

CAPÍTULO VI

La importancia de la comunicación intercultural al interior de las organizaciones

José Delgado
Universidad Católica del Perú
migueldelgado@pucp.pe
<https://orcid.org/0000-0001-5442-6953>

Introducción

Este artículo aborda la importancia que tiene la comunicación intercultural para el desenvolvimiento adecuado de las organizaciones en el contexto contemporáneo de globalización. Para este cometido se analizó el rol que cumple la comunicación intercultural al interior de las organizaciones, haciendo una revisión crítica de la literatura especializada en el tema. Así, se tomó como supuesto que las organizaciones contemporáneas están conformadas por grupos humanos que comparten diversas culturas. Culturas que hacen a sus usuarios interpretar lo que les rodea de manera particular, afectando con esto la capacidad comunicativa al interior de las organizaciones.

Ante la posibilidad de cierta pluralidad de culturas responsables de diversas interpretaciones, ante el acto de comunicar los mensajes, se hace explícita la necesidad de una adecuada gestión de la comunicación intercultural, esto con el fin de orientar adecuadamente la información necesaria para coordinar eficientemente las acciones de todos los involucrados.

Coordinación necesaria para alcanzar los objetivos propuestos por la organización

Explicado brevemente el supuesto en el que se sustenta el presente artículo, para desarrollar el planteamiento relacionado con la necesidad de dotar de relevancia a la comunicación intercultural en las organizaciones contemporáneas, se explicaron los siguientes conceptos: cultura, comunicación y organizaciones. Con estos conceptos se mostraron las relaciones existentes entre la comunicación y la cultura, al interior de las organizaciones. Relaciones que posteriormente, se analizaron a modo de un proceso para explicitar las interacciones entre los miembros de las organizaciones, que pueden entenderse como los usos particulares de los signos —dotados de un particular significado por la cultura— dados en un entorno intercultural.

Además, se tomó como contexto explicativo de la diversidad cultural dentro de las organizaciones, el fenómeno socioeconómico de globalización y el uso de las tecnologías de la información. Contexto contemporáneo que, como resultado apuntaló a señalar la misión de la comunicación intercultural, como la base para el entendimiento entre grupos diversos que son parte de las organizaciones contemporáneas. De manera tal que, una adecuada gestión de la comunicación intercultural puede asegurar el cumplimiento de los objetivos, que son la razón de existir de las organizaciones, permitiendo consecuentemente su continuidad.

En primer lugar, para explicar la importancia de la comunicación intercultural, es necesario comprender los siguientes conceptos: cultura, comunicación y organizaciones. En cuanto a la definición sobre cultura, disciplinas como las humanidades y la antropología social y cultural, han planteado propuestas tan diversas como los autores que conciben este concepto. Por lo tanto, llegar a un acuerdo sobre la noción de cultura resulta ser un trabajo de dimensiones mayúsculas.

Por este motivo, en este artículo se optó por el postulado sobre cultura propuesto por el antropólogo Victor Turner (1999). A gran-

des rasgos, para este autor, la cultura está representada por la relación de uso y transmisión de signos compartidos que hace un grupo determinado. Estos signos, a modo de contenedores de información, se agrupan en una red de signos que estructuran las normas de una sociedad en diferentes aspectos, como el lingüístico, el normativo, entre otros; permitiendo la vida en conjunto de sus miembros.

En cuanto a la comunicación, se entiende como un acto que abarca el proceso de trasmisión de mensajes con el objetivo de hacer comprensible las intenciones de los participantes del proceso. Además, se debe explicar que se descifran significados previamente compartidos entre los involucrados, situación emparentada con el concepto de cultura antes explicado. Por otra parte, en este proceso interactúan otros elementos, además de los participantes y los mensajes están los canales a través de los que se transmite el mensaje y las interferencias —comprendidas como los diversos fenómenos que pueden interrumpir o alterar los mensajes— (Verderber *et al.*, 2017).

En cuanto a las posibles interferencias en el proceso de comunicación, podría considerarse a la cultura de cada agente involucrado en el proceso comunicativo. Esto debido a que los agentes tienen una cultura propia que los orienta a relacionarse con los demás haciendo uso de los signos que le son propios a su sociedad. Situación que deriva en que, los procesos comunicativos, impliquen interacciones culturales (Cisneros *et al.*, 2012).

Las interacciones son mediadas primordialmente por la cultura; es decir por el sistema de símbolos que contiene a las creencias, valores actitudes y normas socialmente compartidas, que regulan su actuar. Entonces, la cultura al determinar los patrones que orientan la forma de vivir de un grupo, tiene la misión de ser mediadora y organizadora de los signos alcanzados a través del proceso comunicativo. En este sentido, la cultura funge como intérprete de los signos que aparecen en un proceso comunicativo. De manera tal que, la cultura orienta los modos en que los signos de un mensaje son entendidos por los integrantes de un grupo.

Pero, tanto la cultura como la comunicación se manifiestan e interactúan dentro de contextos; es decir, lugares y momentos determinados. Resulta importante destacar que la sociedad actual se encuentra inmersa en un entorno marcado por la globalización, y esto se refleja en las dinámicas de las organizaciones. En este sentido, el contexto que se examina en este artículo se caracteriza por ser propicio para el contacto multicultural a nivel mundial.

Para efectos de análisis se entienden a las organizaciones como un conjunto de individuos reunidos bajo un fin y que tienen por característica distintiva dedicarse de manera especializada a cumplir con el objetivo que orientó su existencia (Drucker, 2008). Esta premisa acerca de organizaciones en sociedades contemporáneas contempla su rol orgánico en diferentes instituciones del Estado, empresas, ONG, etc. Además, durante el desarrollo de las actividades de cada organización, se distinguen identidades que las hacen únicas e identificables por otros; a pesar de desarrollarse en medios culturales determinados.

Estas identidades son perceptibles porque cada organización; tiene un determinado tipo de comportamiento y expresión que le son propios (Hoefstede, 2011). Por ejemplo, es identificable la cultura de la innovación con base en la idea de libertad impregnada en la cultura organizacional de empresas como la de Google. Este hecho manifiesta la existencia de un cuerpo de normas formalizadas o no, que —de manera inconsciente— orientan el quehacer de la organización durante un determinado tiempo. Esto es la denominada cultura organizacional.

A su vez, la cultura organizacional es la clave para orientar y permitir que se cumplan los objetivos de la organización (Cisneros *et al.*, 2012). Por lo tanto, es de suma importancia la definición de esta en cada organización, así como el conocimiento y seguimiento de estas normativas por parte de sus miembros. No obstante, para que la cultura organizacional exista se requiere —además de la parte material necesaria para fundar una organización— un proceso de comunicación adecuado para tener un sistema de signos comparti-

dos por los miembros; es decir, una cultura compartida siendo para este caso, el de una cultura organizacional compartida.

Por otra parte, en la cotidianidad de las prácticas habituales se identifica la cultura particular de las organizaciones (Himmels-tern, 2007). En el devenir del día a día, la cultura organizacional se observa, reflejando el estilo de dirección a cargo de la organización (Arriaga *et al.*, 2003). Pero, para llegar a esta situación relacionada con las formas de hacer y ser propias de una organización como se explicó antes, el proceso de comunicar adecuadamente los mensajes sobre la cultura particular de la organización tuvo que ser indispensable. En este sentido, la cultura organizacional es la proyección del acercamiento de los tres conceptos antes desarrollados: cultura, comunicación y organización. Por lo tanto, se distingue un vínculo sólido entre estos.

Sin embargo, la posibilidad de que este vínculo se mantenga en armonía solo es viable cuando la comunicación es efectiva. Para esto, los individuos que conforman las organizaciones deben tener una cultura que les permita entenderse entre ellos. No obstante, al interior de las organizaciones, se desempeñan individuos con culturas propias y diversas. Esto se debe a que la realidad contemporánea al interior de las organizaciones es pluricultural: coexistencia entre personas de culturas diversas (Himmelstern, 2007).

La explicación de la presencia de diferencias culturales entre los miembros de las organizaciones no tiene como razón exclusiva a la diversidad cultural particular al interior de la realidad de cada país. Algunos autores sugieren que la globalización ha enriquecido nuestro contexto cultural, dándole mayor complejidad y diversidad (Villar, 2009). Esto ha permitido un mayor relacionamiento entre lo local con lo global, también en cuanto a lo cultural entre las personas. Del mismo modo, el uso de las tecnologías de la información ha transformado las organizaciones empresariales, permitiendo interacciones inmediatas y lejanas —al mismo tiempo— haciendo que el acercamiento a otros patrones culturales sea cada vez más común.

En este escenario, los miembros de las organizaciones están expuestos a prácticas y valores diversos (Himmelstern, 2007), e incluso alejados, respecto de su propia cultura. De manera tal que, el público interno de las organizaciones —es decir los miembros de las organizaciones— interactúan constantemente con la diversidad cultural, tanto externa como interna. Externa debido a la apertura cultural que la globalización ha generado en las organizaciones; e interna debido a que las organizaciones se componen por individuos con culturas e ideologías distintas (Cisneros *et al.*, 2012), que existen incluso en sociedades de la misma nacionalidad; debido a la existencia de diferenciaciones al interior de cada sociedad por factores como el socio económico. No obstante, a pesar de las diferencias culturales al interior de las organizaciones, el deber por alcanzar un objetivo en común —el organizacional— los obliga a formar parte de un todo y entenderse para asimilarse a una misma cultura organizacional.

En este sentido, la dirección de las organizaciones también comprende un reto comunicativo intercultural. Este reto se convierte en una problemática porque el proceso de comunicar —que involucra el codificar, crear y reforzar significados (Arriaga *et al.*, 2003)— se dificulta en grupos diversos que entienden los signos de manera distinta. Esto porque el proceso de comunicación está mediado por la cultura de cada miembro, que, en suma, repercute en el destino de la organización como un todo. En este sentido, si los signos utilizados y compartidos por los miembros que conforman la organización son diversos, el grado de complejidad para comunicar algo es alto.

Por otra parte, simplificar el proceso de comunicación utilizando una perspectiva que no considere los signos culturales que comparten los diferentes miembros de la organización, puede provocar desorden e incomprensión. Bajo esta perspectiva, sin cohesión en el entendimiento de un mensaje por parte de los miembros, surgen problemas al interior de las organizaciones. Por lo general, ocurren “choques culturales” que afectan el rendimiento del trabajo en equipo. Esto se debe a que un problema de este tipo puede producir incomodidades psicológicas entre los integrantes (Verderber *et al.*, 2017).

Como consecuencia, se produce desorden interno que atenta contra los objetivos de la organización. No obstante, puede remediarse recurriendo a la comunicación intercultural. La comunicación intercultural, como una perspectiva y a la par una herramienta comunicativa, toma en consideración las interacciones entre las personas y sus diferencias culturales: diferencias que como se explicó alteran el proceso comunicativo (Verderber *et al.*, 2017).

Así, esta perspectiva comunicativa basa su efectividad en la capacidad para alcanzar cierta sensibilidad cultural necesaria para entender el proceso comunicativo propio de los diversos grupos al interior de la organización. Esta tarea concierne, en primer lugar, a los responsables del trato directo con los miembros de la organización: el área de recursos humanos, y en segundo lugar, a todos los demás miembros para generar un ambiente de comprensión y respeto para todos.

Entonces, atendidas las diferencias culturales, posteriormente es posible generar códigos en común para compartir y posibilitar un sentido de comprensión grupal (Himmelstern, 2007). Con esta información la organización podría generar documentos que puedan ser transmitidos adecuadamente a todos. Esta es la razón por la que muchas organizaciones del ámbito empresarial presentan protocolos detallados de las maneras sobre lo que se dice y lo que hacen sus diversas áreas. Siendo necesario para tal tarea, capacitaciones continuas a los miembros que directamente no se relacionan con temas de la cultura organizacional, pero que permiten transmitir de manera indirecta los signos distintivos de la cultura de su organización.

A través de procesos de aprendizaje informal como el descrito, se asegura el contacto con el conjunto de signos propios de la organización. Signos que son interpretados y asimilados por cada miembro; haciendo uso de su propia cultura. Este es el factor que afianza la identificación con la cultura de la organización y consecuentemente orienta al cumplimiento de los objetivos de la organización. Así, al

cumplir con sus objetivos, la organización puede guardar continuidad en el tiempo, asegurando su existencia.

Por otra parte, la continuidad de la organización se alcanzará no solo por cumplir su fin; un proceso de comunicación intercultural efectiva también permite que los valores y el sistema de creencias normativizadoras se transmitan adecuadamente y orienten a la organización en el tiempo. Esto se debe a que la comunicación como proceso transmite y también puede modificar a la cultura (Verderber *et al.*, 2017). De esta manera, la comunicación eficiente, también asume su importancia como organizador de la cultura.

En este sentido, la comunicación intercultural en un mundo globalizado y tecnológicamente conectado, es de suma importancia para asegurar la continuidad cultural de las organizaciones. Para lograrlo, es necesario asegurar vínculos a largo plazo que promuevan los intercambios culturales, dentro y fuera de la organización (Himmelstern, 2007). De esta manera, es posible encontrar elementos para mantener un tipo de comunicación efectiva y con ello asegurar el comportamiento que identifica a las organizaciones: la cultura organizativa, a lo largo de determinados intervalos. La cultura organizativa, a manera de brújula, orienta el entendimiento entre los miembros para lograr los objetivos organizacionales.

En conclusión, las organizaciones están compuestas por agrupaciones de individuos culturalmente diversos. Estas se orientan bajo un fin que cumplen de manera especializada. Sin embargo, contemporáneamente las diferencias culturales, dadas por fenómenos como la globalización y el incremento en el uso de las tecnologías de la información, dificultan el cumplimiento de los objetivos. Esto se debe a las divergencias culturales resultantes, que complejizan el entendimiento de los procesos comunicativos al interior de las organizaciones.

Otra consecuencia de esta divergencia cultural entre los miembros de las organizaciones consiste en la posibilidad de la distorsión de la integridad de la cultura organizacional. Por esto es necesario la

creación de un campo comunicativo en común para el entendimiento de todos los miembros. En este sentido, una cultura organizacional debe convertirse en el elemento en común que evite las interferencias comunicativas traslapadas por las diferentes culturas de cada uno de los miembros de la organización. A manera de conclusión, la comunicación intercultural se convierte en la base que permite que todos se entiendan, dado que toma en consideración las manifestaciones culturales de los miembros de las organizaciones y con esto se crea un sistema de símbolos -cultura- entendible por todos. Como resultado se asegura el uso de un proceso comunicativo eficiente, que permite el mantenimiento de un sistema de organización interno que vela por los objetivos organizacionales.

Referencias bibliográficas

- Arriaga, M. Stamatti, A. Viadana, C. Zubeldia, M. (2003). Efectos de la comunicación intercultural en las organizaciones. En *Octavas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*. Universidad Nacional de Rosario. <https://bit.ly/4afxuSA>
- Cisneros, N. Durán, P. Meléndez, V. y García, L. (2012) La comunicación estratégica en la empresa intercultural dentro del mundo digital. *Revista Electrónica de Investigación y Docencia*, 141-155. <https://bit.ly/3x7sMYB>
- Druker, P. (2008). *La sociedad Postcapitalista*. Grupo Editorial Norma.
- Himmlester, F. (2007). Las organizaciones de hoy son multiculturales. *Signo y Pensamiento*, 52(26) Julio-diciembre. Pontificia Universidad Javeriana.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Turner, V. (1999). *La selva de los símbolos*. Siglo XXI.
- Verderber, R. F. Verderber, K. S. y Sellnow, D. (2017). *¡Comunícate!* Cengage Learning.
- Villar, A. (2009). ¿Tengo que llevar un regalo? La competencia intercultural en el mundo de la empresa: Un reto para el docente de EFE. *XX Congreso Internacional de la Asociación para la Enseñanza del Español como Lengua Extranjera (ASELE)*. Comillas, España.