uab.es/incom/2004/cas/carrcas5.html

Davis, K. & Newstrom, J. (1989) *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.

De la Torre, Hugo. (2003, 29, 9). Cuesta caro llegar tarde. *El Norte*, p.6A.

Fernández, C. & Dahnke, G. (1990) *La comunicación humana*. México: Mc Graw-Hill.

Hall, E. (1978) *Más allá de la cultura*. España: Editorial Gustavo Gili.

Hall, E. (1993) *La dimensión oculta*. México: Siglo veintiuno editores.

Laurent, L. (1993) *Las negociaciones profesionales y empresariales*. España: Ediciones Deusto S.A.

Mattelart, A. (1998) *La mundialización de la comunicación*. España: Paidós.

McEntee, E. (1998) *Comunicación intercultural*. México: McGraw-Hill.

Nivón, E. (2002), *Cultura e integración económica. México a siete años del Tratado de Libre Comercio*. Recuperado el 23 de octubre de 2003 de http://www.campus-oei.org/pensariberoamerica/ric00a02.htm

Phillips, B. (1986) *Sociología. Del concepto a la práctica*. México: McGraw-Hill.

Revilla, R. (2001), *Mapas culturales. Estrategias para negociaciones interculturales efectivas*. Recuperado el 19 de agosto de 2003 de http://www.laneta.apc.org/concienciayciudadania/lecturas_internacionales.

Rodrigo, M. (1997), *Elementos para una comunicación intercultural*. Recuperado el 18 de agosto de 2003 de http://www.cidob.es/Castellano/Publicaciones/Afers/rodrigo.html

Rodrigo, M. (1999), *La comunicación intercultural*. Recuperado el 18 de agosto de 2003 de http://www.blues.uab.es/incom/2004/cas/rodcas.html

Rodrigo, M. (1999), *La comunicación intercultural*. Recuperado el 18 de agosto de 2003 de http://www.blues.uab.es/incom/2004/cas/rodcas1.html

Rodrigo, M. (1999), *La comunicación intercultural.* Recuperado el 18 de agosto de 2003 de http://www.blues.uab.es/incom/2004/cas/rodcas2.html

Rodrigo, M. (1999), *La comunicación intercultural.* Recuperado el 18 de agosto de 2003 de http://www.blues.uab.es/incom/2004/cas/rodcas3.html

Rodrigo, M. (1999), *La comunicación intercultural.* Recuperado el 18 de agosto de 2003 de http://www.blues.uab.es/incom/2004/cas/rodcas4.html

Rodrigo, M. (1999), *La comunicación intercultural.* Recuperado el 18 de agosto de 2003 de http://www.blues.uab.es/incom/2004/cas/rodcas5.html

Rodrigo, M. (1999), *La comunicación intercultural.* Recuperado el 18 de agosto de 2003 de http://www.blues.uab.es/incom/2004/cas/rodcas6.html

Rodrigo, M. (2003), *Identidad cultural y etnocentrismo: una mirada desde Catalunya.* Recuperado el 16 de octubre de 2003 de http://www.interculturalcommunication.org/ralsina.htm

Sánchez, César. (2003, 7, 10). 'Ganchan' a Alfa incentivos de República Checa. *El Norte,* p. 1A.

Touraine, A. (1997) *¿Podremos vivir juntos?* México: Fondo de Cultura Económica.

UNESCO (2002), *Declaración universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural.* Recuperado en 1 de septiembre de 2003 de http://www.campus-oei.org/pensariberoamerica/ric01documentos02.htm

Whittaker, J. (1980) *La psicología social en el mundo de hoy.* México: Editorial Trillas.



BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY