



**Viadana, Claudia Alejandra**

**Morales, Oscar**

**Cavallo, Marcela**

**Ledesma, Alicia**

**Zubeldía, María Lourdes**

*Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA)*

## **COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EN EL ÁMBITO LABORAL: LOS CALL CENTERS BILINGÜES EN LA CIUDAD DE ROSARIO**

### **1. Introducción**

A raíz de los cambios acontecidos en las últimas décadas a nivel económico y político, las consecuencias no se han hecho esperar en los entornos sociales.

Así es como a partir de los años noventa muchas empresas de status global han incurrido en nuevos mercados y se han establecido en nuevas latitudes, principalmente motivados por cuestiones de reducción de costos referidas principalmente a la proximidad de materias primas y al bajo costo laboral en países en vías de desarrollo.

En este marco las empresas que brindan servicios de *contact center* han instalado filiales en todo el mundo y nuestro país no ha escapado a esta lógica.

Este fenómeno ha determinado la contratación de personal local con ciertos requisitos en cuanto a edad, nivel de estudios y manejo del idioma inglés. Cientos de jóvenes son contratados por este tipo de empresa cada año. Sin embargo, es notable la frecuencia en la rotación de empleos en este contexto. Este aspecto es también compartido por empresas de venta de tarjetas de crédito, celulares, grandes supermercados, casa de comidas rápidas.

En el contexto social actual interesa el estudio de este tipo de fenómenos, ya que la inserción laboral de los jóvenes es pilar fundamental para el desarrollo de los pueblos. Por otra parte estas experiencias laborales son iniciales para muchos de ellos y pueden marcar sustancialmente el desarrollo de su vida laboral futura.

En el desempeño de su labor, este personal es supervisado en su lugar de trabajo conforme a normas propias de culturas diferentes a la nacional, profundamente anclados en un paradigma eficientista.

En este escenario, se genera en el personal contratado sensaciones de ansiedad, fobias y demás disfuncionalidades derivadas del choque cultural con costumbres y modos de trabajo propios de la cultura de la empresa matriz, replicada a sus gerentes y supervisores.

Paradójicamente, muchos de estos supervisores son argentinos, pero su cultura propia ha adherido en forma completa a los parámetros propios de la empresa matriz.



Si bien los estudios referentes a la interculturalidad se refieren a eventos entre culturas diversas por cuestiones étnicas, el caso que se plantea en este trabajo puede ser estudiado a la luz de los mismos parámetros, habida cuenta de que las culturas están representadas en esos encuentros. Es así como quienes llevan adelante la gestión representan a una cultura de origen de la empresa matriz, mientras que la mayoría de los empleados que pertenecen al nivel operativo están adaptados a aquella cultura.

En un marco semejante, y en la convicción de que la fortaleza de la cultura empresarial es un pilar fundamental para la permanencia de las firmas, parece oportuno estudiar el impacto de estos choques en las relaciones entre los agentes de estas empresas.

En particular, y pese a que este fenómeno es propio del encuentro de las diversas culturas en juego en los *call centers*, éstos han logrado perpetuarse y permanecer a lo largo de los años. Es por ello que interesa conocer cómo se resuelven los conflictos derivados de estos encuentros interculturales, para que las empresas logren prosperar.

El análisis se efectúa a partir de las variables de la comunicación intercultural definidas por Rodrigo Alsina (1995). El autor señala que los encuentros interculturales pueden analizarse a la luz de determinadas dimensiones clave, tales como: lenguaje verbal y no verbal, rol social desempeñado, distintos modos del uso del tiempo, utilización de estereotipos e influencia del contexto.

Se han elegido estas variables para el análisis dado que son las más referenciadas por la bibliografía que existe sobre el tema a partir del desarrollo realizado por Miquel Rodrigo Alsina y Eileen Mc Entee.

## 2. Problema de investigación

La proliferación de *call centers* en nuestro medio ha determinado la contratación de gran cantidad de jóvenes con nivel de estudios avanzado y conocimiento del idioma inglés que trabajan en estas empresas y cuyas tareas son coordinadas conforme a una cultura marcada por un acentuado enfoque *taylorista*. Así la labor de estos jóvenes que conforman el nivel operativo está sujeta a normas, reglas y procedimientos estrictos que estandarizan absolutamente sus tareas, mientras son supervisados en forma permanente, tanto respecto a la calidad de la atención cuanto al tiempo asignado a cada trámite.

De esta manera los empleados son sometidos a estrictos estándares de productividad y eficiencia que, sumados al requisito de utilizar una lengua extranjera, les generan situaciones de stress y ansiedad. A esto se suma el relativo aislamiento de las tareas llevadas a cabo por los mismos.

Por otra parte, el sistema prevé incentivos por productividad, poco significativos, muy difíciles de alcanzar, además de generar situaciones de competencia entre pares.

No obstante, cientos de jóvenes, año a año ingresan en este tipo de empleo atraídos por la jornada reducida y los ingresos prometidos.

En este contexto, estas personas deben enfrentar permanentemente su propia cultura, con sus tiempos y modos, con la que impone la empresa matriz. Es así como se producen en estos encuentros choques devenidos de las culturas propias de empleados nacionales y gerenciamientos atados a pautas culturales diferentes.

Frente a situaciones de esta clase, resulta importante estudiar de qué modo se compatibilizan las diferentes culturas en juego.



Es sabido que la fortaleza de la cultura en la empresa representa un elemento crítico que garantiza su permanencia en el medio. Sin embargo pudiera acontecer que, del encuentro de estas culturas en el caso estudiado, se sustanciare algún tipo de fisura en aquélla.

Es por ello que interesa analizar los mecanismos por los cuales estas empresas han prosperado en nuestro país a pesar de albergar dos culturas tan diferentes.

Si bien se han desarrollado estudios en nuestro país referidos a la temática, los mismos han enfocado el problema desde otras perspectivas y no se tiene conocimiento de estudios enfocados a la resolución de los problemas derivados de la comunicación intercultural en el seno de las mismas.

### 3. Objetivos

Las razones argumentadas en la introducción de este estudio dejan ver claramente los objetivos de la presente investigación. En particular, en el caso estudiado interesa:

- Indagar los efectos del choque cultural devenido del encuentro de dos culturas intervinientes, analizándolo a partir de las variables de la comunicación intercultural
- Analizar qué mecanismos permiten resolver los efectos de este choque cultural, según la visión de los referentes de las culturas en interacción

### 4. Metodología

El estudio desarrollado en este trabajo toma como parámetros de investigación los propios del tipo cualitativo. Conforme a las características del objeto de estudio y la unidad de análisis pareció válido recurrir al estudio de casos. Este tipo de estudio se presenta como el más adecuado, pues intenta indagar "un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de existencia, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y en los cuales existen múltiples fuentes de evidencia que pueden usarse (...) en virtud de la definición anterior, es necesario precisar que la investigación de estudios de caso puede incluir tanto estudios de un solo caso como de múltiples casos" (Yin, 1985:23 en Sandoval Casilimas, 2002: 91) <sup>(1)</sup>.

La unidad de análisis ha sido un *call center* de la ciudad de Rosario y la recolección de datos se llevó a cabo en el segundo semestre del año 2009.

Como en todo estudio de índole cualitativa, se ha recurrido a herramientas de recolección de datos acordes a aquél. Así se optó por realizar entrevistas en profundidad a personal operativo y jerárquico de la firma. La elección de los interlocutores de estas entrevistas se basó en su condición de representante de las culturas en interacción. Los mismos accedieron voluntariamente a la convocatoria de este equipo de investigación.

Dado que no fue permitido acceder a los sitios de trabajo, no fue posible apelar a la observación participante, herramienta que podría haber aportado información de importancia para el estudio. Este aspecto constituyó una limitación metodológica de la investigación, pero para suplir esta restricción se recurrió a la indagación de fuentes secundarias de informa-

---

<sup>(1)</sup> Sandoval Casilimas, C. (2002). "Investigación cualitativa". Programa de Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación social. Arfo Editores. Bogotá.



ción que resultaron particularmente útiles, pues han permitido un acercamiento al caso y sentar precedentes para la confección de cuestionarios para las entrevistas antes descritas.

En este sentido la principal fuente secundaria fue la lectura del libro "Alta Rotación. El trabajo precario de los Jóvenes" de Laura Meradi, y el acceso a diversos artículos periodísticos que dan cuenta de la problemática de los *call centers*. Aunque estas fuentes se estructuran en torno a enfoques diferentes al planteado por este estudio, igualmente fueron importantes para lograr un acercamiento a la problemática

## 5. Presentación del caso

### 5.1. Descripción de la organización

El presente estudio se desarrolló sobre una organización de servicios telefónicos de atención al cliente, que constituye la unidad de análisis de la investigación.

Se trata de una empresa de capitales estadounidenses, con sucursales en distintos países el mundo. Entre los factores que han determinado su expansión a nivel mundial el que se perfila como preponderante es el relacionado con los menores costos laborales.

En particular, el estudio se focalizó en una filial ubicada en la ciudad de Rosario, que lleva varios años en el mercado y cuenta con un plantel de cuarenta empleados.

Respecto de los mismos, son características relevantes las relacionadas con la edad de los empleados, situada en un rango entre 20 a 30 años, y el nivel de estudios, universitarios en curso y con formación bilingüe (inglés) avanzada. Las jornadas diarias de atención de llamados telefónicos, son de 4 a 6 horas, de lunes a sábados. La empresa presta servicios a diferentes empresas en el área de atención al cliente.

El proceso de selección del personal, tiene distintas etapas. Comienza con una entrevista en la que se le realiza una evaluación telefónica para conocer el dominio del idioma, y superada esta etapa, se les realiza distintos *tests* psicológicos a lo largo de seis o siete entrevistas. El nivel de inglés debe ser tan bueno como para hablar con nativos. Luego deben superar una o dos entrevistas personales ambas en inglés.

La siguiente etapa es la capacitación, que se desarrolla dentro de la misma empresa y tiene una duración aproximada de tres semanas. La primera semana se la dedica a la gramática y la pronunciación, siendo fundamental que el acento sea americano y no británico. En la segunda semana el entrenamiento es sobre los productos que deben vender y en la tercera los postulantes atienden llamadas de clientes sin supervisión pero con ayuda. Durante todo este período no se los considera aún empleados de la empresa, aunque reciben un pago por ello.

Respecto de la disposición física del lugar de trabajo, se destaca la presencia de *boxes*, donde los empleados desarrollan sus actividades en forma aislada del resto del personal.

La metodología de trabajo sigue el modelo estadounidense de gestión, contando con una supervisión directa de personal argentino, que a su vez son auditados por personal de la casa matriz, que controla el cumplimiento de los estándares y las diferentes normativas.

### 5.2. Característica de los entrevistados.



Las entrevistas se realizaron a personal de distintos niveles: empleados operativos, supervisores y gerentes de área.

Los empleados operativos, eran personas de 21 a 27 años, todos ellos con estudios secundarios completos y cursando distintas carreras universitarias, con un alto dominio del idioma inglés, con un nivel socio-económico-cultural medio alto.

Algunos de los entrevistados superaban los dos años de antigüedad en su puesto, mientras que para el resto no alcanzaba el año. Para la mayoría representaba su primera experiencia laboral y demostraron buena predisposición al momento de la entrevista.

En cuanto a los supervisores, su antigüedad en el empleo era mayor a tres años en todos los casos, con una edad promedio de 28 a 35 años, con un nivel socio-económico-cultural medio alto. Buen dominio del inglés, contando con aptitudes propias para el manejo de grupos, y habiendo recibido capacitación previa específica en el sistema del cliente de referencia.

Los gerentes de área también son locales y contratados directamente a esos efectos y al igual que los supervisores con un excelente dominio del idioma inglés y aptitudes de liderazgo.

### **5.3. Resultados del estudio.**

Siguiendo con el pensamiento de Asunción-Lande, se define la "comunicación intercultural" 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..." (Asunción-Lande, 1998:17) <sup>(2)</sup>

En ámbitos donde conviven diferentes culturas, se ponen en juego múltiples factores, que son inherentes a los procesos comunicativos, sólo que dada la particularidad del fenómeno intercultural éstos adquieren una importancia significativa.

En este trabajo se consideraron para su estudio y análisis, aquellas variables que tienen mayor incidencia en el proceso bajo estudio, tales como: lenguaje verbal y no verbal, rol social desempeñado por los interlocutores, recurrencia a estereotipos, modalidades en uso del tiempo e influencia del contexto.

#### **5.3.1. Lenguaje Verbal**

Dado que el estudio de la comunicación intercultural tiene su origen en la interrelación de personas de distintas etnias, es que la lengua asume un rol preponderante. Siguiendo a Rodrigo Alsina (1999) <sup>(3)</sup> pueden darse en los encuentros interculturales, tres situaciones:

---

<sup>(2)</sup> Asunción-Lande, L.. "Comunicación intercultural" (1998:17) en <http://www.lie.upn.mx/docs/Diplomados/LineaInter/Bloque3/Políticas/Lec3.pdf> consultado en Julio 2008

<sup>(3)</sup> Rodrigo Alsina, M. (1999) "La Comunicación Intercultural" (1999) Anthropos Editorial. Barcelona



- Uno de los interlocutores utiliza una lengua diferente a aquella en la que fue socializado, lengua adquirida, y el otro utiliza su lengua materna
- Ambos interlocutores utilizan una misma lengua común a ambos y materna, pero son de culturas diferentes
- Ambos interlocutores utilizan una tercera lengua común adquirida

Que el proceso de comunicación sea eficaz dependerá de cuál de las situaciones planteadas precedentemente por Rodrigo Alsina se presente en la realidad.

Las entrevistas realizadas permiten detectar que los encuentros interculturales que se dan dentro de las organizaciones bajo análisis están encuadrados en la situación en la cual "ambos interlocutores utilizan una tercera lengua común adquirida", siempre siguiendo la tipología descrita precedentemente). La lengua puede ser considerada constitutiva de la cultura, puesto que determina la representación que las personas tienen de la realidad. Por lo que es posible concluir que el uso de una lengua adquirida limita las expresiones referidas a emociones, afectos, sentimientos o estados de ánimo.

Dentro de las organizaciones bajo estudio, se evidencia el uso del idioma inglés como lengua adquirida, tanto externa como internamente, aunque al momento de tratar temas que involucren percepciones internas de los actores, se recurre a la lengua materna.

A este respecto cita la periodista Laura Meradi (2009) la siguiente conversación:

*"Durante la capacitación se dio la siguiente situación:*

*"César corta el teléfono. Sale del escritorio. Se para en el centro de la tarima y me llama:*

- *María Laura, could you come outside with me, please?*
- *Todos me miran. Yo me paro rápido y lo sigo hasta afuera del aula. Salimos al pasillo blanco y hablamos frente a frente intimidados por la luz.*
- *Laura, me acaba de llamar el de seguridad para decirme que no quisiste dejarle el documento.*

*César me habla en castellano y en voz baja, como si estuviera en un hospital.*

- *Sí, se lo dejé".*

.....

*"César me toca el hombro. Una mano amplia y pesada sobre el omóplato:*

- *Está bien, no te preocupes. Entremos. Pero no digas nada de esto que sucedió.*
- *No.*

*César abre la puerta y hace un lugar para que pase primero. Volvemos a entrar a la luz violeta. Yo camino rápido hacia mi silla y César en voz alta, como si ese fuera el final de la conversación:*

- *Thank you, Lorra, you are very nice."*<sup>(4)</sup>

---

<sup>(4)</sup> Meradi, L. (2009). "Alta Rotación. El trabajo precario de los jóvenes". Tusquets Editores. Buenos Aires. Págs. 113/114



Es claro que en esta situación se recurre al idioma materno, haciendo uso de un tono de voz que refleja intimidad y cierto acercamiento, retomando al uso de la lengua adquirida, en presencia de terceras personas no involucradas en la situación.

### 5.3.2. Lenguaje no verbal. Enfoque cinético y prosémico.

En cuanto a la comunicación no verbal, ésta adquiere fundamental importancia, dado que de acuerdo a algunos enfoques la gestualidad que acompaña o refuerza la palabra no siempre implica idéntico significado en culturas diferentes, aunque es posible que exista algún tipo de similitud en la interpretación de los mismos.

Rodrigo Alsina desarrolla el estudio de los aspectos no verbales de la comunicación, a partir de los sentidos, tales como la vista, el tacto y el olfato, analizándolo desde un doble enfoque: cinético y prosémico. La cinética es el estudio de los gestos y la prosémica es el estudio de la distancia entre los actores en un proceso comunicativo.

Cavallo et al afirman que "Rodrigo Alsina, citando a Hall, distingue entre distancia íntima, personal, social y pública. La distancia íntima se caracteriza por la recepción de gran cantidad de información, pues la distancia espacial entre interlocutores es mínima o nula. En la distancia personal se establece una especie de área de aceptación de la distancia entre interlocutores, esta distancia permite vislumbrar el rostro y la gestualidad del interlocutor. La distancia de tipo social es más formal y la percepción del rostro del otro se vuelve más indefinida. Finalmente en la distancia pública cobran importancia otro tipo de gestos que van más allá de la expresión facial, por ejemplo la postura corporal".<sup>(5)</sup>

Una característica de la comunicación no verbal y que determina la intensidad de la misma, se refleja en la proximidad del contacto físico, tal como se puede constatar en la siguiente situación relatada por Laura Meradi:

*"... César me toca el hombro. Una mano amplia y pesada sobre el omóplato..."*<sup>(6)</sup>

El uso de este gesto como refuerzo de la comunicación verbal denota cierto grado de acercamiento y protección. Este tipo de comportamientos se observan en situaciones en las que se usa la lengua materna, no siendo así cuando la comunicación se establece utilizando la lengua adquirida. En estos casos, no se evidencian refuerzos no verbales.

### 5.3.3. Rol social desempeñado

El rol social se refiere a las expectativas de comportamiento que tiene una persona sobre otra, teniendo en cuenta el grupo social de pertenencia.

Los aspectos que Gudykunst toma en cuenta para analizar el rol social que cumple cada interlocutor en el momento de la comunicación son: el grado de intimidad (personal-impersonal), el grado de formalidad (formal-informal) y el grado de mantenimiento de las jerarquías sociales (jerárquico-no jerárquico) (Gudykunst y Kim, 1997:105-107 en Eielen McEntee 1998)<sup>(7)</sup>

---

<sup>(5)</sup> Cavallo, M. et al (2008) "La comunicación intercultural. Un acercamiento teórico a la problemática en las organizaciones". 17º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas.

<sup>(6)</sup> Op. Cit 4. Pág. 114

<sup>(7)</sup> McEntee, E. (1998) "Comunicación Intercultural. Bases para la comunicación efectiva en el mundo actual" Pág. 282.



Analizando la comunicación en los *call centers*, se puede definir que el grado de intimidad es altamente impersonal, se verifica un alto grado de formalidad y las jerarquías sociales dentro del ámbito de la organización son altamente estructuradas.

Las características de la comunicación antes mencionadas operan como un refuerzo de los valores culturales que sostiene la empresa, dado que no le es posible hacerlo a través de la interacción con empleados nativos (estadounidenses).

La distancia impersonal se ve reflejada en la disposición física del lugar de trabajo, en la que se destaca la presencia de *boxes* en los que los empleados desarrollan sus actividades en forma aislada del resto del personal y utilizando únicamente la lengua adquirida. En tanto para los descansos, cuentan con un lugar de reunión (*break-room*) dentro del cual se comunican en su lengua materna, abordando temas personales. Es en esta situación donde se puede observar que se produce una ruptura en el grado de intimidad, pasando de impersonal a personal.

El grado de formalidad se evidencia en la modalidad salarial, ya que, además del sueldo fijo, existe un plan de pago variable, que depende del desempeño de los empleados durante el mes, conocido como "*agent variable pay plan*". Este plan de incentivos es una métrica que consta de tres ítems a evaluar. Uno es el "*quality score*" con el cual se califica cada una de las llamadas, otorgándole un puntaje de acuerdo a su calidad. Otro ítems es el AHT (*average handle time*), que es un indicador del tiempo que le llevó resolver el problema del cliente. Por último el SCH ADH (*Schedule adherence*), donde se mide el cumplimiento estricto de los horarios y a través de éste se evalúa cuán adheridos están al esquema de trabajo.

#### **5.3.4. Uso de estereotipos**

A partir de la categorización de personas, teniendo en cuenta sus valores, conocimientos, etc., se intenta predecir su comportamiento, y estos preconceptos limitan la comprensión en el proceso de comunicación, ya que no siempre coincide con la real conducta adoptada. Dentro del proceso de comunicación intercultural, el estereotipo, visto como un pre-judicio, establece un obstáculo que impide llegar al entendimiento efectivo con el otro. El estereotipo reduce la incertidumbre generada en los contactos interpersonales, en presencia de actores de culturas diferentes.

En el caso bajo análisis, el departamento de Calidad (*Quality Department*) es ocupado por personas que tienen una trayectoria de más de cuatro años y dado que se ocupan de evaluar el trabajo del personal, se entiende que se encuentran no sólo muy adaptadas, sino comprometidas con la cultura de origen. De estas personas se espera un comportamiento asociado a los valores que sostiene la organización y esto opera como un obstáculo para lograr una comunicación efectiva, ya que si bien sostienen los comportamientos esperados, no pierden los de su propia cultura.

#### **5.3.5. Uso del tiempo**

Hall estableció dos tipos de culturas teniendo en cuenta la relación entre el modo en que éstas organizan el tiempo y las características del contexto al cual pertenecen. En las culturas de tiempo monocrónico, las personas generalmente prefieren desempeñar

---





una actividad a la vez y tienden a programar las actividades de manera lineal. En las culturas policrónicas, las personas en general prefieren desempeñar varias actividades a la vez y tienden a programarlas en forma no lineal (Hall, 1973: 1-19; Hall, 1976: 133-134; Hall, 1983: 59-77; 44-58 en Eielen McEntee 1998).<sup>(8)</sup>

En el caso analizado, una de las entrevistas de la etapa de selección del personal consiste en un test del tipo *multiple choice*, consistente en 20 preguntas, que deben ser contestadas en 20 minutos en inglés. Para estas respuestas no se puede modificar el orden de las preguntas, aunque se puede recurrir al navegador para contestarlas. En este caso el uso del tiempo es monocrónico, porque desarrollan una actividad a la vez y en el orden preestablecido. Este test permite evaluar las aptitudes del postulante, en cuanto a la velocidad en la resolución de problemas, característica ésta que es tenida en cuenta por el *Variable Play Plan*.

El régimen de pago se basa en distintos incentivos, algunos a partir del cumplimiento estricto del horario, tanto de ingreso, como de descanso (pausa). El *Schedule Adherence* (S. A.) evalúa el grado de adaptación al esquema que ha logrado el empleado al momento de la misma y este índice es tenido en cuenta para el cálculo de dicho incentivo. El S. A. evalúa lo referente a "... *no faltar, llegar a horario, no pasarse del horario del recreo ...*" de acuerdo a datos recogidos de uno de los entrevistados.

A partir de este análisis, es posible concluir que la interacción de estas dos culturas, genera un resultado positivo, en cuanto a la valorización del tiempo como un recurso. Uno de los entrevistados, lo valoró como positivo, cuando entre llamada y llamada tenía un intervalo de diez segundos, porque, según sus propias palabras, le permitía durante ese lapso hacer lecturas particulares.

Durante el proceso de entrenamiento, a los empleados, se les hacía tomar conciencia, de lo que significa estar un minuto en silencio, aguardando una respuesta, esto también reforzó la valoración del tiempo como recurso.

Si bien el tiempo debe ser valorado como un recurso importante, en este esquema de trabajo, donde se persigue la atención de la mayor cantidad de llamadas posibles, esto genera agotamiento físico y mental, llegando en algunos a ser causal de abandono del puesto de trabajo.

### 5.3.6. Influencia del contexto

El contexto es un factor importante, que influye en la interpretación que las personas realizan de los procesos de comunicación. Aquél aporta información para darle significado a la comunicación, en la cual intervienen personas de diferentes culturas.

Hall diferencia dos tipos de contexto: "(...) *contexto alto es aquel en que la mayor parte de la información está en el contexto físico, o bien interiorizado en la persona, mientras que hay muy poca información en parte codificada, explícita y transmitida del mensaje. (...) contexto bajo es exactamente lo contrario, es decir, la gran masa de la información se vuelca en el código explícito. (...)*" (Hall, 1976:85 en Eielen McEntee 1998)<sup>(9)</sup>

Al lado de los ascensores hay cartel con una leyenda "Save time, take the stairs" (ahorre

---

<sup>(8)</sup> Op. Cit. (7) Pág. 469/470

<sup>(9)</sup> Op. Cit. (7) Pág. 436



tiempo, utilice las escaleras). Esto podría ser tomado como ejemplo de una organización en la cual la comunicación se desarrolla en un alto contexto. En un ambiente en el que el uso del tiempo es primordial, el cartel puede hacer uso de una frase coloquial, siendo entendida por todos fácilmente.

La comunicación se modifica en base a los espacios físicos donde se desarrolle. Si están en el *break-room*, la comunicación se lleva adelante en el idioma materno, distendida y sobre aspectos personales de cada uno. Mientras que cuando están desarrollando las funciones específicas, en el *work-shop* (piso), hacen uso de la lengua adquirida.

## 6. Efectos del choque cultural

Es interesante notar que si bien la actividad de los *call centers* es de punta en lo que a tecnología se refiere, existe una marcada tendencia hacia la taylorización en la organización del trabajo en sí, lo que ha permitido darles el nombre de "las nuevas fábricas del sector servicios" (Del Bono, Bulloni, 2008:7) <sup>(10)</sup>. Del estudio realizado, surge que en general sus empleados son jóvenes de clase media, media-alta, estudiantes universitarios al inicio de su carrera laboral que atribuyen ciertos sentidos al trabajo que están íntimamente relacionados con motivaciones propias de su entorno.

De esta manera, entonces, se torna importante el concepto de Choque Cultural, el cual se refiere al estado de ansiedad que se produce ante la presencia de un interlocutor con el cual no se comparten valores culturales, por lo que es sumamente interesante ver cómo éste influye en la relación de los agentes telefónicos con la empresa contratante. Siguiendo a Brislin (1986:13 en Eielen McEntee, 1988) <sup>(11)</sup> se distinguen tanto factores situacionales como históricos, siendo los primeros aquellos propios de los encuentros interculturales, relacionados con el lenguaje verbal y no verbal y que pueden ser aprehendidos y controlados. Por su parte los factores históricos son aquellos que traen los individuos de su etapa de sociabilización y que pasan a ser importantes de identificar, pues permiten "reconocer al otro". En la conjunción de ambos factores se materializa el Choque Cultural (Teoría de la Adaptación Transcultural).

Siguiendo con el caso de estudio, en el proceso de adaptación de estos agentes a la cultura de la organización, se pueden visualizar las etapas planteadas por Obeg y Adler (1975 en Eielen McEntee 1998)

1º. Luna de miel - contacto intercultural: si consideramos que los agentes telefónicos de esta empresa son jóvenes y para la mayoría es su primer trabajo formal, se entiende la expectativa, el entusiasmo y la curiosidad que los mismos manifiestan.

2º. Desintegración y reintegración - Crisis: A medida que transcurre el tiempo, los agentes sienten la presión del trabajo y se dan cuenta de la diferencia de valores y motivaciones que existe entre ellos y la organización. Se produce entonces una paralización de la persona, comienzan los malos entendidos, llegando en algunos casos a la pérdida de la autoestima.

3º. Autonomía - Recuperación: a través de un complejo proceso de aprendizaje y reconoci-

---

<sup>(10)</sup> Del Bono, A. y Bulloni, M. (2008) "Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en argentina" en revista Trabajo y Sociedad, Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas. N° 10, vol. IX, Otoño 2008, Santiago del Estero, Argentina.

<sup>(11)</sup> Op. Cit. (7) Pág. 452



miento de la cultura del otro, los agentes recuperan su capacidad de relacionarse y autoestima. Esto lo logran una vez que fueron capaces de detectar y reconocer las motivaciones reales que lo llevaron a ese trabajo y las posibilidades de cumplir con sus objetivos. Para la Teoría de la Adaptación Transcultural es el momento de la aculturación: proceso en el que se trata de internalizar la cultura de la empresa sin perder sus propios valores.

4°. Independencia - Adaptación: Una vez que los trabajadores reconocen y aceptan sus motivaciones para estar en ese trabajo –fundamentalmente comenzar a independizarse de sus padres, hacer valer su diferencia (manejo de otro idioma), detectar que este trabajo es un período de transición que en el momento que se hace “pesado realizarlo” pueden dejarse logra establecer una comunicación eficaz, recuperando la competencia emotiva, creativa y conductual. En el momento que se produce el reconocimiento y fortalecimiento de los valores culturales propios, es posible la adaptación de los agentes a la cultura organizacional imperante sin sentir la presión del sometimiento a la misma. Esta etapa, en nuestro caso de estudio, tiene una duración aproximada de un año, a partir del cual el choque cultural se vuelve insostenible para una gran mayoría de los agentes.

## 7. Conclusiones

De resultados del caso analizado es posible advertir las características propias del choque cultural que supone el encuentro de dos culturas con rasgos propios diferentes como las puestas en interrelación en el caso del *call center* estudiado.

Tal como se explicitó la evidencia empírica deja ver que, en algunos casos, los efectos del choque cultural más importantes son los sentimientos de ansiedad acentuada, que no han podido superarse, generando un clima de rechazo y llevando a una apreciable cantidad de jóvenes a una salida laboral en términos que no superan el año. A los efectos del análisis que nos ocupa, tales sentimientos de ansiedad obturan la comunicación eficaz entre las culturas intervinientes, dado que no se reproducen los procesos de aprendizaje y desaprendizaje necesarios para lograr una permanente adaptación.

No obstante, aquellos empleados que logran superar esta etapa de la ansiedad en el choque cultural, a través de una adaptación permanente mediante la reiteración del proceso de aprendizaje, internalizan la otra cultura, lo que les permite recuperar la autoestima perdida en la etapa anterior. En líneas generales, esta situación se produce en aquellos que logran cierta identificación con los patrones culturales organizacionales, permitiéndoles permanecer dentro de la organización y alcanzando los puestos de supervisión. Son ellos –los adaptados- los encargados de transmitir los parámetros propios de la cultura de la empresa matriz a los nuevos postulantes, re-produciendo continuamente dichos patrones culturales.

En este sentido, Morgan (1991) apunta que los elementos explícitos de la cultura “actúan como puntos de referencia primarios en el modo de pensar de las personas y dan sentido al contexto en el cual trabajan”.<sup>(12)</sup>

Se puede apreciar que en este tipo de empresas es muy importante el período de capacitación, confirmando lo que apunta Mintzberg (1984): una vez que el ingresante ha sido capacitado “...parece ser autónomo, pero en realidad es un producto de sus antecedentes, como el actor teatral que se ha aprendido el guión, o incluso las abejas, que reaccionan según

---

<sup>(12)</sup> Morgan, G. (1991) “Imágenes de la organización”. Ed. Alfaomega Pág.119



programas innatos”<sup>(13)</sup>. Este autor expresa metafóricamente que el proceso de capacitación facilita la incorporación de una serie de pautas que le permiten al sujeto tomar decisiones con cierta discrecionalidad, sin apartarse de los parámetros esperados.

En otros casos, y por cuestiones de supervivencia laboral, los empleados hacen suyos valores propios de la cultura de la empresa empleadora, asumiendo comportamientos adaptativos a la misma, al menos durante el desarrollo del horario de trabajo. Sin embargo, los actores intervinientes tienden a preservar los rasgos propios de la cultura local en la cotidianidad de sus vidas. Este hallazgo se hace evidente cuando los empleados, aún en el lugar de trabajo, hablan entre sí en su lengua materna, mientras que en presencia de supervisores adoptan el idioma inglés.

En el mismo sentido, y partiendo de una capacitación de la empresa matriz, anclada en cuestiones técnicas, es posible vislumbrar que la misma se extiende también a aspectos relacionados con normas de cortesía con los clientes. De esta manera, y teniendo en cuenta que la cultura latina presenta ya características referidas a normas de trato cercano con el cliente, pareciera que algunos saludos y/o tratos con los mismos, se presentan exacerbados como consecuencia de aquella capacitación. Este comportamiento denota también una adaptación en la que las conductas de los empleados nativos se presentan “*sobreactuadas*” y en ocasiones excesivas respecto de las normas de cortesía propias de la cultura local.

Si bien los hallazgos empíricos dejan ver que estos comportamientos se registran sólo en el ámbito laboral, es posible advertir cómo algunas conductas se transfieren también a la vida cotidiana. En este sentido se destaca lo expresado por los entrevistados –aún en aquellos ya alejados de la empresa- en cuanto a la utilización de lo aprendido en ese ámbito laboral, referido al uso óptimo del tiempo en el resto de las actividades que desarrollan. Se vislumbra entonces que, como excepción, algunos rasgos de la cultura de la empresa matriz, considerados útiles por parte de los empleados locales, logran impregnar algunos aspectos de sus comportamientos.

Este hallazgo dejar ver que el resto de las imposiciones devenidas de la cultura de la empresa matriz no son transferidas a la vida cotidiana de los empleados locales, apoyando de este modo la conclusión acerca de la preservación de los rasgos propios de las culturas intervinientes.

Es de destacar, que si bien, algunos empleados, adhieren a una cultura para conservar el empleo y porque median situaciones de poder, en este tipo de organizaciones, se da la situación paradigmática en la cual los valores culturales prevalecen como interés personal, por encima del poder económico que detenta la empresa. No se produce, pues, el proceso de internalización de la cultura del otro, proceso en el cual se llegaría al fortalecimiento de los valores culturales propios, y así lograr una adaptación a los valores del otro. De esto se deriva la imposibilidad de sostener el vínculo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asunción-Lande, L.. “Comunicación intercultural” (1998:17) en <http://www.lie.upn.mx/docs/Diplomados/LineaInter/Bloque3/Politic/Lec3.pdf> consultado en Julio 2008
- Cavallo, M. et al (2008). “La comunicación intercultural. Un acercamiento teórico a la problemática en las organizaciones”. 17º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas. Córdoba.

---

<sup>(13)</sup> Mintzberg, H. (1984) La estructuración de las organizaciones”. E. Ariel S. A. Pág. 134



Del Bono, A. y Bulloni, M. (2008) "Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en argentina" en revista Trabajo y Sociedad, Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas. N° 10, vol. IX, Otoño 2008, Santiago del Estero, Argentina.

McEntee, E. (1998) "Comunicación Intercultural. Bases para la comunicación efectiva en el mundo actual"

Meradi, L. (2009). "Alta Rotación. El trabajo precario de los jóvenes". Tusquets Editores. Buenos Aires.

Mintzberg, H. (1984) La estructuración de las organizaciones". E. Ariel S. A. Barcelona.

Morgan, G. (1991) "Imágenes de la organización". Ed. Alfaomega. México.

Rodrigo Alsina, M. (1999) "La Comunicación Intercultural" (1999) Anthropos Editorial. Barcelona

Sandoval Casilimas, C. (2002). "Investigación cualitativa". Programa de Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación social. Arfo Editores. Bogotá.

## FUENTES

Asunción-Lande, L.. "Comunicación intercultural" (1998:17) en <http://www.lie.upn.mx/docs/Diplomados/LineaInter/Bloque3/Politic/Lec3.pdf> consultado en Julio 2008

Cavallo, M. et al (2008). "La comunicación intercultural. Un acercamiento teórico a la problemática en las organizaciones". 17º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas. Córdoba.

Cortés, G. (2002) "El Choque Cultural". <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/tye/elchoquecultural.htm>. Consultada en octubre de 2008

Del Bono, A. y Bulloni, M. (2008) "Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en argentina" en revista Trabajo y Sociedad, Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas. N° 10, vol. IX, Otoño 2008, Santiago del Estero, Argentina.

McEntee, E. (1998) "Comunicación Intercultural. Bases para la comunicación efectiva en el mundo actual"

Meradi, L. (2009). "Alta Rotación. El trabajo precario de los jóvenes". Tusquets Editores. Buenos Aires.

Mintzberg, H. (1984) La estructuración de las organizaciones". E. Ariel S. A. Barcelona.

Morgan, G. (1991) "Imágenes de la organización". Ed. Alfaomega. México.

Pearce, W. B. "Comunicación y condición humana" en Comunicación de las Organizaciones. Facultad de Ciencias Económicas. U.B.A. , CECE.

Rodrigo Alsina, M. (1999) "La Comunicación Intercultural" (1999) Anthropos Editorial. Barcelona

Sandoval Casilimas, C. (2002). "Investigación cualitativa". Programa de Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación social. Arfo Editores. Bogotá.

Stake, R. (1998). "Investigación con estudio de casos". Ediciones Morata. Madrid



Thompson, J. B. (2002) "Ideología y cultura moderna. Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas" En <http://www.nombrefalso.com.ar/apunte.php?id=32>. Consultado Julio 2008

Viadana, C. et al (2008). "Comunicación intercultural en organizaciones multiétnicas. ¿Es posible la co-construcción de una cultura propia?". 13as. Jornadas Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. U.N.R.