

# La comunicación intercultural

Santiago Tintoré

PID\_00219396



## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Principios de comunicación.....</b>                            | <b>5</b>  |
| <b>2. Gestos.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>3. Actitudes.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>4. Las negociaciones internacionales: ¿por qué fracasan?.....</b> | <b>13</b> |



## 1. Principios de comunicación

Hemos visto al principio del material que el sociólogo y antropólogo Tomás R. Austin Millán afirmaba que:

“La interculturalidad se refiere a la interacción comunicativa que se produce entre dos o más grupos humanos de diferente cultura.”

La forma en que nos comunicamos con la diversidad cultural puede jugar a nuestro favor o en nuestra contra, dependiendo de cómo la llevemos a cabo.

A continuación se detallan diez puntos importantes que todo líder debe conocer y ejecutar si quiere tratar correctamente la diversidad cultural.

### “The art of communication is the language of leadership

Today's businesses are complex entities. However, one fundamental principle of success remains constant - the need for communication.

Communication manifests in various forms, both verbal and non-verbal. One area of increasing concern for businesses is how to nurture and maintain effective intercultural communication between employees.

As workforces become increasingly multicultural and businesses continue to expand overseas, the homogenous workforce has become a thing of the past. The cultural diversity of businesses necessitates that internal communication now takes note of the intercultural element if it is to be truly effective.

Management today have to ensure that they are understanding and being understood across cultural boundaries.

The following ten tips on intercultural management are meant to provide a starting point to managers dealing with culturally diverse teams. These merely scratch the surface and it is always recommended that managers facing particular issues should consult interculturalists to help diagnose and cure the problems.

**Respect and Courtesy:** the fundamental pillar of all intercultural communication is respect and courtesy. Showing your appreciation of and consideration for others breeds a culture of openness and civility. If colleagues request special treatment due to cultural or religious circumstances ensure these are met (within reason).

**Tolerance:** tolerance is key to intercultural communication. Not only is tolerance needed in terms of respecting people's views and beliefs but also tolerance for different working practices and mistakes. If an atmosphere of non-tolerance is created within an, it is more likely that you will not be getting the best out of your employees.

**Identify Problems:** if cross cultural differences are proving an obstacle to communication within the workplace, try and analyse where things are going wrong. Take a step back and look at who is involved, the context, the situation, the means of communication (i.e. face to face, email, phone) and the outcome. Only by properly recognising the root of a problem will you be able to solve it.

**Cultural taboos:** an understanding of all the cultural nuances is a tall task. An intercultural manager should therefore be aware of the major cultural taboos of his/her staff to ensure offense or misunderstandings are not caused. Simple things such as providing a vegetarian alternative for Hindu colleagues at company functions makes a big difference for that employee.

**Know the Law:** if the country you work in has legislation covering diversity issues in the workplace, familiarise yourself with these to ensure you comply. Cultural insensitivity can and does lead to unnecessary employment tribunals. Many diversity trainers or manuals will offer some useful case studies of how to manage diversity issues.

**Encourage Interaction:** it is a good idea to encourage frequent and positive interaction within a culturally diverse workforce. This leads to stronger interpersonal relationships and a greater awareness of one another.

**Simplify Language:** although many of your staff will speak and use English this does not mean they are fully competent. For those that speak English as a second or third language it is best to avoid using slang, colloquialisms or phrases.

**Make Sure People Understand:** always make sure a message has been processed and understood. Although initially frustrating, it negates having to chase up on colleagues for missed deadlines or returning pieces of work due to incorrect format or content. When giving instructions, diplomatically ask for them to be repeated back to you.

**Written Instructions:** it is always a good idea to write instructions down to ensure that a message or request is fully understood. Some employees may not feel confident enough to state they have not understood instructions out of fear of loss of face or looking incompetent. Writing down instructions allows them to re-read requests and is also a good back-up to show that instructions were relayed properly.

**Be Flexible:** the good intercultural manager is a flexible manager. Understanding where potential obstacles lie in communication and adapting is good practice. For example, graphics are sometimes a more useful way of presenting information. So, rather than using text to explain health and safety issues, simply use illustrations that can be grasped across cultures. In presentations, rather than providing staff with tables of statistics, having them presented in charts and diagrams will have a lot more impact.

The role of the intercultural manager is by no means an easy one, however it does offer the art of management another dimension and a different challenge that must be met in order for the human elements of organizations to succeed.”

James Humes

© Kwintessential Ltd

## 2. Gestos

Como sabemos, tan importante es lo que se dice como la forma en que se dice y, en concreto, son importantes los gestos y las actitudes. Cuanto más cercano al Ecuador está un país más expresividad emplea su gente para manifestarse, ya sea con palabras, gestos, besos o abrazos. Por el contrario, cuanto más alejados están de esa línea menos expresividad demuestran porque se valora el control de las emociones.

Los gestos pueden variar mucho de un país a otro, y los más inofensivos en un lugar pueden resultar una afrenta en otro. A continuación, detallamos una serie de gestos que es conveniente tener presente al trabajar con distintas culturas:

- El pulgar o el índice levantado tiene un significado obsceno en muchas áreas mediterráneas.
- El signo de OK con el pulgar y el índice, en Turquía significa el ano y se emplea para llamar homosexual a un hombre.
- En el Norte de la India y también en Bulgaria, asentir con la cabeza de arriba abajo indica "No", y moverla de lado a lado indica "Sí". En realidad, el primer gesto significa desdén, y el segundo un aprecio forzado.
- En general, en todo el mundo es de mala educación señalar a alguien con el índice o llamar su atención agitando la mano.
- Igualmente, cruzar las piernas a la americana no está bien visto.
- En la mayoría de países, las mujeres deben sentarse con las rodillas juntas, lo contrario se interpreta como llamada sexual o señal de prostitución.
- Los alemanes son muy formales en la oficina, chaqueta abotonada y marcando distancias. A los holandeses en cambio les gusta quedarse en mangas de camisa para indicar "acción".
- Los estadounidenses pueden cruzar las manos por detrás de la cabeza mostrando los codos, lo cual indica buen ambiente de trabajo. Los japoneses suelen ser mucho más circunspectos para mostrar eficacia y formalidad.
- En Alemania y el norte de Europa, hacer el gesto de un dedo girando en la sien (locura) es muy ofensivo y puede incluso ser penado judicialmente.

- Ese mismo gesto significa en Japón “estar pensando” (si el dedo se gira hacia delante) o “locura” (si gira hacia atrás).
- En casi todo el mundo, darse la mano significa hospitalidad o amistad, si bien en Asia oriental hay jerarquías que no lo admiten. A veces no conviene rechazar una mano aunque esté sucia.
- Hay que recordar que el espacio personal varía mucho en cada país y situación.
- Los gestos exagerados con manos, cabeza o cuerpo, tan frecuentes entre latinos, pueden ser percibidos como un ataque o un insulto en muchos países. Igual con el tono y volumen de la voz.
- La gestualidad para apaciguar una situación en todo el mundo consiste en ladear un poco la cabeza con las palmas de las manos hacia arriba, y hablar lenta y suavemente.
- En muchos países árabes, acariciarse el bigote es una insinuación sexual directa a la mujer. Hay que evitar ese gesto para que los familiares de una viandante no lo tomen a mal.
- En los países árabes, hay que evitar la mano izquierda (impura) en el contacto o los gestos.
- En muchos países se entra en los templos o viviendas con los pies descalzos. Es conveniente llevar unos calcetines de repuesto o unas zapatillas de papel.
- En los países budistas, la cabeza es sagrada y no se debe tocar nunca la de otra persona. También consideran que señalar a alguien con el pie es una ofensa.
- En toda Asia, musulmana u oriental, se considera el sexo como algo íntimo y privado, y es de mal gusto que una pareja o matrimonio demuestre afecto por la calle.
- En Asia, dar la mano es aceptado, pero siempre se acompaña con una reverencia de la cabeza o la cintura, o levantando las manos juntas, que determina el respeto al rango de una persona respecto a la otra. Si queremos corresponder a este saludo, es recomendable imitar la dimensión y lentitud del gesto.
- En el Sudeste Asiático, el gesto de llamar a alguien agitando la mano o el dedo hacia ellos es incorrecto pues se reserva para animales.

- La mirada prolongada y dura indica jerarquía en muchos países. Puede ser directa y amistosa en países occidentales pero no hay que prolongarla demasiado.
- Los nórdicos mantienen el contacto ocular más que los meridionales, pues para ellos significa franqueza, no agresividad o dominio; por el contrario, frenan más la expresión facial y corporal que los latinos, a quienes les gusta tocar manos y hombros.
- Los latinos realizan más gestos con la palma hacia arriba que los nórdicos.
- Entre los meridionales hay gestos de buena voluntad como el contacto o proximidad corporal, desabrocharse la chaqueta, dirigir el cuerpo hacia el otro, pero con los nórdicos es mejor que esa “buena voluntad” se muestre de forma paulatina, más lenta según el otro lo vaya aceptando.
- Los árabes se acercan tanto que llegan a respirar el aliento del otro, tienden a buscar la verdad o mentira mediante la confrontación ocular, la cercanía física, los tonos de voz, etc.; para ellos, la proximidad física es muestra de sinceridad, así como los despliegues de emoción, vehemencia, enfado indican franqueza, buena voluntad, confianza personal. Incluso pueden agarrar al otro de las manos, zarandearlo y gritar para llegar a un acuerdo.
- En países árabes, entre hombres, saludarse con la mano y con un beso en las mejillas es muestra de amistad y de respeto.

### 3. Actitudes

También es importante tener en cuenta una serie de aspectos que deben ser conocidos si trabajamos en entornos multiculturales o necesitamos realizar alguna gestión a nivel personal. Detallamos a continuación varios ejemplos que pueden ayudar a vuestro *management*:

- Es costumbre, sobre todo en Asia, dar la tarjeta profesional al presentarse para conocer el rango o jerarquía del otro y poder mostrar o exigir el respeto debido a cada parte. Se debe leer durante un momento largo para mostrar deferencia.
- La mayoría de países adoptan la formalidad del “usted” mediante el idioma o mencionando el título (*Herr, Mister, Dottore, Gaspadin*, etc.).
- Cuanta más democracia tiene un país, más clase media tiene y menos formalidad se pide. Por el contrario, en democracias jóvenes o incipientes, más clasismo se mantiene y más acentuado es el protocolo entre las distintas personas.
- Cada país tiene sus supersticiones, mejor preguntar antes de hacer un regalo. Por ejemplo, en Italia el 13 no es número de mala suerte porque sus quinielas son de 13 aciertos, pero sí lo es el número 17 porque recuerda a un ahorcado.
- En Japón el número 4 se pronuncia igual que “muerte” y el 9 igual que “sufrimiento”.
- La ropa suele ser más llamativa en los países meridionales, mientras que en los nórdicos se intentan evitar personalismos.
- Los árabes no confían en la gente con prisas, para ellos significa que el otro no quiere relación personal sino solo dinero.
- Para los asiáticos (China, Japón) los silencios en una conversación son señal de respeto al otro –sirven para meditar sus palabras– y también de armonía (“Wa”): no se deben interrumpir.
- Entre los asiáticos se mantiene el Orden Natural de Confucio, según el cual hay una subordinación del joven al mayor, el hijo al padre, la mujer al hombre, el empleado al jefe.

- Los asiáticos evitan el “yo” en pro del sentido de grupo, no gustan del personalismo. También evitan el “no” para no ofender, en su lugar emplean *maybe, we’ll try* y *we’ll see*.
- Según la Biblia católica, el trabajo fue un “castigo” para Adán al comer del “árbol del Bien y del Mal”, mientras que para los protestantes el trabajo “dignifica” desde que Adán comió del “árbol de la Ciencia”. Esta diferencia de actitud se mantiene aún.
- En muchos países no se abre un regalo delante de los demás, sea para no tener que corresponder de inmediato, sea para que los demás no puedan valorar el gasto y el gusto que demuestra su benefactor.

## **4. Las negociaciones internacionales: ¿por qué fracasan?**

En cualquier país del mundo existen temas tabú en los momentos de discusiones, y ciertos errores que hay que evitar. Los que detallamos a continuación son universales pero muchos ejecutivos los cometen.

Lo que jamás se debe olvidar es que es el vendedor el que debe adaptarse y no el cliente. Y si no lo hace, uno de sus competidores se adaptará y ese vendedor perderá la venta del producto o servicio debido a su deficiente adaptación a los referentes culturales del cliente.

### **Los temas tabú:**

- Hablar de política.
- Hablar de religión,
- Criticar el país, comparar de manera crítica el país de origen y el país donde se encuentra uno.
- Dar lecciones.
- Hablar demasiado.
- Ser demasiado franco.

### **Los errores a evitar:**

- Hacer esperar a los interlocutores, aún cuando ellos le hagan esperar a uno.
- Dejar una llamada sin respuesta.
- No reconocer o no disculparse de un error, un olvido o un retraso.
- Dejar a otra persona la responsabilidad de la negociación sin implicarse personalmente.
- Mostrarse indeciso y poco convencido.
- Mostrarse imperial, dominador o expresar sus humores.
- No informarse sobre el país antes del viaje; cuidado con los estereotipos.

- Descuidar las reglas elementales de hospitalidad (visitas de extranjeros a su empresa) y de cortesía (no olvidarse de agradecer a un cliente su hospitalidad).
- No precisar de manera clara la función de los diferentes interlocutores de su empresa.
- Juzgar demasiado rápido, sin conocer debidamente las diferencias culturales.

**Los puntos que marcarán la diferencia:**

- Informarse sobre el país antes de ir: su historia, su cultura, etc.
- Desarrollar la capacidad para escuchar.
- Desarrollar la capacidad para aceptar al interlocutor con sus diferencias, es decir, desarrollar la empatía.
- Desarrollar la capacidad para aceptar la relatividad de las percepciones y los conocimientos propios.
- Desarrollar la capacidad para tolerar la ambigüedad y la incertidumbre.
- Tener mucha paciencia.
- Mostrar mucho rigor.
- Tener sentido del servicio.