



# Comunicación intercultural en la organización

Por Ana Inés Pepe  
Fotos Agence France-Press

## RESUMEN<sup>1</sup>

La comunicación intercultural es un campo de estudio vasto, complejo y aún hoy bastante indefinido, a pesar de tener una trayectoria de investigaciones y teorías que se remontan a los años 50. En el marco de los estudios organizacionales que se enfocan en la problematización de la gestión intercultural a principios de este siglo, la comunicación no aparece como un objeto de estudio, sino como un tema transversal que atraviesa otros fenómenos organizacionales como el liderazgo, el trabajo en equipo, la generación y transferencia de conocimiento o el cambio. La interpretación de los mensajes y la construcción de sentidos conjuntos aparecen como los procesos clave a analizar para evitar conflictos interculturales.

Palabras clave: comunicación intercultural, organización, interpretación de mensajes, construcción de sentido.

## ABSTRACT<sup>1</sup>

*Intercultural communication is a vast and complex field of study, relatively undefined to this day, despite having a research and theoretical background that goes back to the 1950s. In the context of organizational studies that focus on the problem of intercultural management at the beginning of this century, communication studies do not appear as a subject of research, but as a cross topic among other organizational phenomena such as leadership, team work, knowledge creation and transfer or change. The interpretation of messages and the construction of common meanings appear as the key processes to analyze in order to avoid intercultural conflict.*

*Key words: intercultural communication, organization, message interpretation, meaning construction*

Foto de la izquierda.  
El jefe indígena brasileño Raoni, de los Caiapo representa una danza de guerra en un programa de televisión. París, Francia.  
4 de mayo de 2012.  
AFP / Thomas Coex

## Trayectoria de la comunicación intercultural como campo de estudio

La expresión *intercultural communication* se utilizó por primera vez en 1959, en el libro *The Silence Language* de Edward Hall. Se iniciaba así el auge de este campo de estudio, propiciado por la ebullición que en los años 60 tuvieron la reivindicación de las minorías en los Estados Unidos y los flujos migratorios que se empezaron a dar desde Asia y Latinoamérica (Dahl, 2004).

La comunicación intercultural es una disciplina que tiene como objetivo estudiar la forma en que la gente de diferentes orígenes culturales se comunica; se encarga también de producir algunos lineamientos para que esta pueda darse. Como muchos campos de estudio se ha abordado desde diferentes disciplinas, principalmente desde la antropología, la psicología y la lingüística. Las principales teorías que la enmarcan

están basadas en trabajos que estudian las diferencias entre culturas, y entre sus autores se destacan, además del mencionado Hall, los trabajos de Harry C. Triandis, Fons Trompenaars y Clifford Geertz (Dahl, 2004).

Desde sus inicios, la comunicación intercultural ha tenido dos perspectivas, una más micro que se enfoca en las relaciones interpersonales entre individuos de diferentes culturas, y otra mirada más macro que analiza procesos globales, como por ejemplo, la construcción y difusión de contenidos a través de los medios de comunicación. La Speech Communication Association (Asociación de Comunicación Oral) creó una comisión para estudiar la International and Intercultural Communication (Comunicación Internacional e Intercultural), que a partir de 1974 inició una publicación anual, principalmente dedicada a la comunicación interpersonal. Desde comienzos del siglo XX se publica también el *Journal of Intercultural*

**1::**  
Este trabajo se realizó en 2011 para la Maestría de Estudios Organizacionales de la Universidad de San Andrés en Argentina y se trata de una revisión de los principales enfoques abordados sobre la comunicación intercultural por las publicaciones anglosajonas dedicadas al comportamiento organizacional y al *management* del 2000 al 2005. Los docentes fueron Sebastián Steizel y Luis Albaine.  
*This paper was done in 2011, for the Master's Program in Organizational Studies at Universidad de San Andres, in Argentina, and it revises the main perspectives on intercultural communication held by Anglo-Saxon publications, focused on organizational behavior and management, from 2000 to 2005. The professors were Sebastian Steizel and Luis Albaine.*

Ana Inés Pepe::  
(Montevideo, 1974)  
es licenciada en Ciencias  
de la Comunicación  
Social por la Universidad  
Católica del Uruguay  
(UCU). Actualmente se  
encuentra realizando su  
tesis de Maestría en  
Estudios Organizacionales  
de la Universidad de San  
Andrés (Argentina). Es  
profesora de alta  
dedicación del  
Departamento de  
Comunicación de la  
Facultad de Ciencias  
Humanas en UCU,  
coordinadora de la  
Maestría de Estudios  
Organizacionales y  
profesora de grado y  
posgrado en la misma  
universidad. Entre 2002 y  
2012 fue codirectora de  
Contexto Comunicación  
Corporativa. Tiene amplia  
experiencia como  
consultora en  
comunicación  
organizacional en  
Uruguay, Brasil y  
Argentina.  
[anpepe@ucu.edu.uy](mailto:anpepe@ucu.edu.uy)

*Communication*, que combina ambas perspectivas. Otras revistas arbitradas, como *Estudios Interculturales y de Comunicación para el Desarrollo*, analizan cómo interviene la comunicación en fenómenos de construcción de identidad, etnicidad, discriminación, inmigración, y en los encuentros y desencuentros entre subculturas nacionales, regionales o internacionales.

En los años 80 este campo de estudio se afianzó gracias a investigaciones como las de Hofstede (1980), y aparecieron perspectivas aún más especializadas. Se hace una distinción, por ejemplo, entre la *comunicación intercultural*, a la que se define como comunicación entre pueblos con diferentes sistemas socioculturales, y la *comunicación transcultural* (o *cross-cultural*) que sería la comparación entre formas de comunicación entre personas de distintas culturas. En este último caso no se trata de analizar las interrelaciones, como en el primero, sino de comparar las diferencias entre las formas de comunicación de cada cultura (Gudykunst, 1987).

A pesar de los intentos por delimitar este campo, han aparecido recientemente académicos que se interrogan sobre hasta qué punto es válido analizar los procesos de comunicación interpersonal aislados de lo mediado y viceversa (Alsina, 1999). Estos autores enmarcan este cuestionamiento en el contexto actual donde las relaciones personales están tan mediadas por los medios masivos y digitales. Se preguntan si realmente es posible estudiar la comunicación como un fenómeno separado de la cultura, en la medida en que una es inherente y constitutiva de la otra. Cabría preguntarse además: ¿existen comunicaciones interpersonales que puedan analizarse descontextualizadas de la cultura a la que pertenecen los participantes, así sean estos dos individuos con el mismo país de origen? Quienes

trabajamos en el campo organizacional sabemos que, aún en una misma empresa, factores como la tarea, el cargo, el área, el género o la edad hacen posible delimitar subculturas con características propias.

Más allá de este debate que pone en tensión las fronteras de este campo de estudio, lo que no suscita cuestionamientos es lo que tan bien plantea Rodrigo Alsina: “Cuando se entra en relación con personas de culturas muy distintas se puede producir lo que se ha denominado un ‘choque cultural’. En este choque cultural no solo se produce una incompreensión del comportamiento ajeno, sino que también afloran una serie de emociones negativas: desconfianza, incomodidad, ansiedad, preocupación, etc. Para superar este choque cultural hay que comunicarse” (Alsina, 1999). Por lo tanto, los análisis, investigaciones, teorías y modelos que se proponen desde este campo intentan contribuir a la disminución de malentendidos, a la construcción de confianza y al establecimiento de emociones positivas que permitan una convivencia satisfactoria para los integrantes de cualquier comunidad.

Los estudios de comunicación intercultural se han centrado, por tanto, en el estudio de los procesos que intervienen en la interpretación de mensajes y en la construcción de sentidos compartidos a través del desarrollo de teorías que se han focalizado en: la gestión de significados; el análisis de las diferencias del contexto y cómo se adaptan a ellos los mensajes; los procesos cognitivos que están implicados en la comprensión y la producción de mensajes; la negociación de significados entre diferentes culturas; la construcción de una relación entre personas de diferentes culturas; el manejo de malentendidos y conflictos entre personas de culturas distintas y el estudio de las competencias necesarias para adaptarse comunicativamente a las diversas culturas (Dahl, 2004).

El trabajo seminal y ya clásico de Hofstede (1980) tuvo el gran valor de iluminar las diferencias entre las distintas culturas nacionales y clasificarlas en dimensiones que permitieron demostrar que lo que en una cultura es un comportamiento adecuado, en otra puede ser totalmente inadecuado. Estas diferencias en las formas de interpretar y dar sentido a los comportamientos son especialmente disruptivas para los procesos de comunicación. “En la vida cotidiana funcionamos con una gran cantidad de sobreentendidos, presuposiciones, eufemismos, etc. en los que el sentido no está en el significado literal del mensaje. Se trata de un sentido presupuesto compartido por los miembros de una misma comunidad de vida. Pero en la comunicación intercultural los sobreentendidos o las presuposiciones pueden ser una fuente inagotable de malentendidos. Por ello no basta con comunicar, en muchas ocasiones es necesario también metacomunicar. En la comunicación intercultural no se puede presuponer que mi interlocutor va a entender precisamente lo que no se dice explícitamente” (Alsina, 1999).

A pesar de que la comunicación es el proceso clave en el relacionamiento humano, y por tanto en todas sus organizaciones, los procesos comunicativos son estratégicos para su desarrollo. En los estudios organizacionales anglosajones del 2000 al 2005,<sup>2</sup> focalizados en la interacción entre diferentes culturas, la comunicación no es tomada como foco principal, sino como un proceso más dentro de los estudiados en el comportamiento organizacional.<sup>3</sup> Analizamos a continuación algunas investigaciones publicadas a partir del año 2000 en las que la comunicación apareció como una categoría relevante para el tema estudiado.

### Los equipos multiculturales

El trabajo en equipo y las distintas funciones que cumplen los grupos son de los temas más estudiados en

las organizaciones y, por tanto, también son uno de los focos predilectos de los estudios interculturales.

Uno de los temas estudiados en el lapso ya señalado es el conflicto en equipos multiculturales (Glinow et al., 2004: 578-592). Tradicionalmente la literatura estadounidense ha propuesto que debe hablarse sobre el conflicto y los temas que lo están ocasionando para destrabar al equipo y lograr que desarrolle su tarea. Pero, por ejemplo, el artículo de Glinow et al. (2004) plantea una postura escéptica frente a esta aproximación, cuando los integrantes provienen de culturas distintas a la occidental.

Por un lado, los diferentes lenguajes hacen difícil la comunicación sobre estos temas, ya que muchas de las palabras que expresan emociones no son fácilmente traducibles entre diferentes idiomas. Por ejemplo, la palabra *fair* (en español: 'justo' o 'imparcial') no tiene su equivalente en japonés (Kidder & Miller, 1991). Las convenciones están basadas en la cultura: mover la cabeza hacia arriba y hacia abajo es, en algunas, una forma de estar de acuerdo y, en otras, significa simplemente que se escuchó lo que fue dicho.

Por otro lado, la “comunicación directa” implica hablar sobre los problemas no solo vinculados a la tarea, sino a las relaciones y a las emociones: enojos, molestias, sentimientos heridos, ofensas, pérdidas de prestigio o de estatus, etc. Los autores indican que uno de los principales problemas es que hablar directamente sobre estos temas en algunas culturas es considerado un comportamiento agresivo. En las asiáticas, las personas tienden a preferir expresar sentimientos vinculados al conflicto de forma indirecta, usando palabras poco explícitas, ya que la armonía es una prioridad. Por eso estos autores señalan que forzar a las personas de un equipo multicultural podría contribuir

#### 2::

Se realizó este corte temporal para analizar los hallazgos más recientes y teniendo en cuenta que en las bases de datos *on line* la mayoría de los journals publican sus números hasta esa fecha.

#### 3::

Por ejemplo, de los 60 títulos que aparecieron cuando se buscaron para esta revisión, clasificados en el campo *intercultural management* en las principales publicaciones como el *Academy of Management Journal* o el *Journal of Organizational Behaviour*, ninguno presentó a la comunicación como una variable o dimensión presente desde el título. Además, una minoría de los 15 artículos que tratan de comunicación en el texto, menciona la comunicación en su abstract.

a recrudecer el conflicto más que a desarticularlo. ¿Cómo podría trabajarse entonces en estos casos? Con otras técnicas como las proyectivas: dibujar, emplear metáforas, contar historias, analizar un cuento o una película. En algunos casos, estas actividades reducen los sentimientos negativos y fomentan el desarrollo de la empatía, la unidad y la solidaridad.

Otro tema que fue analizado en este período es el impacto en el aprendizaje que produce la existencia de subgrupos hacia dentro del equipo. Estos autores (Gibson et al., 2003: 202-239) desarrollaron el constructo “fortaleza de subgrupo”, definido como el grado de superposición entre múltiples características sociodemográficas entre un subconjunto de integrantes.

El comportamiento de aprendizaje de un equipo estaría determinado por el ciclo de experimentación, comunicación reflexiva y codificación. Tradicionalmente los subgrupos han sido vistos como negativos para el desarrollo y la performance de un equipo. Sin embargo, en una investigación realizada con 156 equipos de empresas farmacéuticas, estos autores constataron que el aprendizaje puede ser estimulado por su presencia. Claro que esos subgrupos deben tener una fortaleza moderada, es decir que sus integrantes compartan algunas características demográficas, sin ser totalmente iguales ni totalmente diferentes. Por ejemplo, un subgrupo formado por mujeres asiáticas de menos de cuarenta es fuerte, y uno formado por integrantes de edades, géneros y nacionalidades diferentes es débil.

Sin embargo, el trabajo de Asch (1952) ha demostrado que los subgrupos, o cohortes como las define este autor, pueden ser positivos. Así, los individuos se sienten más proclives a intercambiar información y expresar opiniones, si saben que comparten caracterís-

ticas similares con otros integrantes del equipo. Sin la existencia de estas cohortes no habría distintas perspectivas a manejar, por ejemplo, en un proceso de toma de decisión. Esta investigación podría estar indicando que la heterogeneidad impacta positivamente en la riqueza de perspectivas y en la innovación, siempre y cuando se puedan identificar ciertos subgrupos, cierta superposición de características que los formarían y no una heterogeneidad total. Los subgrupos facilitarían los procesos de aprendizaje, entre ellos el de la comunicación reflexiva, es decir, el de la comunicación sobre lo que se está haciendo y cómo se está haciendo, y la codificación de esa reflexión para que luego pueda ser compartida o transferida.

La comunicación y la cohesión dentro de un equipo se verían resentidas si este es moderadamente heterogéneo y no se forman subgrupos. Esto es porque en un grupo muy homogéneo la comunicación es más sencilla, la confianza se construye más fácilmente y es más simple llegar al consenso.

Por su parte, la identidad en un equipo en el otro extremo, totalmente heterogéneo, se funda muchas veces en que todos sus miembros son diferentes y por lo tanto están más abiertos a manejar las diversidades y ambigüedades y a ser cuidadosos con los otros. Los problemas para la comunicación comienzan cuando las situaciones no son tan extremas y hay similitudes, pero también diferencias. La implicancia para la práctica de este estudio indica que los *managers* o líderes de equipos, frente a esta situación, pueden contribuir interviniendo en la creación de subgrupos que permitan que los individuos se sientan respaldados a la hora de plantear ideas o perspectivas diferentes. También que se sientan más estimulados a compartir con el resto sus opiniones acerca de lo que están haciendo y cómo lo están haciendo.

Un estudio sobre los efectos de la interdependencia y la longevidad de los grupos (Schippers et al. 2003) sostiene que anteriormente se ha encontrado que la frecuencia de las comunicaciones estaba negativamente asociada a la performance, ya sea que esta se asocie al ROI (retorno sobre inversión) y crecimiento de ventas o a una medida propia de cada grupo. Esto podría indicar que el contenido es más importante que la frecuencia, y que a veces mucha comunicación es síntoma de conflictos.

Según estos autores, cuanto más similares sean los integrantes de un equipo y más claras tengan su meta, menos necesidad de comunicación y reflexividad van a presentar. Por el contrario, cuanto más diversos y menos claras estén sus metas, más necesaria será la comunicación reflexiva. Esta última fue definida como el grado en el que los miembros de un equipo reflexionan y se comunican sobre sus objetivos, estrategias y procesos; resulta fundamental para el aprendizaje, la creatividad y la performance.

Por otra parte, el factor tiempo también influye. Los autores se basan en investigaciones que demuestran que luego de dos o tres años, un equipo tiende a comunicarse menos con grupos importantes que están por fuera, monitorean menos el ambiente y se comunican menos con proveedores de información clave.

Según los autores del artículo, aquellos que son más similares en su composición necesitan menos tiempo para conocerse y entrar en confianza, y por lo tanto su comunicación podría hacerse reflexiva rápidamente, pero también es probable que deje de serlo a la brevedad y su comunicación se vuelva rutinaria. Los equipos más diversos demorarán más en comenzar una comunicación reflexiva pero también demorarán más en dejar de practicarla.

Una enseñanza para la práctica que deja este artículo es que si la diversidad del equipo complejiza la comunicación, y la hace displacentera para sus miembros, es importante que su tarea no se alargue demasiado y que estén muy bien transmitidas las metas. De esa manera se logra una percepción de interdependencia entre los integrantes para llegar al resultado esperado. Si el equipo demora demasiado en completar su tarea, es posible que las complejidades de la comunicación entre diversas culturas, o simplemente el paso del tiempo, desestimen las ganas de interactuar y de mantener una comunicación reflexiva, con lo que el equipo vería perjudicada su performance.

Los equipos virtuales son otro foco de estudio en la medida en que son actualmente un fenómeno común en las organizaciones globales. El artículo de Montoya-Weiss et al. (2001) analiza que sus conflictos muchas veces se ocasionan o se agudizan debido a que su comunicación no es sincrónica. Estos autores postulan que los mecanismos de coordinación temporal pueden ser beneficiosos cuando la comunicación cara a cara no es posible. Reportan además los resultados de un experimento hecho con 175 estudiantes de Estados Unidos y Japón, organizados en equipos de 35 personas dispersos en cuatro centros de investigación, que se comunicaban exclusivamente a través de Lotus Notes.

La comunicación asincrónica lleva a que las reacciones lleguen con retraso, a que haya interrupciones o largas pausas, con muchos tópicos llevándose a cabo a la vez y con muchos miembros hablando a la vez. Todo esto incrementa la superposición de información y reduce la sinergia. La comunicación mediada por la tecnología lleva a que se mantenga baja la presencia social y la interactividad. Numerosas veces lo no verbal, la influencia social, el contenido simbólico o



Líderes del G20 posan para una foto durante la cumbre G20 en el Centro ExCel, en el Este de Londres, Reino Unido. Abril de 2009. Foto AFP / Dominique Faget

contextual, no se capta o no se transmite a través de estos medios y aumenta el riesgo de enfrentar problemas de coordinación, malentendidos y conflictos.

Los investigadores encontraron que las conductas tendientes a evitar el conflicto tuvieron efecto negativo en la performance del equipo y que frecuentemente la información que era crítica para una tarea no era volcada al grupo cuando provenía de miembros individuales. Para superar estas dificultades recomendaron estimular el “posteo” simultáneo de las posiciones iniciales de cada integrante al inicio de las tareas o las discusiones de equipo. Esto permitiría evitar el conflicto y aquella conducta individual de no brindar información u opinión a la espera de “a ver qué dicen los otros”.

#### **Comunicación y transferencia de conocimiento**

Según un artículo de Baghat et al. (2002), que retoma las dimensiones de Hofstede (1980), en sociedades

individualistas un integrante puede comunicarse con cualquier otro perteneciente a la organización, mientras que en sociedades colectivistas los integrantes rara vez se comunican con individuos no pertenecientes a su grupo de referencia. Esto implica que en las primeras sea más probable que el conocimiento fluya más rápidamente, mientras que en las segundas, queda encapsulado en el grupo en el que se origina.

Los autores también se aproximan al problema desde la dimensión de verticalidad u horizontalidad (distancia del poder). En las sociedades verticalistas, que aceptan y valoran las diferencias de estatus, la comunicación fluye fundamentalmente de arriba hacia abajo. En las más horizontales, la comunicación fluye en ambos sentidos. Los investigadores afirman que en sociedades colectivistas y horizontales prima un sentimiento de unidad entre los integrantes, de que todos “son lo mismo”. En las colectivistas verticales, los integrantes se perciben a sí mismos como diferentes dentro del

grupo (este tipo de colectivismo es el de China, Korea, Singapur, India).

El individualismo horizontal se encuentra en países como Australia, Dinamarca y Suecia, donde cada uno se ve como independiente del resto, pero iguales en estatus. El individualismo verticalista, por su parte, se encuentra en naciones donde cada individuo se concibe como independiente y único y espera un tratamiento no igualitario, en el que algunas personas tengan más estatus que otras. Ser lo mejor que uno pueda ser es uno de los valores más importantes (Francia, Alemania, Estados Unidos).

Cuando los colectivistas se comunican tienden a usar términos orientados a la interdependencia, como “nosotros”, poniendo énfasis en el contexto más que en el contenido, mientras que en los individualistas sucede lo contrario. La fortaleza de las culturas colectivistas está en transmitir y absorber conocimiento tácito, mientras que en las culturas individualistas es más fácil absorber y transmitir información que es lineal y explícita.

Esto implicaría que el conocimiento es más difícil de transferir desde una cultura vertical e individualista hacia una horizontal y colectivista y viceversa. Entre culturas individualistas, ya sean horizontales o verticales, o entre culturas colectivistas, es más sencillo transferir conocimientos. Entonces, aquellos encargados de analizar, diseñar, planificar e implementar procesos de comunicación que tengan por objetivo facilitar la transferencia de conocimiento deben prestar especial atención a los patrones culturales de las organizaciones en las que están inter-

vinando. Un manual elaborado para ser leído por cada integrante en una cultura individualista puede requerir que sea transformado en actividades grupales para facilitar la transferencia de ese conocimiento en una cultura colectivista. Así como los argumentos utilizados para difundir determinado conocimiento en una cultura verticalista probablemente deban ser transformados para tener un buen impacto en una cultura horizontal, aún cuando ambas sean colectivistas o individualistas.

### Los procesos de cambio

Una investigación en particular (Michailova, 2000) analiza cinco casos de empresas en Rusia en las que gerentes occidentales trataron de implementar cambios organizacionales.

De acuerdo con la autora, uno de los principales obstáculos para llevar a cabo estos procesos de cambio fue que los occidentales nunca dejaron de ser vistos como *outsiders* o asesores externos de la organización, aún en los casos en que esta era de origen o propiedad occidental. Esto los dejaba siempre aislados de los flujos comunicacionales y por fuera de todas las redes informales, lo que impactaba negativamente en su integración y por tanto en la cooperación que recibían.

Las relaciones personales, concretamente de amistad, son fundamentales en Rusia para la construcción de confianza, algo que los occidentales no consideraban necesario y no se focalizaban en construir. Aunque establecer amistad es un proceso difícil, que lleva tiempo y energía, es especialmente importante en países como Rusia donde se considera que solo en las amistades se puede confiar completamente.

Las formas de motivar y las apelaciones que se hacen en las comunicaciones son muy diferentes en una u otra cultura. Para los occidentales el cambio se produce cuando los individuos lo quieren, mientras que para los rusos la motivación viene por obedecer órdenes.

La apertura ante personas de rango superior es vista como una conducta inapropiada por los empleados rusos, acostumbrados a mantener sus opiniones para sí mismos. El artículo recrea varias acciones comunicacionales vividas por estas organizaciones que fueron percibidas como grandes fracasos. Por ejemplo, en una de las compañías analizadas los gerentes occidentales generaron una reunión con los 700 integrantes de la empresa para que los empleados rusos manifestaran su opinión, algo que nunca harían frente al resto de sus compañeros y ante la presencia de funcionarios de alto rango. Como señala esta autora, lo más difícil de alcanzar en una organización es el desarrollo de *significados* comunes para las mismas palabras, ya que varían según cada cultura. Tanto rusos como occidentales manifestaron grandes diferencias en el significado otorgado a muchas palabras importantes como por ejemplo *planning* (planificación) o *market* (mercado). Incluso la investigadora, que entendía ruso, señaló que muchas veces lo que quería preguntar era totalmente malinterpretado por los propios traductores.

En las cinco compañías estudiadas los occidentales habían elaborado una visión, pero en la mayoría de los casos no había sido comunicada o se había comunicado muy pobremente y por tanto los empleados ni la entendieron ni la compartieron. En Rusia también es importante que una visión exista y sea conocida, ya que para los rusos es clave que la alta dirección les dé certeza, metas concretas y los medios para alcanzarlas.

Por otro lado, se probó una vez más que las acciones comunican más fuerte que las palabras en cualquier cultura. Por ejemplo, en una organización en la que los occidentales abogaban por el *trabajo en equipo*, los gerentes mandaron redecorar y modernizar sus oficinas, pero no así las de los gerentes rusos, y mantenían salarios que eran muy superiores a los de sus colegas rusos. Esto generaba lecturas del trabajo en equipo en sentido contrario al de “ir todos para el mismo lado”, ser cooperativos, compartir, etc.

### Comunicación y liderazgo

La competencia comunicacional de los líderes es considerada un factor clave en las organizaciones de todas las culturas. Lo que varía es el estilo de comunicación esperado y cómo este es interpretado. En una investigación documento que analiza el liderazgo en Malasia (Kennedy, 2002) se analiza cómo los líderes que usan metáforas y ejemplos en lugar de comunicación directa son más aceptados que los que van derecho al punto. También son más aceptados aquellos que no hacen comentarios negativos, son más formales y se preocupan por no dañar la reputación del otro. Un estilo más asertivo puede ser visto como rudo y falta de empatía. Un foco en la competitividad más que en las relaciones daña la confianza en el largo plazo.

El mantenimiento de la armonía, el uso de medios de comunicación indirectos y el cuidado de las relaciones son tan importantes como la forma de realizar las tareas en esta cultura. El uso de reglas, normas y procesos que ayudan a “despersonalizar” situaciones son muy importantes para superar la tendencia de muchos supervisores a pasar por alto incidentes e incompetencias en pos de cuidar las relaciones y no tener conversaciones conflictivas. Esto muchas veces es problemático para líderes occidentales acostumbrados a estimular el *empowerment* (empoderamiento o auto-

nomía) de los individuos y la flexibilidad organizacional, prácticas que van en contra de estos formalismos.

En otro artículo que analizó casos sudafricanos (Mangaliso & Damane, 2001) se observó cómo en esta cultura la comunicación cara a cara es fundamental, y en cambio los gerentes extranjeros privilegian medios de comunicación escritos (boletines, cartas, memos, *e-mails*). En algún caso esto llegó a ocasionar graves conflictos entre *managers* (gerentes) occidentales y empleados sudafricanos que manifestaron “The only thing the employees wanted was for the top management to come and address us. Just to speak to us”. Los autores anotaron que en esta cultura la tradición oral es muy fuerte, y mucho del conocimiento que se comparte colectivamente se transmite de generación en generación a través de mitología, proverbios populares, baladas, historias y leyendas. La interpretación de las palabras está además muy ligada al contexto y al grupo. La maestría en el arte de la oratoria sigue siendo un requisito básico para constituirse en líder en estas comunidades. Las celebraciones y los encuentros colectivos son ocasiones especiales en las que se espera que los líderes se luzcan en estos aspectos, e incluso cantando. Es este un modelo que no siempre los líderes occidentales están dispuestos o capacitados para seguir. Muchos de ellos tienden a desestimular o ver negativamente las conversaciones y las socializaciones en el ámbito laboral, lo que va totalmente en contra de los valores de la cultura africana. Por otra parte, los rituales y ceremonias son muy importantes en estas culturas, y deben contener canciones, música, danza y oratoria, prácticas que se dan en eventos de muchas compañías de origen africano y que se ha demostrado que promueven el sentido de pertenencia y confianza entre sus integrantes (y que seguramente generan mucha más diversión que los eventos empresariales occidentales).

Otro artículo (Suly de Luque y Sommer, 2000) se detiene específicamente sobre el impacto de la cultura en los comportamientos relacionados con el *feedback*. Algunos hallazgos indican que los individuos pertenecientes a culturas jerárquicamente estructuradas confían menos en el *feedback* de sus líderes, y que pedir indicaciones y guía es considerado apropiado en muchas culturas, pero inapropiado en otras. A pesar de que se pueden sacar conclusiones como las anteriores, no es sencillo llevarlas a la práctica ya que es muy difícil predecir los comportamientos esperables. No solo debe prestarse atención a la dimensión de la distancia con el poder, sino que otras dimensiones como el colectivismo o la tolerancia a la incertidumbre también juegan un papel e interactúan. Por ejemplo, individuos de culturas con baja tolerancia a la ambigüedad pueden estar motivados a preguntar más frecuentemente. Sin embargo, si estos individuos vienen de ámbitos que respetan el estatus, pueden sentir que no deben hacer preguntas directas a sus superiores. Esto los puede llevar a reflexionar antes de decidirse a pedir *feedback* sobre cuál es su preferencia: afrontar los costos de perder prestigio o aumentar la ambigüedad. Tampoco es muy claro lo que sucede cuando el líder es de una cultura y el liderado de otra.

Si bien manejar estas especificidades es muy difícil, sí es recomendable al menos estar atento a las conductas esperables relativas al *feedback* en la cultura en la que se está operando, ya que esto puede ayudar a los supervisores a evitar malentendidos y comunicarse más efectivamente con sus supervisados.

### **El contrato psicológico**

Finalmente, el contrato psicológico tampoco podía faltar en esta revisión que cruza comunicación, interculturalidad y *management* organizacional a

partir del 2000. En tanto este contrato está basado en el conjunto de percepciones concernientes al intercambio entre los individuos y sus organizaciones, la cultura influye en la selección e interpretación de los significados vinculados a la contribución de cada individuo a la organización y a lo que esta debe proporcionarle (Thomas et al., 2003).

La cultura influye en la percepción e interpretación de las señales que da la organización, lo que es especialmente crítico cuando carece de comunicaciones explícitas sobre estos temas. Considérese que aún cuando la organización es pródiga en políticas y mensajes al respecto, es imposible especificar todas las condiciones de intercambio. Individuos pertenecientes a culturas más individualistas van a hacer interpretaciones en términos más transaccionales, mientras que los de culturas colectivistas las harán en términos más relacionales, de acuerdo a los patrones encontrados. Por ejemplo, a la hora de comunicar los beneficios de asistir a una capacitación, en las culturas individualistas es más importante explicitar qué beneficios individuales reporta y el valor que le otorga al individuo en el mercado, mientras que en culturas colectivistas tiene más influencia explicitar el valor que le otorga al grupo o al individuo en función de sus relaciones con los otros.

Más allá de lo que se pueda explicitar en un mensaje determinado, es clave considerar lo implícito y el valor que cada cultura le otorga a esto último. Tradicionalmente las dimensiones de individualismo y colectivismo han sido relacionadas a estilos comunicacionales de bajo y alto contexto respectivamente (Gudykunst, Ting-Toomey & Chua, 1988). Esto significa que en culturas de bajo contexto, la interpretación del mensaje se funda en lo que explícitamente dice el mensaje. Por el contrario, en culturas de alto contexto, para interpretar el mensaje es crítico tener en

cuenta quién lo dice, cómo se dice, cuándo y dónde se dice, es decir, todo lo implícito. Esto implica para la práctica que los integrantes de culturas individualistas requerirán mensajes explícitos en cuanto al *quid pro quo* del intercambio esperado entre ellos y la organización, mientras que en culturas colectivistas, el sentido y la significación que se otorgará a un mensaje de este tenor dependerá mucho más de factores contextuales.

### Conclusión

La comunicación es el proceso clave en el relacionamiento interpersonal y, por lo tanto, está presente en los estudios que problematizan el impacto de la interculturalidad en las interacciones de los individuos en contextos organizacionales. Sin embargo, no ha alcanzado un protagonismo claro, al menos en el lapso revisado, y es tratada como una categoría o dimensión más, que atraviesa o influye en otros procesos que sí constituyen objeto de estudio.

Más allá de las observaciones, implicancias y recomendaciones puntuales de los artículos analizados, surge como una conclusión general que los *managers* caen habitualmente en el error de suponer que el otro entiende lo mismo que ellos en cada mensaje y que se comportará igual a como ellos lo harían en la misma situación. Suposiciones que ocasionan malentendidos y conflictos, aún entre personas que comparten la misma cultura, y que por lo tanto se agudizan cuando los interactuantes pertenecen a culturas distintas.

La confianza, mencionada en todas estas investigaciones como un elemento tangencial, es, desde nuestra perspectiva, un factor clave que se pone en riesgo en cada intercambio comunicativo cuando un individuo no le encuentra sentido a lo que otro individuo (o a lo que la plana gerencial) hace y dice. Cuando esto sucede, todo el proyecto organizacional también está en riesgo.

Desarrollar personas que puedan oficiar de traductores, no sólo de los sentidos literales, sino también y especialmente de los contextuales, ya sea que estos ocupen cargos de *management* o de asesoramiento, surge como requisito básico para cualquier organización que quiera desarrollarse con éxito en el marco de la multiculturalidad. ■■

#### Referencias bibliográficas

- Asch, S. E. (1952): *Social Psychology*, Engle-wood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Bhagat, R. S. Kedia, B. L., Harveston, P. D., Triandis, H. C. (2002): "Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework", *The Academy of Management Review*, vol. 27, nº 2 (abril, 2002), pp. 204-221.
- Dahl, Stephan (2004): "Intercultural Research: The Current State of Knowledge" (enero, 2004), *Middlesex University Discussion*, paper nº 26, en SSRN: <<http://ssrn.com/abstract=658202>> (15.9.12).
- Gibson, Cristina y Vermeulen, Freek (2003): "A Healthy Divide: Subgroups as a Stimulus for Team Learning Behavior", *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, nº 2 (junio, 2003), pp. 202-239.
- Glinow, M. A., Shapiro, V. D., BrettSource, J. M. (2004): "Can We Talk, and Should We? Managing Emotional Conflict in Multicultural Teams", *The Academy of Management Review*, vol. 29, nº 4 (octubre, 2004), pp. 578-592.
- Gudykunst, William B. (1985): "Intercultural communication: Current Status and Proposed Directions", pp.1-46 en Dervin, Brenda y Voigt, Melvin J. (eds.): *Progress in Communication Sciences*, vol. VI, Norwood, New Jersey, Ablex.
- Gudykunst, William B. (1987): "Cross-Cultural Comparisons", pp. 847-889 en Berger, Charles R. y Chaffee, Steven H. (eds.): *Handbook of Communication Science*, London, Sage.
- Gudykunst, William B. y Ting-Toomey, Stella (1988): *Culture and Interpersonal Communication*, London, Sage.
- Hofstede, Geert H. (1980): *Cultures consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, London, Sage.
- Kennedy, J. C. (2002): "Leadership in Malaysia: Traditional Values, International Outlook", *The Academy of Management Executive* (1993-2005), vol. 16, nº 3 (agosto, 2002), pp.15-26.
- Kidder, L. H. y Miller, S. (1991): "What is 'fair' in Japan?", en H. Steensma y R. Vermunt (eds.), *Social justice in human relations: Societal and psychological consequences of justice and injustice*, vol. 2, pp. 139-154. New York, Plenum Press.
- Mangaliso, M. P. y Damane M. B. (2001): "Building Competitive Advantage from 'Ubuntu': Management Lessons from South Africa", *The Academy of Management Executive* (1993-2005), vol. 15, nº 3, Themes: Insights from Sports, Disasters, and Innovation (agosto, 2001), pp. 23-34.
- Michailova, Snejina (2000). "Contrasts in Culture: Russian and Western Perspectives on Organizational Change", *The Academy of Management Executive* (1993-2005), vol. 14, nº 4, Themes: Strategy, Culture, and Change (noviembre, 2000), pp. 99-112.
- Montoya-Weiss, Mitzi M., Massey, Anne P. y Son, Michael (2001): "Getting It Together: Temporal Coordination and Conflict Management in Global Virtual Teams", *The Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 6 (diciembre, 2001), pp. 1251-1262.
- Rodrigo Alsina, M. (1999): *Comunicación intercultural*, Barcelona, Anthropos.
- Rodrigo Alsina, Miquel. "La comunicación intercultural", *Portal de la comunicación. Aula abierta, Lecciones básicas*, disponible en: <[http://www.aulaintercultural.org/article.php3?id\\_article=22](http://www.aulaintercultural.org/article.php3?id_article=22)> (15.9.12).
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L. y Wienk, J. A. (2003): "Diversity and Team Outcomes: The Moderating Effects of Outcome Interdependence and Group Longevity and the Mediating Effect of Reflexivity", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, nº 6 (setiembre, 2003), pp. 779-802.
- Sully de Luque, M.F. y Sommer, S. M. (2000): "The Impact of Culture on Feedback-Seeking Behavior: An Integrated Model and Propositions", *The Academy of Management Review*, vol. 25, nº 4 (octubre, 2000), pp. 829-849.
- Thomas, D. C., Au, K. y Ravlin, E. C. (2003): "Cultural Variation and the Psychological Contract", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, nº 5, Special Issue: Employment Relationships: Exchanges between Employees and Employers (agosto, 2003), pp. 451-471.