

CAPÍTULO II MARCO TEORICO



2. MARCO TEORICO

Este estudio hace referencia a un entorno laboral, con un enfoque sobre las relaciones interpersonales entre gente de culturas distintas. Por lo tanto, se emplea un vocabulario específico a lo largo del análisis. Para ayudar al lector a tener una visión más clara de los conceptos utilizados, se explicarán algunos términos clave del estudio.

También se expondrán los pensamientos de Hofstede y Trompenaars, autores que ha investigado a fondo estos temas de cooperación intercultural.

2.1 CONCEPCIONES Y VALORES

Hofstede intentó analizar las culturas, basándose en cuatro dimensiones : el individualismo en paralelo con el colectivismo, que se refiere al grado de independencia de los individuos respecto a su trabajo, la iniciativa para buscar el éxito individual o el del grupo; estudió también la distancia que existe hacia la jerarquía, con la aceptación del poder, el respeto al superior; otro aspecto interesante con el cual analizó a las culturas fue la masculinidad o feminidad de ésta, indicando respectivamente si es materialista, enfocada a beneficios , o mas bien centrada en lo relacional, el hecho de conocer a los otros, a la realidad de la vida; y como cuarta dimensión la evasión hacia la incertidumbre, si los individuos se enfrentan o no a lo desconocido, toman riesgos sin reglas ni normas predeterminadas.

De la misma manera, otro autor, Trompenaars completó la teoría de Hofstede añadiendo otros factores culturales que son el Universalismo/Particularismo es decir si los problemas se resuelven de la misma manera cada vez que se presentan o si se solucionan según el caso; el Neutral/Emocional o sea si se muestran las emociones en un ámbito de trabajo; el Específico/Difuso es decir si se diferencia bien el asunto familiar del profesional; el

Logro/Atribución es decir si una cultura reconoce el valor del individuo por sus resultados o por su estatus.

En cuanto a los conceptos de una sociedad, a lo largo de este proyecto, se estudiará el lugar otorgado a lo incierto, como la suerte, la religión, el destino; también la concepción del tiempo y su medida; la importancia de la familia y cómo interfiere ésta en el trabajo; qué papel desempeña la juventud y la gente de edad más avanzada. Todos estos puntos pueden, en el ámbito empresarial o en el caso de una negociación, provocar choques culturales que causan conflictos. Por lo tanto, sería interesante entender las concepciones de cada cultura para facilitar la comprensión de quién es el otro y así mejorar la comunicación entre ambas partes.

De la misma manera, cada cultura administra sus relaciones con sus conocidos de formas distintas. Por lo tanto, es indispensable para un francés saber cómo actúa un mexicano, y para un mexicano cómo lo hace un francés; si se da prioridad a los resultados alcanzados en una negociación o más bien a los contactos establecidos, por ejemplo. Para interpretar de manera correcta su comportamiento, se necesita también saber si sus relaciones sociales son, de manera general, superficiales o, al contrario, profundas.

2.2 VERBAL/NO VERBAL

Para comprender una cultura, se puede optar por aprender el **idioma** que se utiliza. Pero comprender no sólo es ser capaz de traducir una palabra, sino también saber interpretarla, unir lo no-verbal a la comprensión. Porque se puede comunicar con el cuerpo, y también con el silencio. Las miradas se interpretan de manera distinta, las señas con las manos tienen

significados fuertes que a veces ni siquiera se interpretan en otra cultura, se puede conceder más o menos importancia al tono de voz y probablemente los criterios indumentarios difieren.

En cuanto a la comunicación verbal, la empresa puede tener como estrategia tener empleados exclusivamente bilingües para sus negociaciones o recurrir a un intérprete. Esta decisión tiene consecuencias importantes porque se necesita que el intérprete tome en cuenta la comunicación no verbal y tenga conocimientos técnicos en cuanto a la actividad de la empresa para transmitir correctamente el mensaje del interlocutor. Si la organización prefiere negociar solo con sus trabajadores, uno se puede preguntar si es preferible mandar a un mexicano para negociar con mexicanos o a la persona más competente, aunque sea francesa. También la administración de una conversación puede ser muy distinta según las culturas: ¿Quién empieza a hablar? ¿se habla poco? ¿se da la prioridad a la gente mayor de edad, a los jefes, a las mujeres?

2.3 MANERAS DE HACER

Es indispensable preguntarse cuales son las prácticas de un país en un negocio puesto que se verá la diferencia entre un individuo que investigó sobre las costumbres del país y el que no se dio a la tarea de hacerlo. En la espera de una cita de negocios con una persona extranjera, por ejemplo, se puede buscar cuál es el protocolo que se sigue en el país, cuál es el grado de hospitalidad de la gente natal, o cuál es la manera de vestirse, para poder adaptarse y no chocar con el negociador del país receptor. De la misma manera, sería interesante para una persona que hará negocios con otro país conocer la importancia que la otra cultura confiere a los regalos, y el tipo de atenciones que se pueden brindar al negociador y/o a su familia. En el caso de una empresa de una cultura determinada trabajando con empleados de otra cultura, es necesario determinar cómo dar una orden según la cultura, cómo transmitir la información, de

manera oral o mas bien escrita, cómo entusiasmar, con cuales técnicas motivar a los miembros de la empresa, de qué modo se puede resolver un conflicto, en qué contexto hay que agradecer, castigar o dar un premio al personal, cómo enseñar que uno no está de acuerdo, etc.

Existen dos riesgos cuando uno se enfrenta a otra cultura. Puede juzgar la otra cultura con sus propios valores y pensar que los suyos son mejores. Otra forma de pensar es creer que, al final, todos somos iguales y existe una manera universal para administrar una empresa y consecuentemente tratar a cualquier cultura de la misma manera en vez de responder con una estrategia específica al país.

2.4 AMBIENTE LABORAL

2.4.1 GLOBALIZACIÓN

La globalización se ve como “ el proceso de interconectar a la gente del mundo con respecto a los aspectos culturales, económicos, políticos, tecnológicos y ambientales de sus vidas.”

Hodgetts, Luthans (1985), Organizational Behaviour Modification and beyond : an operant and social learning approach, Glenview Ill, Scott, Foresman, p.573

La globalización de las economías, por haber estandarizado la oferta de productos, ha llegado a homogeneizar hasta productos culturales como la producción cinematográfica o la comida. Por lo tanto, las **compañías globales** desarrollaron estrategias financieras, de mercadotecnia, y de comunicación globales con poca diferenciación según los países. Este fenómeno llegó a homogeneizar ciertos comportamientos en muchos países, pero no a hacer desaparecer las especificidades locales.

2.4.2 MODELO DE TRABAJO

Para una mejor **cooperación** de las fuerzas de una empresa de tipo internacional, hay que entender perfectamente como el otro maneja el concepto del trabajo y cuales son sus métodos para realizarlo. Parece esencial conocer el modelo de trabajo de las diferentes culturas que van a obrar juntamente para un mismo fin, para “darse cuenta del proceso resultando de un esquema teórico” específico a cada cultura. *Dictionnaire Universel Francophone (1988), Paris, Hachette Edicef.*

2.4.3 MODELO CONDUCTAL

Conocer cómo resolver los conflictos, como premiar, como castigar, y en que situación es algo importante en las **relaciones** de trabajo de un equipo internacional ya que la **percepción** difiere de una cultura a la otra. Este modelo conductal es “basado en la iniciación o repetición de una conducta deseada, sustenta que la repetición de la conducta ayuda a desarrollar respuestas apropiadas en situaciones determinadas.” *William B. Werther Jr. Helth Davis (1995), Administración de personal y recursos humanos, Buenos Aires, Mc Graw-Hill, 4ª edición.*

Esta definición podría parecerse a la variable “universalismo” de Trompenaars que quiere aplicar a cada caso que se presenta un modelo global, aplicable cada vez que se repitiera esa situación, en cualquier país. Sin embargo, lo veremos más bien aquí como siendo la forma de adaptarse mejor a cada cultura, tomando en cuenta su manera particular de ser.

2.4.4 MOTIVACION

Para saber administrar correctamente las fuerzas productivas de su empresa, se tiene que conocer lo que anima a sus empleados para que desempeñen su trabajo; cual es la variable que privilegian, puede ser un buen salario, más días de descanso, el grado de comodidad que necesitan para trabajar, más flexibilidad en cuanto al horario de entrada al trabajo, etc. La importancia de esta variable que motiva se define como siendo el “impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad.” *William B. Werther Jr. Helth Davis (1995), Administración de personal y recursos humanos, Buenos Aires, Mc Graw-Hill, 4ª edición.*

No respetar las necesidades de sus trabajadores puede llevar al administrador a entrar en conflicto con su gente.

2.4.5 CONFLICTO

El conflicto se define como siendo un “choque, combate, lucha de sentimientos contrarios.” *Ramón García-Pelayo y Gross (1958), Diccionario Enciclopédico, Paris, Librería Larousse.*

Eso significa que el conflicto se produce cuando dos partidos, por pensar de manera diferente, no están de acuerdo y no llegan a una solución satisfactoria para ambos.

Se traduce por una “lucha entre motivaciones psíquicas incompatibles o entre tendencias instintivas o entre exigencias culturales, sociales y religiosas del individuo.”

Quillet (1976), Diccionario, Enciclopédico, México, Editorial Cumbre S.A, p. 672.

En caso de conflicto, la solución más conveniente sigue siendo el compromiso que integra los puntos de vista de las diferentes partes involucradas en el pleito.

2.4.6 COMPROMISOS

El compromiso es necesario en el caso de discusiones entre individuos con diferentes opiniones, ya que es el medio más eficiente para llegar a un “ **acuerdo** entre las partes frente a un hecho mutuamente interesante.” *Ignacio H. De La Mota (1988), Diccionario de la comunicación, Madrid, Paraninfo.*

Al llegar a un compromiso, se firma un especie de “pacto o convenio por el que las partes acuerdan resolver sus diferencias por medio de terceros.” *Diccionario de Economía y Negocios (1999), Madrid, Espasa – Calpe.*

2.5 CULTURA

¿ Qué criterios de homogeneidad hay que tomar en cuenta cuando existen tantas diferencias individuales para definir una cultura ?

La cultura es un conjunto de estructuras sociales (la religión, las creencias, el derecho, las costumbres) y de manifestaciones intelectuales (el arte, el conocimiento, la moral, las **normas**, la conducta, el idioma, la noción del tiempo).

La cultura es un pensamiento, un modelo, un patrón; es una visión acerca de la vida que tiene en común un grupo de personas. “ Patrón por el cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son **educados** e incorporados a la actividad del mismo. La cultura es móvil y dinámica a través del tiempo, y cambia en función de los retos a los que responden los grupos. Cultura es todo aquello que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el

derecho, las costumbres, el lenguaje, la conducta y cualquier otro hábito y capacidad adquirida por el hombre, por el hecho de ser miembro de la sociedad ”.

Cantu Delgado (1997), Desarrollo de una cultura de calidad, México, Mc Graw-Hill, p. 352.

Esta manera de ver las cosas establece una escala de lo que es importante; determina las prioridades de cada miembro de la sociedad.

“ Conjunto de técnicas, de progresos materiales y espirituales y de representaciones por las cuales una sociedad humana asegura su identidad y su dominación sobre el entorno natural ”.

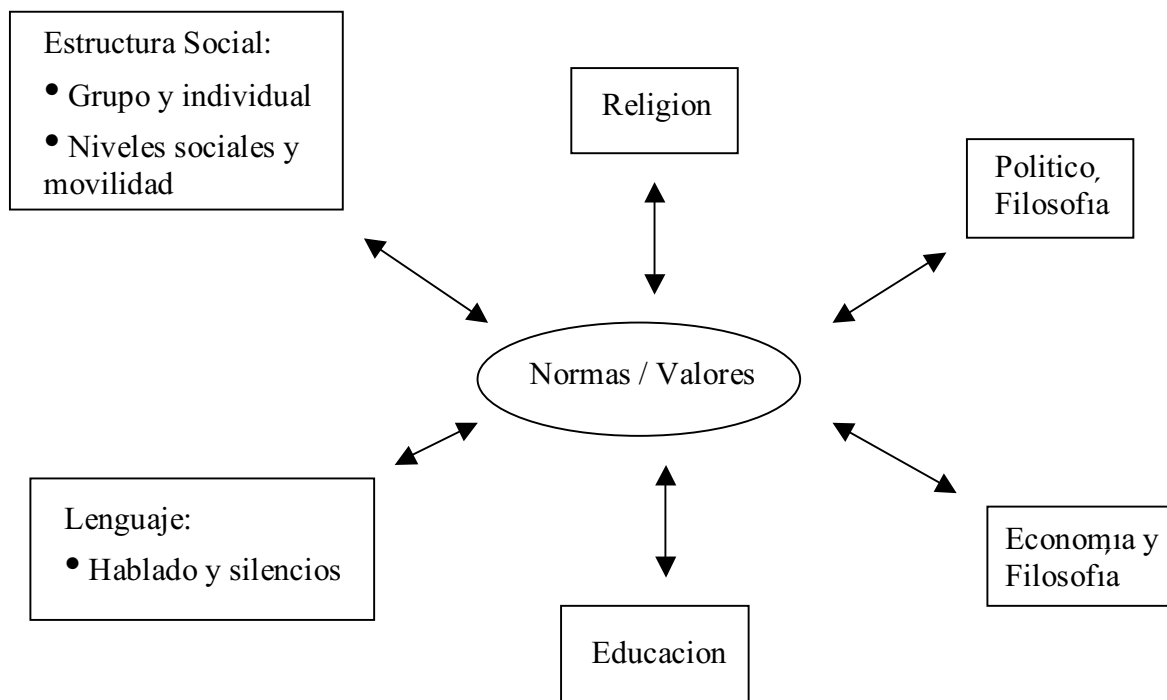
J.Médina, C.Morali, A.Sénik, Philosophie, Paris, Larousse, p. 611.

La cultura condiciona las actitudes de las personas en una determinada situación, de tal manera que van a reaccionar de forma parecida los individuos del mismo grupo, acerca del mismo problema. “ La cultura es un pensamiento coherente aprendido, compartido de un grupo de personas acerca de la vida en lo que se establece, lo que es más importante y provea actitudes sobre lo que es apropiado dictando una conducta ”. *Beamer Linda, Varner Iris (2001), Intercultural Communication in the Global Workplace, Nueva York, Mc Graw-Hill, p.3.*

Por fin, la cultura es móvil en el tiempo es decir que evoluciona con los objetivos y las necesidades de la sociedad.

En conclusión, “la cultura del grupo intenta dar satisfacción a las necesidades de los individuos”. *Vocable, 30 de enero 2002, revista francesa.*

Figura 2-1 Modelo de estudio de la cultura: determinantes de la cultura



Fuente: Elaboración personal

2.5.1 VALOR

“ El valor es un fenómeno que acompaña generalmente toda la vida psíquica y domina todas las acciones humanas. A toda percepción y a toda impresión se enlazan determinados sentimientos de placer ó desagradables, de aprobación o desaprobación, de los cuales adquirimos conciencia cuando alcanzan cierta intensidad. Estos sentimientos indican lo que favorece ó contraría el bienestar físico y moral, individual y social [...] Cada sentimiento y cada juicio sobre el valor es, por tanto, de naturaleza doble. Nace en el alma de cada cual y está condicionado por el individuo, por sus instintos, por sus disposiciones ó su destino, por la situación y excitación del momento, pero es al mismo tiempo expresión de sentimiento, ideas, tradiciones, de un círculo social, de una atmósfera intelectual y social.” *Enciclopédico Universal Ilustrada* (1957), Espasa Calpa, Madrid, p.781.

2.5.2 CREENCIA

“La creencia equivale a opinión, es decir, a juicio tenido por verdadero, aunque reconociendo que las razones en que se funda no son suficientes. En sentido estricto, la creencia es la aceptación de una afirmación por razones ajenas a esa afirmación misma.” *Quillet (1976), Diccionario, Enciclopédico, México, Editorial Cumbre S.A, p. 91.*

Al encontrar una cultura diferente, llegan a nuestra mente imágenes, palabras que nos ayudan a representarla, a objetivarla por el intermedio de **estereotipos**, de prejuicios, comentarios de personas conocidas. Son creencias, nuestras propias creencias que son, tal vez subjetivas, pero que nos permiten definir e integrar el mundo que nos rodea.

2.5.3 PERCEPCION DEL TIEMPO

Distinguimos dos formas de percepción de tiempo:

2.5.3.1 TIEMPO MONOCROMICO

- preciso, horario-conducido y el tiempo público (haga una cosa al mismo tiempo)
- el tiempo es una comodidad que se gasta, que se ahorra, o que se echa a perder

2.5.3.2 TIEMPO POLICRONICO

- el tiempo es multidimensional y personal
- tiempo es flexible y depende del contexto

2.5.4 ESPACIO INTERPERSONAL

La gente necesita burbujas de espacio. Se refiere al espacio necesitado entre las personas para que se sientan cómodas. Difiere en cada cultura en cuanto a las distancias necesitadas y también en cuanto a la situación que se presenta : en un contexto íntimo, personal, social, público.

2.5.5 CHOQUE CULTURAL

Una de las experiencias inevitables de la inmersión en una nueva y desconocida cultura es el choque cultural. Es importante saber que el choque cultural y sus síntomas son normales y a esperar en una experiencia de inmersión transcultural. El término choque cultural no es absolutamente exacto porque se refiere a un rango de respuestas que intervienen en un cierto plazo. No es una sacudida simple. El choque cultural es el sentido de la dislocación junto con los problemas psicológicos y aún físicos, que resultan de la tensión de intentar hacer los miles de ajustes necesarios para vivir en una cultura ajena.

“ La primera etapa por experimentar una nueva cultura es generalmente *euforia*. La segunda es un descenso en el cual la *desilusión* y la *frustración* se presentan. La tercera etapa es un *ajuste*. La cuarta, *integración*, aparece cuando el expatriado llega a ser bastante fluido en la otra cultura para moverse fácilmente dentro de ella y no ser rechazado por las diferentes actitudes, creencias, y valores y por las creencias que generan.” *Beamer Linda, Varner Iris (2001), Intercultural Communication in the Global Workplace, Nueva York, Mc Graw-Hill, p.12.*

2.5.6 ENCUENTRO DE LAS CULTURAS

2.5.6.1 CONTACTOS CULTURALES

“ Conjunto de las interrelaciones culturales que se establecen entre dos culturas relacionadas directamente o indirectamente, físicamente o no, de manera continua o episódica, consciente o inconsciente.” *N. Wachtel, J. In le Goff, P. Nora (1974), Faire de l'histoire, Paris, Gallimard, T1.*

2.5.6.2 ACULTURACION

“El proceso dinámico en donde se compromete una cultura evolucionando bajo la influencia de otra cultura.” *N. Wachtel, J. In le Goff, P. Nora (1974), Faire de l'histoire, Paris, Gallimard, T1.*

2.5.6.3 TRANSCULTURACION

“Mismo proceso generado por el efecto de los factores endógenos (sin relacionar dos o más conjuntos culturales distintos.)” *N. Wachtel, J. In le Goff, P. Nora (1974), Faire de l'histoire, Paris, Gallimard, T1.*

2.5.6.4 ENCULTURACION

“Los procesos de socialización del individuo quien, con la educación, su instrucción, sus disciplinas de grupo en general, transmiten a cada miembro del grupo los modelos, normas, sistemas de valores caracterizando la cultura.” *N. Wachtel, J. In le Goff, P. Nora (1974), Faire de l'histoire, Paris, Gallimard, T1.*

2.5.6.5 CONTRA-ACULTURACION

“Las actitudes de reserva, de rechazo o de repliegue manifestando una reacción del grupo a un principio de aculturación.” *N. Wachtel, J. In le Goff, P. Nora (1974), Faire de l'histoire, Paris, Gallimard, T1.*

2.5.6.6 ASIMILACION

“Abandono de su identidad cultural para adoptar la cultura dominante.” *C. Camillerin, M. Cohen-Emeriquen Chocs des cultures, Paris, L'Harmattan, 1989, p.29*

2.5.6.7 INTEGRACION

“Mantenimiento de su identidad cultural y adopción de la cultura dominante.” *C. Camillerin, M. Cohen-Emeriquen (1989), Chocs des cultures, Paris, L'Harmattan, p.29*

2.5.7 MODELO DE HOFSTEDE

2.5.7.1 DISTANCIA AL PODER

La distancia al poder de Hofstede trata de la tolerancia que tiene una cultura de las desigualdades de capacidades intelectuales y físicas. Es el grado en el cual la distribución del poder está aceptado o rechazado.

En general, los países que subrayan la distancia al poder respetan la autoridad y creen que el estatus y el rango son muy importantes.

2.5.7.2 INDIVIDUALISMO/COLECTIVISMO

Esta variable de Hofstede estudia las “relaciones entre individuo y su o sus compañeros.”

<http://www.sba.muohio.edu/oakenfg/homepage/Fall%202000/Class%204/sld012.htm>

Determina si el individuo se cuida a sí mismo y a su familia cercana o si forma parte de los grupos de personas que cuidan a todos.

2.5.7.3 GRADO DE INCERTIDUMBRE

Se define como siendo el nivel de aceptación de situaciones ambiguas y de la tolerancia a la incertidumbre.

Es “el grado en el cual los individuos se sienten amenazados y tratan de evitar las situaciones ambiguas.” *<http://www.siu.edu/departments/cola/psycho/psyc323/chapt04/sld006.htm>*

Por lo general, las culturas que desean evitar el grado de incertidumbre resisten el cambio y tratan de estabilizar las prácticas con reglas rígidas, rituales.

2.5.7.4 MASCULINIDAD/FEMINIDAD

Este elemento mide el nivel de masculinidad o feminidad de una sociedad.

“Las culturas masculinas son materialistas y conscientes del valor de las cosas. Se adhieren a la diferenciación de los sexos en el trabajo.”

“ Las culturas femeninas se enfocan más en los otros y las relaciones.”

<http://www.siu.edu/departments/cola/psycho/psyc323/chapt04/sld006.htm>

2.5.7.5 DINAMISMO CONFUCIANO

“Sensible al estatuto y a las relaciones. Enfoque sobre el trabajo duro, la educación, la perseverancia y la economía. Tratar a los otros como nos gustaría que nos traten.”

<http://www.sba.muohio.edu/oakenfg/homepage/Fall%202000/Class%204/sld012.htm>

Figura 2.2 Variables de Hofstede aplicadas al caso de México y Francia.

	México	Francia
Individualismo/ Colectivismo	Colectivista	Individualista
Distancia al poder	Grande	Grande
Masculinidad/ Feminidad	Masculina	Femenina
Grado de incertidumbre	Fuerte	Fuerte

Fuente: Czinkota y Ronkainen (1993), Hofstede (1991) y Trompenaars (1993)

2.5.8 MODELO DE TROMPENAARS

El estudio de Trompenaars fue edificado sobre un periodo de diez años y publicado en 1994. Exploró cuestionarios hechos a 15000 ejecutivos de 28 países. El autor complementa la teoría de Hofstede añadiendo nuevas dimensiones culturales a su trabajo. Trompenaars observó también las actitudes del tiempo y del entorno, y su investigación ofrece un gran riqueza de información que ayuda a explicar y entender que las culturas son diferentes y que ofrecen varios métodos únicos de negociar.

Trompenaars distingue cinco orientaciones de relación:

2.5.8.1 UNIVERSALISMO/PARTICULARISMO

β Universalismo:

La creencia que las ideas y prácticas pueden ser aplicadas por todas partes en el mundo sin modificación.

β Particularismo:

La creencia de que las circunstancias dictan cómo las ideas y prácticas deberían ser aplicadas y que no se puede aplicar un solo modelo a cada caso similar.

2.5.8.2 INDIVIDUALISMO/COMUNITARISMO

β Individualismo:

La tendencia de la gente a cuidarse de si mismo primero y de su familia cerca.

β Comunitarismo:

Se refiere a la gente que se considera como parte de un grupo antes de todo.

2.5.8.3 NEUTRAL/EMOCIONAL

β Neutral:

Una cultura en la que las emociones son reprimidas, no se expresan.

β Emocional:

Una cultura en la que las emociones son expresadas abiertamente y naturalmente.

2.5.8.4 ESPECÍFICO/DIFUSO

β Específico:

Una cultura en la que los individuos tienen un espacio público grande que fácilmente comparten con los otros y un espacio privado pequeño que protegen estrechamente y que comparten sólo con amigos íntimos y socios.

β Difuso:

Una cultura en la que los espacios públicos y privados son similares en tamaño y los individuos guardan su espacio público con cuidado, porque la entrada en el espacio público permite la entrada en el espacio privado también.

2.5.8.5 CULTURA DE LOGRO/CULTURA DE ATRIBUCIÓN

β Cultura de logro:

Una cultura en la que el estatuto atribuido al individuo está basado en sus resultados de trabajo.

β Cultura de atribución:

Una cultura en la que el estatuto atribuido al individuo está basado en qué y quién es la persona.

Figura 2-3 Variables de Trompenaars aplicadas al caso de México y Francia

	México	Francia
Universalismo/ Particularismo	Particularismo	Universalismo
Individualismo/ Comunitarianismo	Comunitarianismo	Individualismo
Neutral/ Emocional	Emocional	Emocional
Específica/ Difusa	Difusa	Específica
Logro/ Atribucion	Logro	Logro

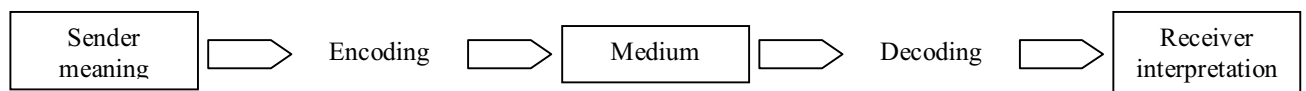
Fuente: Trompenaars (1993)

2.6 COMUNICACIÓN

“ Transferencia de **información** comprendida de una a otra persona.” *William B. Werther Jr. Helth Davis (1995), Administración de personal y recursos humanos, Buenos Aires, Mc Graw-Hill, 4ª edición.*

“ Esfuerzo oficial u oficioso para intercambiar o transmitir ideas, actitudes o creencias entre personas o grupos.” <http://www.popin.org/~unpop/terms/files/data/esp00420.htm>

Figura 2-4 The Communication Process



Fuente: Richard M.Hodgetts y Fred Luthans (2000), International Management, Mc Graw Hill 4a ed.

“ Es la transmisión de un mensaje directa o indirectamente de un emisor a un receptor y de éste a aquél, a través de medios personales o masivos, humanos o mecánicos, mediante un sistema de signos convenidos.” *Ignacio H. De La Mota (1988), Diccionario de la comunicación, Madrid, Paraninfo.*

Los humanos somos seres sociales por naturaleza y, por lo tanto, tenemos la necesidad de relacionarnos con los demás y dejar constancia de nuestra existencia. La comunicación adopta múltiples formas. Las más importantes son la comunicación verbal y la comunicación no verbal:

2.6.1 COMUNICACIÓN VERBAL

Lenguaje oral articulado es la forma más usada por los seres humanos. la comunicación tiene por función delimitar, describir y definir lo que es posible.” Katz (1989), *Diccionario Básico de Comunicación*, México, Nueva Imagen.

La comunicación verbal puede realizarse de dos formas: oral: a través de signos orales y palabras habladas o escrita: por medio de la representación gráfica de signos.

Hay múltiples formas de comunicación oral. Los gritos, silbidos, llantos y risas pueden expresar diferentes situaciones anímicas y son una de las formas más primarias de la comunicación. La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que nos comunicamos con los demás.

Las formas de comunicación escrita también son muy variadas y numerosas (ideogramas, jeroglíficos, alfabetos, siglas, graffiti, logotipo...). Para interpretar correctamente los mensajes escritos es necesario conocer el **código**, que ha de ser común al emisor y al receptor del mensaje.

2.6.2 COMUNICACIÓN NO VERBAL

“Transmisión de información que recurre a medios (conducta, aspecto, objetos de elaboración humana, que no son el lenguaje en su forma hablada, escrita, o de algún otro modo codificada.” Rom Harré y Roger Lamb (1992), *Diccionario de Psicología Social y de la Personalidad*, Barcelona, Edición Paidós.

La comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos de gran variedad: imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas...), sonidos, gestos, movimientos corporales, etc.

Algunas características de la comunicación no verbal son que :

- β Mantiene una relación con la comunicación verbal, pues suelen emplearse juntas.
- β En muchas ocasiones actúa como reguladora del proceso de comunicación, contribuyendo a ampliar o reducir el significado del mensaje.
- β Los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas.
- β Generalmente, cumple mayor número de funciones que el verbal, pues lo acompaña, completa, modifica o sustituye en ocasiones.

Los sistemas de comunicación no verbal más significativos son:

2.6.2.1 EL LENGUAJE CORPORAL

Nuestros gestos, movimientos, el tono de voz, nuestra ropa e incluso nuestro olor corporal también forman parte de los mensajes cuando nos comunicamos con los demás.

2.6.2.2 EL LENGUAJE ICONICO

En él se engloban muchas formas de comunicación no verbal: código Morse, códigos universales (sirenas, Morse, Braille, lenguaje de los sordomudos), códigos semiuniversales

(el beso, signos de luto o duelo), códigos particulares o secretos (señales de los árbitros deportivos).

2.6.3 BARRERAS A LA COMUNICACION

Puede ser que en una comunicación intercultural aparezcan “interferencias que pueden limitar la **comprensión** del receptor.” *William B. Werther Jr. Helth Davis (1995), Administración de personal y recursos humanos, Buenos Aires, Mc Graw-Hill, 4ª edición.*

En este sentido, hay que intentar entender y superar estas barreras a la comunicación (diferentes idiomas, significados de los signos, etc.) para mejorar la relación con el otro individuo.

2.6.4 ALTO CONTEXTO

“Una cultura alto contexto, en la cual el contexto del mensaje está perfectamente entendido por ambas partes, el receptor y el emisor, utiliza el contexto para comunicar el mensaje.”

Beamer Linda, Varner Iris (2001), Intercultural Communication in the Global Workplace, Nueva York, Mc Graw-Hill.

En una cultura alto contexto, el discurso es implícito, es decir que la persona espera que el contexto hable por sí mismo. Los mensajes no verbales en una conversación alto contexto son importantes y es necesario leer entre las líneas. La gente que es de alto contexto está bien informada sobre las redes de información para siempre estar al corriente de los nuevos acontecimientos. Necesita información básica para una toma de decisión y suele estar acostumbrada a las interrupciones.

Unas ventajas del Alto Contexto:

- β La comunicación es eficaz porque el contexto ya dice mucho.
- β Los papeles parecen ser claros.
- β Los proyectos de grupo y los esfuerzos en equipo suelen ser eficaces.
- β El poder y la autoridad son reforzados por las estructuras institucionales y las tradiciones y eso puede facilitar el proceso de toma de decisión.

Unas desventajas del Alto Contexto:

- β No permite las decisiones originales e individuales.
- β El grupo domina al individuo.
- β La creatividad de los individuos puede ser perdida por un enfoque demasiado grande sobre la tradición.
- β Los cambios serios son difíciles de promover.

2.6.5 BAJO CONTEXTO

“Los miembros de una cultura bajo contexto expresan sus pensamientos a través de las palabras. Suelen creer que si los pensamientos no son puestos en palabras, después los pensamientos no serán entendidos correctamente o completamente.” *Beamer Linda, Varner Iris (2001), Intercultural Communication in the Global Workplace, Nueva York, Mc Graw-Hill.*

En una cultura de bajo contexto, las intenciones son expresadas verbalmente, directamente. El contexto no permite cambiar el significado de las palabras o del comportamiento. La gente que es de bajo contexto no está bien informada en lo que se refiere a todo lo exterior de su dominio de especialización. Exigen mucha información antes de tomar una decisión.

Unas ventajas del Bajo Contexto:

- β Toma en cuenta la flexibilidad, la originalidad y la adaptabilidad.
- β El cambio es mucho más fácil de promover.
- β Las ocasiones para el individuo de desarrollar y expresar su individualidad aumentan.
- β Puede sacar una gran cantidad de energía creadora e iniciativa.

Unas desventajas del Bajo Contexto:

- β Pone mucho en adelante el individualismo olvidando el grupo.
- β La comunicación suele ser poco clara e incluso problemática el contexto no es tan claro, el intercambio de significados disminuye.
- β Los papeles pueden ser fácilmente confundidos.
- β Puede atrasar el proceso de toma de decisión porque cada individuo espera encontrar su punto de vista en la decisión final.

2.6.6 VENTANA DE JOHARI EN LA CULTURA INTERNACIONAL

Cuando dos individuos de culturas distintas se encuentran por primera vez, existen varias reacciones posibles: que las personas entiendan sus diferencias y por consiguiente aprovechan la relación o que creen que se entienden mientras que no es el caso. Johari aborda este tema, resumiendo en su ventana de la cultura internacional las situaciones eventuales que podrían suceder.

Figura 2-5 ¿ Qué papel desempeña la cultura en eso ?

Persona de aquí Persona de aca	Conocido por sí mismo	No conocido por los otros
Conocido por sí mismo	Abierto	Ciego

No conocido por los otros	Oculto	Desconocido
---------------------------	--------	-------------

Johari (1998), El juego del conocimiento de si-mismo, Chile, Cuatro vientos.

2.6.6.1 ABIERTO

La persona “de aquí” y la persona “de aca” se entienden y están conscientes de sus necesidades y prioridades recíprocas. Pueden comunicar de manera abierta.

2.6.6.2 CIEGO

La persona “de aca” piensa que ve claramente los problemas y las soluciones, lo que no es el caso de la persona “de aquí”. La persona “de aca” considera a la persona “de aquí” como un ignorante, la ve “ciega”.

2.6.6.3 OCULTO

La persona “de aquí” tiene creencias, conocimientos o sentimientos que guarda para ella. Están ocultados a la vista de la persona “de aca”. La persona “de aquí” puede pensar que la persona “de aca” no la entiende o no la aprecia.

2.6.6.4 DESCONOCIDO

Existe una falta de comunicación entre las dos personas. Ninguna de las dos está consciente de sus creencias, conocimientos o sentimientos recíprocos.