



Cavallo, Marcela

Ledesma, Alicia

Stamatti, Alejandra

Viadana, Alejandra

Zubeldía, Lourdes

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA)

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EN ORGANIZACIONES MULTIÉTNICAS. ¿ES POSIBLE LA CO-CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA PROPIA?

I. Introducción

La globalización trajo aparejado cambios económicos y tecnológicos que convirtieron a la comunicación intercultural, en la base de la comunicación efectiva en el mundo de hoy. Dado que la vida social es eminentemente comunicativa y la comunicación no siempre fluye con facilidad, en los últimos tiempos surgió un interés por estudiar esta temática por parte de distintas áreas de estudio. (Martín Rojo, 2003)

Así, un análisis exhaustivo de la imbricación de los conceptos de comunicación y cultura - comunicación intercultural - permitirá reconocer tanto los diversos factores que se ponen en juego en todo proceso comunicativo, como así también las variables que definen cada cultura existente en la organización e intervienen en dicho proceso, a partir del cual se generarán nuevos significados compartidos por todos los participantes logrando un proceso comunicativo eficaz, aún en la complejidad de la situación.

II. Cultura y Comunicación en las organizaciones

Hoy se piensa a la cultura como el conjunto total de los actos humanos en una comunidad dada, ya sean éstos prácticas económicas, artísticas, científicas o cualesquiera otras. Se puede decir que el uso de la palabra cultura devino a lo largo del tiempo –desde la antigua Roma con “cultivo de la tierra”- en una concepción mucho más respetuosa de los seres humanos ya que se transforma en un concepto inclusivo.

Ahora bien, desde una perspectiva restringida en el uso del término se puede decir que en las Ciencias Sociales, la cultura abarca el conjunto de las producciones materiales (objetos) y no materiales de una sociedad (significados, regularidades normativas creencias y valores) (Thompson, 2002).

Entre las numerosas áreas de estudio que hicieron de la cultura su objeto de estudio, es en la sociología y la antropología donde se abre un debate sobre el contenido del término, y es en función de las escuelas a las que adhieren los distintos teóricos que lo abordaron, las distintas definiciones que surgen. Dado que no es objeto de este trabajo un análisis pormenorizado de las distintas corrientes que a lo largo del tiempo trabajaron el término cultura, sólo se mencionará que entre los numerosos autores que trabajaron el tema, el marxismo aportó el poder entender a la cultura como el producto de las relaciones de producción, como un fenómeno ligado al modo de producción de una sociedad y considerarla uno de los medios por los cuales se reproducen las relaciones sociales de producción, que permiten la permanencia en el tiempo de las condiciones de desigualdad entre las clases. A



partir de esta concepción, autores como Gramsci, Althusser, Foucault y Chomsky analizan, con un enfoque más amplio, esta relación entre la base económica y la superestructura cultural (Thompson, 2002).

Se puede considerar a la cultura como un fenómeno social y como el proceso a través del cual una persona se convierte en individuo, en un ser diferente, lo que a su vez retroalimenta ese proceso social. Así entonces, es en la vinculación con otras personas que se descubre una diversidad de formas de comunicación, que dentro de una organización en marcha puede generar un "choque cultural" en las distintas formas de expresarse, pero que se deberán entender, combinar y coordinar para que los objetivos puedan ser alcanzados

Algo similar ocurre con la palabra comunicación, cuya utilización no es exclusiva de una ciencia social en particular, sino que adquiere connotaciones propias según la ciencia de que se trate. Podemos decir que la comunicación es una necesidad, es la manera de expresar emociones, de transmitir una cultura –mi cultura-, de transmitir formas de pensar y de actuar (Rozas, 2007)

Con la comunicación se ponen en juego todos los valores y principios de una persona, sin saber si una vez concluida dicha comunicación se seguirá siendo la misma persona de antes. De esa misma manera, las "organizaciones" comunican y tanto ellas mismas como sus miembros no pueden ignorar sus consecuencias.

Dentro de las funciones del proceso comunicativo encontramos una función informativa, una afectivo-valorativa, una reguladora, una controladora, una motivadora, una emocional y una última facilitadora. Así entonces, como función informativa, la comunicación proporciona al individuo todo el caudal de experiencias sociales e históricas que le permitirán la formación de sus hábitos, habilidades y convicciones. A su vez, gracias a la función afectivo-valorativa los individuos pueden generar una imagen de sí mismos y de los demás que junto con la reguladora permitirán a las personas adecuar su conducta en relación a la de sus semejantes. En ese mismo sentido opera la función controladora puesto que en toda organización existen jerarquías a las que se debe respetar. La función motivadora es la que posibilita optimizar el rendimiento de los individuos mientras que la emocional la convierte en un medio para interactuar con los demás en lo que a fracasos y satisfacciones se refiere. La última función de la comunicación, pero no por eso menos importante, es la facilitadora, que se torna fundamental en el momento de la toma de decisiones, ya que es la que brinda la información requerida y permite evaluar las alternativas que se puedan presentar.

Suárez (2007) sostiene que el hombre posmoderno ya no pretende comunicar sino simplemente informar, ya que informar es una ecuación de igual a igual mientras que comunicar trae caos, discusiones y enfrentamientos puesto que nunca la comunicación es eficiente en términos matemáticos; por otra parte, la información conlleva a la homogeneización de las relaciones, a una homogeneización forzosa. En palabras de Pearce:

(...) "La comunicación es vista como una poderosa tecnología para cambiar uno mismo y las relaciones sociales, así como el método científico es una tecnología poderosa para cambiar el propio conocimiento acerca del mundo que nos rodea" (Pearce, s/f.:34)

Al situarnos en el mundo empresarial moderno, vemos que la comunicación es parte intrínseca de la propia actividad de cualquier organización. Esta afirmación cobra peso específico en la dirección de las empresas a partir de la incorporación de nuevos modelos organizacionales y de gestión que analizan nuevos campos de trabajo entre los que se encuentra la comunicación como una habilidad directiva.

En toda organización se generan mensajes que se repiten tanto en forma como en contenido, lo cual surge de ciertas normas implícitas que sintetizan en un momento determi-



nado el peso de las tradiciones y la historia, el estilo de mando, el tipo de cultura y el quehacer cotidiano entre otros. De este modo, es claro que la organización no puede existir sin comunicación, y la comunicación no puede darse sin la existencia de mensajes, constituyéndose éstos en el eje central de la comunicación organizacional. Si se dice que la cultura es comunicación y la comunicación es cultura, es obvio entonces que la manera de comunicar o los estilos de comunicación son el resultado de los impactos del sistema de valores, creencias y normas culturales.

De lo expresado se desprende que existe una relación intrínseca entre la cultura y la comunicación. En palabras de Asunción-Lande (1988):

"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 transmisión. La cultura es por sí misma comunicación. Las complejas interconexiones de los hechos culturales transmiten información a sus participantes. Tal como observó Hall, la cultura es comunicación y la cultura se demuestra en el proceso de la comunicación intercultural". (Asunción-Lande, 1988:6)

Tan entramada es la relación entre cultura y comunicación, que en las organizaciones se torna imprescindible para sus directivos conocer los valores culturales y los estilos de comunicación inherentes a cada uno de los grupos culturales coexistentes para lograr una comunicación efectiva.

III. Comunicación intercultural organizacional

Toda comunicación, por el hecho de generarse entre personas con diversas estructuras socio-culturales, de personalidad y de percepciones, etc., presenta dificultades. Pero el objeto de estudio de la comunicación intercultural, está dado específicamente por los encuentros entre personas que pertenecen a diferentes culturas, que tienen necesidad de interactuar, resolver conflictos, tomar decisiones, etc. Asunción-Lande 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)

En los procesos de comunicación intercultural, los patrones culturales inciden sobre las conductas y los modos comunicacionales de los individuos, siendo probable que ocurran dificultades y choques en la comunicación.

En consonancia con lo expresado, afirma Rodríguez González:

(...) "La experiencia de ser extraño y de interactuar con él se caracteriza por la incertidumbre y la novedad. Al principio será común responder en forma negativa a situaciones novedosas, debido al intento del individuo por disminuir la sensación de ansiedad que le produce la situación de incertidumbre. Es común experimentar ansiedad cuando se conoce a una persona, pero será más intensa cuando pertenece a un grupo sociocultural diferente". (Rodríguez González, 2003:2)

III.1. Efectos de la comunicación intercultural.

La diversidad cultural provoca interpretaciones diferentes entre los actores de un acto comunicacional, debido a las variadas percepciones que tienen de un hecho común. Esta diversidad lleva a no comprender la conducta del otro, pero además genera emociones ne-



gativas como desconfianza, ansiedad, incomodidad, preocupación. Estos efectos son producto del choque cultural, que se refiere al estado de ansiedad que se produce cuando una persona se enfrenta a una cultura ajena a la propia, cuando está ante un interlocutor con diferentes valores culturales.

En palabras de Gabriela Cortes, del choque cultural podrán desprenderse efectos positivos y negativos. La autora sostiene que:

(...) "Es importante reconocer que, si bien el choque cultural es una experiencia que conlleva aspectos negativos, también puede tener aspectos positivos como son: incremento en la apertura de pensamiento, presentación de nuevas perspectivas sobre el mundo, ayuda al crecimiento personal, provoca reflexión sobre la propia cultura e incrementa la tolerancia hacia la ambigüedad". (Cortès, 2002:1)

En referencia a los efectos negativos del choque cultural, William B. Gudykunst en su Teoría de Gestión de la Ansiedad y de la Incertidumbre analiza estos sentimientos originados en el desconocimiento de los valores, creencias, costumbres, del otro. En efecto, en un entorno multicultural, cuando un interlocutor interpreta la comunicación verbal y no verbal del otro con sus propios patrones, es muy posible que se originen malos entendidos. Y es precisamente la comunicación la que permite salvar estos obstáculos, siempre y cuando se puedan interpretar las emociones del otro.

En este sentido, la Teoría de la Adaptación Transcultural afirma que después de un primer momento de stress provocado por el cruce cultural, los actores de tal intercambio buscan el equilibrio tratando de asimilar algunos elementos de la cultura del otro y de acomodar su conducta. Este proceso de adaptación se produce a través de la comunicación, poniéndose en juego las competencias cognitiva, emotiva y conductual, y se verá afectado por el grado de receptividad/ dominación de la ambas culturas, la presión para una pronta adaptación, el conocimiento que cada uno tiene acerca de la cultura y de la lengua del otro y la propia personalidad de los actores.

Debido a que en contextos multiculturales, cada interlocutor maneja dos "realidades": su propia cultura y la del otro. En este sentido, el Interaccionismo Simbólico pone en evidencia que en toda interacción es relevante la imagen de sí mismo y la de los demás, y que el resultado de toda acción comunicativa es la construcción de la identidad de los interlocutores. (Rodrigo Alsina, 1999)

En este trabajo se pone de relieve la importancia de la generación de una tercera cultura, como propone Fred L. Casimir (1993 en Rodrigo Alsina, 1999:202), quien afirma que a partir de la cooperación de los actores del choque cultural se puede construir una "cultura emergente" que sea beneficiosa para todos, evitando situaciones de dominación. Sus modelos explican los procesos de negociación y renegociación de las relaciones y sistemas de valores que se llevan a cabo entre interlocutores con culturas de orígenes diversos, a partir de los cuales va emergiendo una nueva cultura compartida, distinta de las que se observan al inicio de la relación, pero con particularidades de ambas.

III.2. Comunicación intercultural efectiva.

Como se expresó anteriormente, del choque cultural pueden derivar emociones negativas que pueden dar lugar a la interrupción de la comunicación. Sin embargo hay situaciones en la que tal relación es inevitable, como ocurre en las organizaciones en las que las personas tienen interés en mantener los contactos: negociaciones, dependencia laboral, intercambios entre sectores, etc. Aquí cobra importancia el reconocimiento de las diferencias que dan origen al choque cultural, la identificación de los efectos y de las herramientas que permitan llegar a una comunicación efectiva, tal como la define Rodrigo Alsina



(1999:167) *“una comunicación efectiva es aquella que llega a un grado de comprensión aceptable por parte de los interlocutores. No se trata de buscar una comunicación perfecta, sino efectiva”.*

Según Brislin (1986 en McEntee, 1998:36), las diferencias culturales provendrían de dos factores que tienen distinta incidencia. Por un lado, aparecen factores situacionales, referidos al lenguaje verbal y no verbal propios de los intercambios interculturales, que pueden ser aprehendidos y controlados por los actores a fin de lograr una comunicación eficaz. Por otro lado, existen factores históricos que provienen de la etapa de socialización del individuo, en la que se van aprehendiendo los patrones culturales. Cortés (2002:1) afirma que en este caso “todo lo que un individuo ha aprendido durante su vida no es necesariamente válido en otra cultura” y aquí cobra importancia el poder reconocer los valores culturales del otro, aunque no se pueda adherir a ellos. Conocer los patrones culturales del otro requiere el esfuerzo de prestar atención a los gestos, el tono de voz, las palabras, las expresiones corporales para desentrañar los significados implícitos.

Producido el choque cultural, es importante detectar la etapa en la que se encuentra cada uno de los actores del mismo. Oberg y Adler (1975 en McEntee, 1998:36) distinguen un primer momento de contacto intercultural, caracterizado por manifestaciones de entusiasmo, expectativa y curiosidad por lo novedoso, al que sigue un segundo momento de crisis. En esta segunda etapa cada interlocutor toma conciencia de las diferencias de interpretación de las conductas, encerrándose cada uno en un etnocentrismo, lo que genera cada vez mayores malos entendidos. Es posible salir de esta situación y recuperar los vínculos con el otro, a partir del reconocimiento de su cultura y de la internalización de los nuevos patrones culturales. Se está así en condiciones de llegar a una comunicación eficaz, en una cuarta etapa, lo que se logra por medio de la competencia comunicativa, que supone el fortalecimiento de los propios patrones culturales para dar lugar a la adaptación de los valores del otro.

En este trabajo se considera que para generar comunicaciones interculturales eficaces es importante detectar la existencia del choque cultural, identificar la etapa que cada uno de los actores está viviendo para diseñar herramientas que permitan generar una tercera cultura en la que estén representados los valores culturales de uno y otro, sin que se den situaciones de dominación.

IV. Metodología

Para el abordaje del presente estudio, perteneciente al ámbito de las Ciencias Sociales, se ha considerado pertinente la utilización de parámetros propios de la investigación cualitativa. En la organización bajo estudio se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas en profundidad a los actores involucrados, como también se realizó observación participante y análisis documental.

El punto de partida es el análisis de la comunicación intercultural en las organizaciones, con el ánimo de comprender cuáles son las tensiones derivadas de la coexistencia de varias culturas en el seno de las organizaciones.

Bajo este enfoque, la investigación procurará responder al siguiente interrogante: ¿Cuáles son las tensiones que se generan en el seno de las organizaciones a partir de la coexistencia de diversas culturas?

En especial, esta pregunta se sustentará en otros interrogantes secundarios, tales como:

¿Cómo influye la comunicación en las tensiones generadas?

¿Será posible la construcción de una cultura emergente que incluya las culturas preexisten-



tes sin pretensión alguna de dominación por parte una de ellas?

Como toda metodología realizada en investigaciones de índole cualitativa, en este caso el diseño de las distintas etapas es flexible, pues prevé una estructuración que se irá construyendo a partir de los hallazgos obtenidos.

Bajo esta óptica es que se previó, en líneas generales, el desarrollo de la investigación en dos etapas. En la primera etapa, se realizó el estudio de la comunicación intercultural en organizaciones en las que las múltiples culturas tienen su origen en la diversidad étnica. En una segunda etapa, aún pendiente, se tiene previsto replicar el método de análisis de la primera, en organizaciones con multiculturalidad con base en diferencias funcionales o jerárquicas.

Dado que los estudios de interculturalidad requieren un análisis profundo de la significación de los actos, dichos y textos, es que se utilizó un enfoque hermenéutico-crítico. La hermenéutica crítica propone considerar en el análisis los efectos tanto intencionales como no intencionales de la comunicación, ya que soslayarlos implicaría la comprensión (*verstehen*) en un camino hacia la homogenización de la interpretación.

El presente análisis de las organizaciones multiculturales tiene como hipótesis la inclusión de las culturas involucradas en la co-construcción de una cultura propia. En este sentido la hermenéutica crítica, como método de análisis, pretende arribar al consenso, evitando interpretaciones unívocas con pretensiones de dominación por una de las partes. La ansiedad e incertidumbre provocada en las personas por la multiculturalidad dentro de una organización, se puede analizar desde la hermenéutica crítica bajo el concepto de malos entendidos generados por el caos comunicativo.

Para el abordaje empírico del tema se recurrió al estudio de casos en organizaciones que presenten fenómenos de interculturalidad. Según Stake, R.E (1998: 11), el estudio de casos es: *"el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes"*. En algunas situaciones, el caso a estudiar es casi obligado y Stake lo denomina "caso intrínseco"; en otras oportunidades, se puede hablar de un "caso instrumental", cuando se utiliza el mismo para aprender sobre los efectos de un suceso. Respecto del estudio intrínseco de casos, Stake denomina así el análisis de un problema determinado sobre el que se necesita tener más datos, se quiere aprender sobre un caso particular. En cambio, lo llama estudio instrumental, cuando se está ante una situación paradójica y se quiere tener una comprensión general de esa situación, a partir de casos particulares: el estudio de un caso es un instrumento para comprender no un suceso concreto, sino una situación más general. En este marco, el presente estudio es de carácter instrumental, pues a partir de él se intentará comprender cómo se lleva a cabo tal comunicación y poder analizar otros contextos de interculturalidad,

Para el desarrollo de las herramientas de recolección de datos se establecieron distintas dimensiones a ser analizadas:

- **Comunicación verbal.**

En consonancia con la postura de Rodrigo Alsina (1999:103-104), la lengua asume un rol clave en la comunicación intercultural. Esta dimensión será analizada conforme a los siguientes indicadores:

- lengua empleada: misma lengua, lengua nativa y lengua adquirida, o tercera lengua ¹

¹ Siguiendo a Rodrigo Alsina (1999:103-104) pueden darse en los encuentros interculturales, tres situaciones:

- 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



- distancia entre actores involucrados²: de indiferencia, de evasión o de desprecio
- recurrencia a términos despectivos, discriminatorios o que den cuenta de determinada posición social³.
- **Comunicación no verbal.**

Las funcionalidades de la comunicación no verbal, están dadas por la posibilidad de transmitir actitudes y emociones, apoyar la comunicación verbal y en ocasiones, sustituirla. (Argyle, 1978 en Rodrigo Alsina, 1999: 133-134).

A partir de los aportes de Rodrigo Alsina (1999) se han diseñado indicadores de la comunicación no verbal mediada a través de los sentidos, referidos a:

- Presencia de gestos que reemplazan o refuerzan mensajes verbales o denotan sentimientos y emociones
- Distancia íntima, personal, social o pública (Hall, 1986 en Alsina, 1999:139)
- Contactos táctiles profesionales, sociales, amistosos o íntimos. (Knapp, 1982 en Rodrigo Alsina, 1999:140)

- **Rol social desempeñado.**

Esta dimensión se define como el *"...conjunto de expectativas de conducta asociado con una posición particular dentro de un grupo (social)"* (Gudykunst y Kim, 1997 en McEntee, 1998:282)

De acuerdo al enfoque de Gudykunst y Kim⁴, se han elaborado indicadores que dan cuenta de los aspectos a tener en cuenta al analizar el rol desempeñado al momento de la comunicación:

- Grado de intimidad (personal- impersonal)
- Grado de formalidad (formal- informal)
- Grado de mantenimiento de jerarquías sociales (jerárquico-no jerárquico)

- **Uso de estereotipos**

Estereotipar es categorizar a personas o grupos sociales de acuerdo a los conocimientos sobre los valores culturales y sociales que los definen. El estereotipo puede llevar a predecir la conducta del otro, que no necesariamente coincidirá con la que lleva adelante

diferentes

- Ambos interlocutores utilizan una tercera lengua común adquirida

² Existen tres tipos de distancia entre los miembros de los grupos internos y externos que las personas mantienen por medio del lenguaje etnocéntrico: 1- la distancia de indiferencia, 2- la distancia de evasión, 3- la distancia de desprecio. (Lukens, 1978, en Gudykunst, 1997 en McEntee, 1998:314)

³ La lengua es, además de un dispositivo de comunicación, un instrumento de poder. En toda comunicación verbal los individuos adoptan diversas posiciones de poder, sujetas a negociación durante el transcurso de la misma (Alsina, 1999:119)

⁴ 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 en McEntee 1998:282)



aquel. Los estereotipos son generalizaciones que *per se* no siempre son apropiadas aunque permiten reducir la incertidumbre provocada por el encuentro intercultural.

- Existencia de categorías preestablecidas sobre la conducta del otro

▪ **Uso del tiempo**

De acuerdo a como se organizan las actividades dentro de una organización y a través de que mecanismos se establecen las prioridades a la hora de planificar acciones a futuro, se puede considerar al uso del tiempo como un factor importante que da elementos para conocer algunos rasgos de la cultura de la organización o grupo bajo estudio.⁵ A partir de lo expresado, las dimensiones que dan cuenta de este aspecto son:

- Importancia dada al orden secuencial en las actividades a desarrollar.
- Capacidad para realizar varias actividades simultáneamente

▪ **Influencia del contexto**

Los estímulos contextuales pueden apoyar los aspectos verbales de la comunicación o por el contrario, generar confusión. Hall explica esta noción cuando expresa:⁶

(...) "Una comunicación o mensaje de contexto alto es aquel en que la mayor parte de la información esta en el contexto físico, o bien interiorizado en la persona, mientras que hay muy poca información codificada, explícita y transmitida del mensaje. Una comunicación de contexto bajo es exactamente lo contrario, es decir, la gran masa de la información se vuelca en el código explícito. (...)" (Hall, 1976 en McEntee, 1998:469).

A partir de los aportes de este autor, es posible dimensionar este aspecto mediante la siguiente variable:

- Grado de influencia de los aspectos ambientales como facilitadores en la comunicación.

V Investigación empírica.

V.1. Presentación del caso.

La unidad de análisis, que constituye el caso bajo estudio, es una empresa dedicada a la venta de artículos comestibles y de limpieza, con la modalidad de autoservicio, radicada en la ciudad de Rosario, cuya titularidad recae en un sujeto de nacionalidad china. Esta organización cuenta con tres empleados argentinos y dos de origen chino, además de los dueños. Estos, además de las funciones propias de coordinación y dirección, desarrollan también tareas operativas, como por ejemplo el manejo de la caja y tareas generales de control. El negocio tiene una antigüedad en el medio de cinco años, y el personal un promedio de dos años. La estructura organizativa responde a una PYME familiar con características orgánicas.

V.2. Hallazgos empíricos

⁵ Hall (1978 en Rodrigo Alsina, 1999:470) ha señalado la relación entre las culturas de alto y bajo contexto y las diferencias entre las formas en las que éstas organizan el tiempo. Identificó dos tipos de culturas de acuerdo a la forma en que organizan el tiempo y las denominó culturas de tiempo monocrónico y culturas de tiempo policrónico.

⁶ El contexto o los estímulos contextuales pueden incluir: la predisposición de las personas involucradas, las expresiones no verbales, la naturaleza de la relación interpersonal, el entorno físico y las circunstancias sociales (Hall 1976, en Gudykunst, 1984 en McEntee, 1998:432)



Previo a la exposición de los datos recogidos, es importante aclarar presentaron dificultades y restricciones en la etapa de recopilación de datos en la unidad de análisis seleccionada.

Efectivamente, resultó sumamente difícil establecer una comunicación con los dueños del negocio, de nacionalidad china. En principio la dificultad parecía pasar por la lengua, pero en el transcurso del trabajo se pudo vislumbrar en ellos signos de desconfianza, a partir de la inexistencia de una relación anterior. La desconfianza estaba basada en un temor a lo desconocido.

En lo que respecta a los empleados de origen local, fue posible realizar entrevistas en las que se abordaron temas relativos a las diversas dificultades presentadas al momento de iniciar el trabajo en la organización. Se dejó ver que los dueños, en un intento por preservar y reforzar su propia cultura en el ámbito organizacional, contratan empleados de su mismo origen étnico. Esto les permite establecer y perpetuar hábitos y pautas de conducta propias en la organización.

Los datos recogidos se han agrupado en dimensiones diversas, para facilitar su interpretación:

- **Modo de trabajo:** Una de las primeras dificultades entre dueños y empleados locales se presentó en el modo de llevar adelante el trabajo operativo. El empleado de origen nacional a cargo del sector Carnicería había llegado a la organización con su propia modalidad de trabajo desarrollada a lo largo de los años en el oficio. Esta modalidad no respondía a los parámetros fijados por los dueños. Dada las características propias del oficio, no es fácil que el empleado modifique su forma de trabajo fácilmente. El empleado, ante esta dificultad, intentó demostrarles que su modalidad tendría efectos positivos en la rentabilidad en la venta de carne, al disminuir las mermas de la materia prima. Finalmente se aceptó la propuesta por un período de prueba y en ese lapso se demostró que dada la disminución de desperdicios en los cortes de carne, se produjo un aumento de la rentabilidad del sector a su cargo.
- **Uso de estereotipo:** Es frecuente el pensamiento que los chinos no son especialmente cuidadosos con la higiene. De acuerdo a los empleados de origen nacional entrevistados, hay una diferencia del concepto "limpieza" entre ambas culturas. Para ellos las diferencias se fueron borrando a partir de inspecciones llevadas a cabo por los Órganos de Control de la Municipalidad en distintos locales de origen chino y por imitación de los hábitos de los empleados de origen nacional. Se puede decir que los dueños de origen chino adaptaron sus conductas en relación a la higiene a las normas establecida por los Organismos de Control.
- **Uso del tiempo:** Se pudo observar que los dueños del negocio son inflexibles en el tema de horarios de llegada y salida, tanto propios como de los empleados. Esto provoca problemas constantes, debido a que los empleados de origen nacional son propensos a no cumplir con puntualidad esos horarios. Son frecuentes los llamados telefónicos cuando pasaron cinco minutos del horario de entrada y un empleado aún no se encuentra en su puesto de trabajo. Esta diferencia en relación a los hábitos de puntualidad son difíciles de resolver aún.
- **Comunicación no verbal:** Dada la diferencia de lenguas, la comunicación no verbal cobra especial importancia, ya que permite el reforzamiento del acto comunicativo. En el principio de la relación entre dueños y empleados se presentaron malos entendidos generados por diferencias en el tono de voz utilizado. Los chinos, por las características propias de su lengua, utilizan un tono de voz más elevado que los argentinos. Esto era interpretado por los empleados como situaciones de enojo de los dueños. Con el tiempo aquéllos pudieron comprender que el alto tono de voz no lle-



vaba connotado señales de enojo.

- La distancia personal, y la falta de contactos táctiles son otras de las diferencias importantes entre empleados y dueños. Los chinos no acostumbran a tener contacto físico cotidiano ni entre ellos ni con sus empleados. En cambio, los argentinos reforzamos nuestra comunicación con besos o abrazos por ejemplo, para los saludos cotidianos. En este sentido cada uno ha mantenido sus propios hábitos y nada de esto lleva a malos entendidos, ya que ambas partes aceptan la conducta del otro como rasgos culturales propios.
- Rol social desempeñado: A través de las entrevistas y la observación realizada se pudo establecer que se da un bajo grado de intimidad y un alto grado de mantenimiento de las jerarquías. De acuerdo a los dichos de uno de los dueños cuando fue preguntado sobre la forma de llegar a un entendimiento al momento de impartir ordenes, éste aclaró que refuerza su comunicación con el uso de gestos que afirmen lo pedido verbalmente. Y finalmente, en cuanto al modo de ejercer la autoridad, el dueño respondió de la siguiente manera: "Yo pago y ellos hacen el trabajo". Además, partir de la observación, se pudo establecer altos grados de control sobre los empleados, ya sea a través de tecnología incorporada (cámaras) como del seguimiento personalizado. Este último con ánimo de control y no como un aspecto de motivación de los empleados.
- En cuanto al trato con los clientes se pudo observar que el mismo es cordial, pero poco creíble, dado que no concuerda con los aspectos gestuales, tales como evitar la mirada e interactuar lo menos posible con los mismos. La presencia de cámaras y personal de seguridad es tomado por los clientes de origen nacional en su mayoría como factor de desconfianza y temor.
- En lo referido a la disposición física de los productos a la venta, ésta responde a los parámetros elegidos por las organizaciones del rubro de origen nacional. Sin embargo, los chinos agregan objetos decorativos relativos a su cultura como manera de remarcar ésta dentro del establecimiento.

A partir de los datos recolectados y analizados, se puede definir que la cultura dentro de la organización tiene las características de las llamadas de alto contexto, ya que la comunicación es reforzada permanentemente por la comunicación no verbal y el contexto físico. Esto permite que se resuelvan los malos entendidos generados por diferencias en la lengua, hábitos y conductas propias de cada cultura.

VI Conclusiones

Teniendo en cuenta que la comunicación y la cultura están íntimamente relacionadas, en los ámbitos donde la diversidad cultural está presente, se requiere de estrategias específicas para el logro de una comunicación efectiva.

La interpretación de los actos comunicativos a partir de la hermenéutica crítica permite pensar en que estas estrategias tienen que estar dirigidas a la generación de consensos en los que juegan un rol fundamental los "malos entendidos" generados por la propia multiculturalidad. Estos "malos entendidos" o efectos no intencionales del proceso comunicacional deben ser tenidos en cuenta tanto o más que los efectos intencionales de dicho proceso, ya que es en éstos donde se encuentran los ejes para evitar la homogenización de la comunicación con pretensiones de dominación de una cultura sobre la otra.

En el caso bajo estudio, ambos actores cedieron parte de sus valores y hábitos en función de la generación de un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo eficiente de la actividad organizacional, teniendo que sortear para ello barreras en lo cultural, y espe-



cialmente en lo comunicacional, dadas por las diferentes lenguas. Es de destacar que se consideraron en este proceso las diferencias culturales para llegar a interpretar los mensajes adecuadamente, tal el caso del tono de voz empleado por los dueños que no significaba enojo por parte de ellos.

Las variables cedidas por parte de los dueños tuvieron relación directa con cuestiones referidas a rentabilidad, uso eficiente de recursos y cuestiones de cumplimiento normativo. En cuanto a los empleados de origen nacional, se pudo identificar que la motivación fundamental para llegar a consensos con los dueños estuvo dada por la preservación de sus puestos de trabajo. En este caso se nota como el poder actúa como un factor condicionante en la generación de una cultura emergente impidiendo su construcción.

Los sentimientos de ansiedad e incertidumbre generados por el choque de ambas culturas tuvieron más presencia en los actores de origen chino, dado que ellos además sufren estos mismos sentimientos en sus relaciones sociales en general. Las etapas del choque cultural desarrolladas por varios autores se refieren más específicamente a los casos en que la diversidad cultural se da por la llegada de un grupo étnico a un país con una cultura diferente.

Del análisis del caso bajo estudio, se desprende como conclusión que no se llegó aún a la co-construcción de una nueva cultura o cultura emergente, aunque sí llegaron a establecerse consensos en los "malos entendidos" generados por las diferencias culturales. Estos efectos no intencionales del proceso comunicativo eran referidos a puntos considerados vitales para el logro de los objetivos organizacionales, tales como la rentabilidad para los dueños y la conservación del empleo por parte de los demás actores de origen nacional.

Se destacan los esfuerzos realizados hasta el momento por ambas partes para el logro de acuerdos, aunque sin resignar los propios valores y hábitos característicos de su cultura de origen. Tal es el caso del contexto físico en el que los dueños intentan reforzar la presencia de su cultura a través de la incorporación de adornos u objetos que reflejan sus tradiciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asunción-Lande, L. (1998). "Comunicación intercultural" en

<http://www.lie.upn.mx/docs/Diplomados/LineaInter/Bloque3/Políticas/Lec3.pdf> Consultada en Julio 2008.

Cortés, G. (2002) "El Choque Cultural".

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/tye/elchoquecultural.htm>. Consultada en octubre de 2008

Martín Rojo, L. (2003). "Dimensiones principales de la comunicación intercultural" en Revista Educación y Futuro, Vol. 8

http://www.cesdonbosco.com/revista/art_publicados_8.asp. Consultada en Julio 2008.

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

Pearce, W. B. (s/f). "Comunicación y condición humana" en Comunicación de las Organizaciones. Facultad de Ciencias Económicas. UBA. CECE

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

Rodríguez González, R. (2003) "La comunicación intercultural como base para una comunicación" <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-210-1-la-comunicacion-intercultural-como-base-para-una-comunicacion.html>. consultado en noviembre 2008.

Rozas, V. (2007). "¿Que es comunicación? ¿Qué es comunicar?" en

<http://weblogs.madrimasd.org/documentacion/archive/2007/07/17/70074.aspx>. consultado



[en Julio 2008.](#)

Stake, R. (1998) " *Investigación con estudio de casos*". Ediciones Morata S.L.

Suárez, G. (2007). "¿Por qué nos cuesta tanto comunicarnos?" en <http://www.queescomunicacion.com.ar/Noticias/NoticiaMuestra.asp?Id=1434> Consultada en Julio 2008

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

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