

La competitividad en la comunicación intercultural para los negocios internacionales: Evitando mal entendidos y desconfianza

Competitiveness in intercultural communication for international businesses: Avoiding misunderstandings and distrust

Guillermo Gibens¹

¹ Doctor y Magister en Estudios de la Comunicación, Bowling Green State University, Ohio y Universidad de Kansas, Kansas, Estados Unidos, Profesor Asistente de Comunicaciones del Community College of Baltimore County, Baltimore, Maryland, Estados Unidos y profesor visitante del Institute of International Studies de Ramkhamhaeng University en Bangkok, Tailandia, ggibens@cbbcmd.edu

Recibido: Mayo 12 de 2016 - Aceptado: Agosto 26 de 2016
<http://dx.doi.org/10.18566/puente.v10n2.a05>

Resumen—De conformidad con la política en el mundo de los negocios internacionales se confrontan una variedad de retos desde el punto de vista de la comunicación a través de diferentes culturas. Como resultado, el entendimiento de factores interculturales tiene que ser considerado cuando la meta es el éxito en las negociaciones internacionales. Aun cuando en la comunicación verbal y no verbal existen elementos que con frecuencia se manifiestan en forma similar en diferentes países (emociones básicas como llorar y la felicidad), muchas veces confrontamos diferencias culturales que pueden hacer dificultosas las negociaciones para los gerentes y negociadores internacionales, quienes no están preparados para esos encuentros internacionales e interculturales.

Esta ponencia presenta una revisión de varios elementos comunicativos considerados esenciales dentro de la comunicación internacional con el fin de prevenir mal entendidos internacionales. Distancia de poder y jerarquía (distancia social), individualismo y colectivismo, feminidad y masculinidad, tolerancia por la incertidumbre, orientación hacia el futuro y las necesidades, y contenido de información (en el mensaje mismo, o en la persona) son explicados durante la ponencia. Barreras contra la comunicación intercultural/internacional son examinadas.

Palabras claves—“saving face” (humillante), distancia social, individualismo, colectivismo, alto contexto.

Abstract—In the world of International Businesses individuals confront a series of challenges from the point of view of communication across different cultures. As a result, the understanding of intercultural factors must be considered when the aim is success in international negotiations. Even though in verbal and non-verbal communication there are elements which are frequently expressed in a similar way in different countries (basic emotions such as crying and happiness), many times we face cultural differences which might make negotiations

troublesome for managers and international negotiators, who are not prepared for those international and intercultural meetings.

This lecture presents a review of several communication elements considered essential inside international communication in order to prevent international misunderstandings. Power distance and hierarchy (social distance), individualism and collectivism, femininity and masculinity, tolerance to uncertainty, orientation towards the future and needs, and information content (in the message itself or in the person) are explained during the lecture. Barriers against intercultural / international communication are examined.

Key words: Saving face (humiliating), social distance, individualism, collectivism, high context.

I. INTRODUCCIÓN

En agosto de 2015, Japón conmemoró 70 años del final de la Segunda Guerra Mundial el 15 de agosto de 1945, cuando el Emperador Hirohito se rindió ante los Estados Unidos. Durante el muy anticipado mensaje del Primer Ministro japonés, Shinzo Abe, los países envueltos en el conflicto, en especial los asiáticos, esperaban que el primer ministro diera una total y profunda disculpa por las atrocidades cometidas por las fuerzas japonesas durante la guerra.

De acuerdo con el periódico Washington Post [1], Abe expresó cierto remordimiento por la conducta japonesa durante la guerra, pero su mensaje no satisfizo a los que esperaban un acto de contrición más claro y evidente.

El ejemplo citado ilustra claramente la dificultad que tienen ciertos países y en especial los asiáticos en encontrar un

punto de disculpa sin sentirse menoscabados en su valía o humillados como personas o entidades públicas, como es el caso del gobierno. El concepto conocido en inglés como “saving face” está presente en muchas circunstancias dentro de la vida social, política y económica de muchos países, y es considerado de valor central y esencial en las culturas asiáticas [2]. Cuando se intentan establecer relaciones comerciales con países asiáticos, el tomar en cuenta el “saving face” es de muchísima importancia.

En el presente artículo se busca revisar una serie de conceptos y definiciones relativos a la necesidad que existe de capacitar todos aquellos individuos interesados en establecerse como negociadores del mercadeo internacional en el conocimiento de varios elementos comunicacionales que pueden determinar el éxito o el fracaso de negociaciones internacionales. El respeto a las normas comunicacionales presentes en países extranjeros es de significativa importancia si se quiere pronosticar un final positivo en los intercambios internacionales.

II. LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

Un proceso humano muy normal entre todos es la percepción. Cada ser humano percibe el mundo de una manera típicamente asociada con la educación recibida, la familia, la religión y el país con el cual una persona se identifica. Los perfiles culturales son parte de ese proceso perceptivo que todas las personas tienen. Esos perfiles culturales son definidos por nuestros valores, creencias, normas y prácticas sociales [3]. Por esta razón, una de las primeras metas a lograr como agentes internacionales para el comercio mundial es la eliminación de prejuicios, estereotipos y el etnocentrismo que en uno u otro momento se puede tener cuando en referencia a personas de otros países o regiones culturalmente diferentes.

Una valiosa manera de eliminar estos elementos perjudiciales para la comunicación con otras culturas es el conocimiento de una variedad de modos sociales de interacción humana. El antropólogo norteamericano Edward T. Hall [4] ofrece la dimensión cultural conocida como “alto contexto versus bajo contexto en la comunicación” y el sicólogo social holandés Geert Hofstede [5] ha identificado cinco dimensiones culturales: distancia de poder (distancia social), tolerancia por la incertidumbre, individualismo y colectivismo, masculinidad y feminidad, y orientación hacia el futuro. Hall y Hofstede son reconocidos mundialmente como los creadores de estas dimensiones culturales. Sus estudios han originado un interés significativo entre otros estudiosos de la comunicación social y su relación con la cultura. Entre esos estudiosos están las investigaciones efectuadas por Laca Arocena [6] y Fariás Nazel [7] quienes han estudiado las dimensiones culturales en cuanto a su efectividad en la prevención de conflictos interculturales y las variaciones dentro de una cultura nacional debido a factores económicos, demográficos, etc., respectivamente.

A. Distancia de poder

La distancia de poder [5] llamada también distancia social por Rogers y Steinfatt [6], se puede definir como el punto en el cual un país, y por ende los miembros de una institución u organización dentro de ese país, aceptan y esperan que el poder o autoridad sea distribuido de una manera desigual entre los miembros. Los miembros con menos poder aceptan la existencia de una mayor distancia social con los miembros designados dentro de una organización como individuos de alto poder o líderes. Esta aceptación ocurre sin resquemores o resentimientos; y si hay resentimientos, estos son suprimidos por la persona misma, o no se manifiestan abiertamente. Es aceptado tal como es porque así lo dicta la sociedad y sus normas culturales. Los que están colocados arriba, también esperan ser reconocidos como tal. Hofstede puntualiza en sus análisis que países localizados en África, Latino América y Asia tienden a presentar una alta aceptación de autoridad y poder y por lo tanto, la distancia entre los miembros de la alta jerarquía y los que tienen menor poder es amplia. En países europeos como Alemania e Inglaterra, la distancia es menor.

B. Tolerancia por la incertidumbre

Esta dimensión se refiere a la tolerancia que tendrían las personas ante la presencia de situaciones ambiguas donde se desconocen las expectativas, o los resultados pueden ser inesperados [5]. En una organización operando dentro de este modelo, sus miembros se sentirían muy incómodos ante la presencia de una decisión o tarea corporativa cuyo proceso o potencial resultado se desconoce, es novedoso o sorprendente y se desvía de lo que usualmente se espera. En culturas donde existe una baja tolerancia por lo inesperado, las organizaciones tienden a ser rígidas y tendrían una variedad de reglas, leyes y códigos de conducta que limitan la acción humana cuando esta se desvía de los patrones establecidos y puede hasta llegar a existir un control casi total de los individuos. Lo opuesto es la organización donde se aceptan las opiniones contrarias o diversas y hay más tolerancia por lo inesperado. Las decisiones pueden ser mucho más flexibles. Hofstede encuentra que los países latinos y Japón tienden a ser poco tolerantes de la incertidumbre mientras que los países de habla inglesa, nórdicos y la cultura china tienen más tolerancia por lo inesperado. Nota especial: en el estudio de Hofstede, Colombia apareció con un valor de 56 lo que la sitúa en el punto medio.

C. Individualismo y colectivismo

Hofstede [5] aclara que en esta dimensión él se refiere a la presencia de estos dos elementos como una característica de la sociedad, no del individuo. El estudio se refiere al grado de integración de los miembros de una organización, por ejemplo, dentro de los grupos que operan dentro de esa organización. En una sociedad individualista, el esfuerzo individual es considerado primario y esencial para el funcionamiento de cualquier organización. En una corporación dentro de este tipo de sociedad, el éxito de una persona en su trabajo depende de su esfuerzo como individuo y no como resultado del esfuerzo del grupo.

En una sociedad colectivista, los individuos desde que nacen son indocinados en la importancia de los grupos a los cuales se pertenece. El primero sería la familia, incluyendo muchas veces no sólo a los padres y madres, sino también a tíos, tías, abuelos, abuelas, primos, primas, etc. Bajo esta dimensión, la solidaridad y el sentido de pertenencia a un grupo son más importantes que las necesidades individuales. Dentro de este marco, una organización marcará y reconocerá el éxito de sus gestiones basándose en el esfuerzo del grupo y no del individuo. No nos sorprendería que en el estudio de Hofstede [7], Estados Unidos aparece como el más individualista país entre 70 países, con un score de 200 puntos. Colombia aparece como colectivista con un score de -126. En general, los países europeos tienden a ser individualistas y los países asiáticos y menos desarrollados son más colectivistas.

D. Masculinidad y feminidad

Esta categoría se refiere, de nuevo, no como rasgo personal, de manera que el individuo se presenta como más masculino o femenino. Para Hofstede [5] es una característica de tipo nacional basada en la distribución de valores entre los hombres y las mujeres de un grupo cultural. En culturas altamente femeninas, el papel de los individuos en sociedad no presenta diferenciaciones marcadas entre los hombres y las mujeres. Ambos deben ser modestos y bondadosos, debe existir un balance entre la familia y el trabajo, se espera ayudar al débil, los hombres y las mujeres pueden llorar, mostrar sus sentimientos, y ambos aman la paz y odian la guerra. En una organización dentro de esta dimensión, las mujeres pueden tomar decisiones importantes y pueden llegar a tener posiciones de liderazgo sin sentirse amenazadas por el “machismo.” Es interesante anotar que en estos países existe una alta tolerancia por la conducta sexual en cualquiera de sus manifestaciones y la presencia de personas del tercer sexo, conocido en inglés como “cross-gender” [8].

En una sociedad masculina, hay una marcada diferenciación en cuanto al papel que deben jugar los hombres y las mujeres. Cada género presenta sus propias características: el hombre debe ser asertivo, ambicioso, fuerte y poco dado a mostrar emociones. La mujer debe ser más sentimental y puede mostrar sus emociones. En una organización operando dentro de un patrón masculino, lo más probable es que las posiciones de autoridad estén entre los hombres, mientras que las mujeres estarían en posiciones inferiores como secretarías, administradoras, oficinistas, etc. En esta organización se espera que los hombres dediquen tiempo a la compañía y sean asertivos, competitivos, fuertes. Los hombres esperan que se les reconozcan sus logros, ambiciones y retos, y esperan lograr altas posiciones de autoridad. Estados Unidos, Inglaterra, Japón y los países latinoamericanos se presentan como de alta masculinidad, mientras que África y los países del norte europeo tienden a la feminidad cultural [8]. Colombia aparece con un score de 74 en esta dimensión [7] lo que la coloca como un país que prefiere la masculinidad.

E. Orientación hacia el futuro

En esta dimensión, existen países y culturas que valoran el ahorro y la perseverancia, de manera que la sociedad admira la orientación hacia un futuro a largo plazo. Al contrario, cuando la orientación hacia el futuro es débil o a corto plazo, prevalecen la tradición, satisfacción de las obligaciones sociales y la prevención de situaciones humillantes (saving face), de acuerdo con Hofstede [5]. Dentro de este marco, una organización con orientación a largo plazo desarrolla estrategias que producirían resultados satisfactorios en el futuro. La gratificación inmediata no es necesaria. Las tradiciones pueden respetarse, pero pueden también modificarse y adaptarlas al futuro. En mercadeo, la meta es alcanzar posiciones estables y de liderazgo en el futuro. Una organización operando dentro del marco de orientación a corto plazo respetaría las tradiciones de la empresa y quizás, en casos extremos, tomaría la posición de “hemos estado haciendo esto de esta forma desde hace muchos años y nos ha servido bien, de manera que...no hay necesidad de cambiar el proceso.” Países como China, Taiwan, Japón y Corea del Sur aparecen orientados hacia el futuro a largo plazo, mientras que los países africanos e islámicos parecen tener una orientación a corto plazo [7]. Estados Unidos e Inglaterra aparecen con una orientación a corto plazo donde la gratificación inmediata es esperada.

F. Alto contexto y bajo contexto en la comunicación

Esta dimensión establece que diferentes culturas o países tienen una forma peculiar de transmitir información dentro de ciertos contextos sociales. En algunos casos la información es sobreentendida y no es necesario explicarla claramente con un mensaje verbal. En otras, la explicación es esperada de una forma clara, posiblemente escrita o verbal. En culturas de alto contexto, [8] explica, el mensaje está implícito en la situación donde el mensaje es comunicado. El significado del mensaje es entendido de acuerdo al entorno que rodea el acto comunicativo, la relación que existe entre los comunicantes, y el sistema de valores, creencias y normas que son parte de la vida cotidiana de los individuos en esa cultura.

En culturas de bajo contexto, la comunicación efectiva de un mensaje no es interpretada de acuerdo al entorno; por el contrario, la información es presentada de una manera clara y explícita. Culturas de bajo contexto incluyen los norteamericanos, ingleses y países de Europa del norte. Países de alto contexto se presentan en Latino América, Japón, África y Asia.

Una organización dentro de un país de alto contexto podría suponer que una variedad de mensajes no se comunicarían directamente a una persona. La persona sería capaz de decodificar (entender) un mensaje basado en el contexto con el cual es presentado. Una persona trabajando en una organización de bajo contexto esperaría que los mensajes fueran comunicados explícitamente con información contenida en el mensaje mismo. Esto presume una comunicación verbal o escrita. En una cultura de alto

contexto, la comunicación no verbal puede jugar un papel primordial.

III. CONSECUENCIAS

La ignorancia de la comunicación intercultural ha ocasionado muchos errores de interpretación de mensajes, trayendo mal entendidos y producido desconfianza entre grupos o personas trabajando para diferentes organizaciones donde las normas culturales de la comunicación son diferentes. En algunos casos, la decodificación errónea de mensajes debido a patrones culturales desconocidos ha causado molestias e inconvenientes que de otra manera se hubieran podido evitar.

En 2014, un accidente aéreo trajo al marco internacional, de nuevo, la imperiosa necesidad de revisar las diferencias comunicacionales entre personas o grupos de diferentes culturas y como pueden estas afectar los resultados de una operación. La desaparición del vuelo MH370 de Malaysia Airlines el 8 de marzo de 2014 colocó a varios países del área, incluyendo Malasia, Australia y Tailandia en una posición donde la coordinación y la comunicación eran esenciales para el desarrollo de la búsqueda. Sin embargo, los medios internacionales criticaron severamente la forma en que el gobierno de Malasia y la aerolínea manejaron las informaciones que se presentaban. Tilley [9] describió en PR Week la pobreza de información y la falta de credibilidad que esto originó entre los medios que cubrían el suceso. Los funcionarios de la aerolínea y del gobierno malasio tardaron cinco horas en producir el primer boletín de prensa y el CEO de la línea aérea Ahmad Jauhari Yahya, aparecía como distante y poco preparado para atender a la prensa y a los parientes de los pasajeros desaparecidos (esto último fue observado por este autor a través de la televisión). Es muy posible que su conducta y pobre comunicación hayan sido influenciadas por dos componentes culturales presentes en la cultura malasia: el colectivismo y una alta distancia social. El colectivismo presupone un énfasis en el mantenimiento de la armonía, por lo tanto, era esencial pensar cuidadosamente primero lo que se iba a decir para mantener esa armonía, esto puede haber llevado a la tardanza en ofrecer información del accidente. La distancia social alta en Malasia implica una tendencia al autoritarismo. Este puede ser la razón por la cual el Primer Ministro de Malasia Rajib Razak esperó hasta el 15 de marzo para ofrecer su primer mensaje a la nación sobre el hecho y confirmar la desaparición del avión [10]. Su jerarquía presupone desigualdad social y no había razones culturales para aparecer involucrado en el caso, pero la presión internacional fue demasiada.

IV. CONCLUSIONES

Los escenarios mencionados anteriormente y las dimensiones comunicacionales discutidas dejan entrever la necesidad de una preparación integral de aquellos individuos cuya meta es trabajar en el plano internacional. En 2011, se

reportó que la expansión de los mercados mundiales ya no era solamente propiedad de los países desarrollados sino también de los en desarrollo, como China e India. Las economías en desarrollo ya abarcan más de la mitad del capital adquisitivo [11]. La globalización es un hecho concreto y los países deben dedicar recursos educativos para preparar a los individuos en la exitosa carrera de los negocios internacionales. Esa educación deberá incluir el conocimiento de la comunicación intercultural.

REFERENCIAS

- [1] A. Fifield, «Japan's Abe offers no new WWII apology,» The Washington Post, p. A9, 15 August 2015.
- [2] A. Brill, "Saving Face," 29 November 2010. [Online]. Available: <https://www.psychologytoday.com/blog/chronic-healing/201011/saving-face>.
- [3] Koester, J. Intercultural communication competence: Theory, measurement, and application. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.03.006>
- [4] E. T. Hall, *Beyond Culture*, New York, NY: Doubleday, 1976.
- [5] G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- Laca Arocena, Francisco Augusto; 2008. "Comunicación en Conflictos Interculturales". *Acta Universitaria*, num. enero-abril, pp. 5-14. <http://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=41618101>
- Farias Nazel, Pablo; 2007. "Cambios en las Distancias Culturales Entre Países: Un Análisis de las Dimensiones Culturales de Hofstede". *Opción*, num. Abril, pp. 85-103. <http://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=31005207>
- [6] E. M. Rogers and T. M. Steinfatt, *Intercultural Communication*, Long Grove, IL: Waveland Press, 1999.
- [7] G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill, 1991.
- [8] S. Hybels and R. Weaver II, *Communicating Effectively*, New York, NY: McGraw-Hill, 2009.
- [9] J. Tilley, "Analysis: Malaysia Airlines' mishandled response to the MH370 crisis," 21 March 2014. [Online]. Available: <http://www.prweek.com/article/1286333/analysis-malaysia-airlines-mishandled-response-mh370-crisis>.
- [10] C. Thayer, "Flight MH370 Shows Limits of Asean's Maritime Cooperation," 18 March 2014. [Online]. Available: http://www.iacspsea.com/wp-content/uploads/2014/03/MH370_-_Limits-of-AEANSS-Cooperation-18-March-2014.pdf.
- [11] J. N. Martin and T. K. Nakayama, *Experiencing Intercultural Communication*, New York, NY: McGraw-Hill, 2014.

BIOGRAFÍA



Guillermo Gibens. Profesor Asistente de Comunicaciones del Community College of Baltimore County, en Baltimore, Maryland, Estados Unidos. Doctorado en Estudios de la Comunicación en Bowling Green State University, Ohio, Estados Unidos. Maestría en Estudios de la Comunicación en la Universidad de Kansas, Kansas, Estados Unidos.

Profesor visitante del Institute of International Studies de Ramkhamhaeng University en Bangkok, Tailandia.