

Destrezas de comunicación  
transcultural como estrategia  
de negociación

**Marcela Jenney**

Es un hecho. Nos encontramos en la era de la globalización. El avance de las comunicaciones junto con la apertura de los mercados internacionales nos permiten ofrecer nuestros productos y servicios al mundo entero. Pero esta realidad nos presenta nuevos retos, no sólo desde el punto de vista de las diferencias en las regulaciones o cambio de monedas pero más que todo con un “participante silencioso” que solemos hacer caso omiso pero que puede representar el factor más importante a la hora de alcanzar nuestras metas comerciales en el ámbito global. ¿De quién estamos hablando? Pues nada más y nada menos que de la cultura.

¿Qué entendemos como cultura? Es importante señalar el origen etimológico del término cultura. Cultura procede del latín cultivar. Por consiguiente, cultura no es aquello dado en un contexto en particular sino más bien aquello que hemos cultivado a través del desarrollo de la sociedad. Geert Hofstede define cultura como “*la programación mental que distingue a los integrantes de un grupo, expuestos a una misma educación y a experiencias similares*”. Todas las organizaciones crean su propia cultura y reflejan su identidad, sus diferentes elementos y códigos de conducta. La cultura es la manera en que solemos hacer las cosas. Cultura es la lente a través de la cual vemos el mundo.

Al entrar en otra cultura observamos varios hábitos y costumbres que a simple vista nos parecen “raros”, “diferentes”. Algunas veces hasta pensamos que son inconcebibles o impermisibles. La razón es muy sencilla. Tenemos diferentes códigos de valores. Tenemos que entender que cada forma de hacer las cosas o cada comportamiento tiene su razón de ser. El hecho que las cosas nos parezcan raras no quiere decir que sean mejores o peores a las nuestras. Son simplemente diferentes.

Veamos algunos ejemplos sobre como solemos generalizar el papel que juega la cultura en los negocios internacionales.

Por favor indiquen si los siguientes enunciados son verdaderos o falsos:

- Las prácticas comerciales se pueden transferir a cualquier lugar. **F**
- La manera como hacemos las cosas en mi país es por lo general mejor. **F**
- El mundo es una aldea global. El simple conocimiento del inglés me permite vender mis servicios de traducción en cualquier lugar del mundo. **F**

Por consiguiente, si todos los enunciados anteriores son falsos, ¿qué debemos hacer para cerrar la brecha cultural y de esa manera tener más éxito comercial con nuestra propuesta de negocios una vez cruzamos nuestras fronteras?

Hay distintos factores culturales a considerar pero hoy nos vamos a concentrar particularmente en uno, que tiene una importancia fundamental en las relaciones comerciales: la comunicación transcultural.

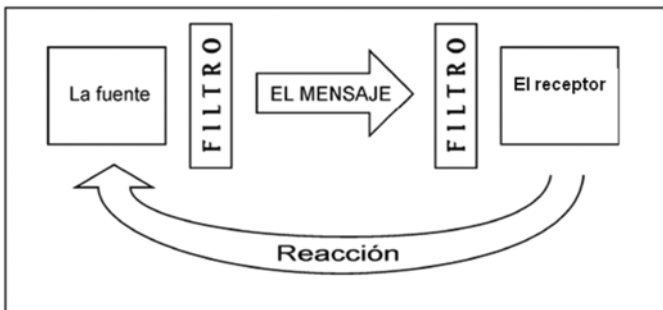
## ¿Cómo podemos desarrollar nuestra comunicación transcultural?

Solemos pensar que la comunicación simplemente se realiza por medio del habla (comunicación verbal), pero la ciencia de la comunicación revela que el setenta a ochenta por ciento de la comunicación ocurre en un ámbito no verbal; sólo el veinte al treinta por ciento es verbal. Es interesante notar que aun en la comunicación verbal, no nos comunicamos únicamente a través de las palabras. Hay otros factores que participan en el proceso de comunicación y que muchas veces se encargan de comunicar el mensaje real de nuestras palabras. Entre esos factores se encuentran la entonación, el volumen de la voz, las pausas, los silencios y las interjecciones. Escuchen el siguiente ejemplo y de qué manera puede cambiar inmediatamente el significado: “¡Fantástico!” y “¡Fantástico!” (con tono sarcástico).

### Modelo de comunicación básico

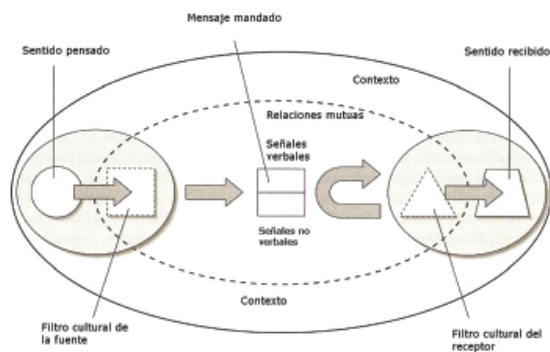


Para que exista comunicación debe haber una fuente (emisor) que desee transmitir un mensaje al receptor. La fuente forma una idea en su mente. La idea la convierte en símbolos verbales (palabras) y entra posteriormente la parte paralingüística correspondiente. Cuando la fuente codifica el mensaje en forma verbal, lo transmite (dice) al receptor. El receptor escucha el mensaje, lo decodifica y convierte los símbolos verbales en conceptos mentales que son de su conocimiento. Cuando la fuente y el receptor utilizan el mismo código, la comunicación logra su objetivo.



Veamos el modelo de comunicación con dos componentes adicionales: filtro y reacción. Los filtros son los componentes adicionales que utilizamos en la comunicación. Por ejemplo, si estoy muy alegre, agrego a las palabras los componentes paralingüísticos que expresan este estado de ánimo como un tono de voz más alto, quizás una velocidad acelerada y oraciones seguidas sin pausa. En el proceso también participan componentes no verbales como la sonrisa, movimientos corporales y expresiones faciales. Todos estos componentes agregan al mensaje básico diferentes matices para reforzar el mensaje que queremos transmitir.

¿Qué pasa cuando nos comunicamos con alguien de una cultura diferente a la nuestra? En el proceso de comunicación intercultural, el código de comunicación no se comparte, es decir la enciclopedia de conocimientos no es la misma. Los filtros también son diferentes porque somos de distintas culturas, y las reacciones también son diferentes. Con razón hay errores en las comunicaciones interculturales.



¿Pueden observar las diferencias en este modelo de comunicación intercultural? ¿Qué observan en los filtros de la fuente y del destinatario? Efectivamente. Son diferentes. Las enciclopedias de conocimientos son distintas.

Los códigos que utiliza la fuente y los que utiliza el receptor también son diferentes. La reacción del receptor no es la misma que la reacción de la fuente. La intención del mensaje de la fuente se distorsiona al llegar al receptor. No hubo comunicación. Todas estas diferencias complican enormemente el proceso de la comunicación entre personas de distintas culturas.

El filtro cultural es la referencia cultural el cual lo influyen las experiencias previas y expectativas sobre el otro. Las dos partes en el proceso de comunicación tienen este filtro, y tiene importancia tanto en la codificación como la decodificación.

En la tarea de comunicación intercultural, tenemos que ser sensibles a los componentes de nuestra comunicación y de igual modo aprender bien los de la cultura receptora.

### **¿Qué es la comunicación intercultural?**

La comunicación intercultural es el proceso de enviar y recibir mensajes entre personas cuyos antecedentes culturales pueden conducirlos a interpretar las señales verbales y no verbales de manera diferente.

### **¿Por qué es importante desarrollar destrezas de comunicación intercultural?**

El factor más importante a la hora de la negociación es poder generar confianza. Los seres humanos establecemos relaciones comerciales con aquellas personas que nos inspiran confianza. La confianza se crea a partir de dos elementos: con el establecimiento de una comunicación sólida y la credibilidad.

Establecer una comunicación sólida significa tener la habilidad de cultivar buenas relaciones. En algunas comunidades comerciales, ésta se establece al hacer un buen trabajo. Nos reunimos, trabajamos juntos, quizás salgamos a cenar, a jugar golf y posiblemente la relación se convierta en amistad. Si la relación laboral no existiera, jamás se establecería la relación social. Sin embargo, el trabajo se da primero y en la mayoría de los casos, el trabajo deficiente pondría fin a la relación social. Este es el modelo más ampliamente seguido por los países del norte de Europa, EE.UU., Canadá, Australia y Nueva Zelanda. Lo que debemos entender en estos países son los rituales y las señales a través de los cuales se trasciende la relación comercial a un plano más social. Muchas veces son imperceptibles.

En el otro extremo tenemos culturas que consideran que sólo se establecen relaciones comerciales con las personas que son de su agrado y confianza. En estas culturas es necesario desarrollar una relación personal y social antes de establecer relaciones comerciales. En estas sociedades debemos concentrarnos primero en socializar como parte del proceso de negociación. Esto provoca mucha impaciencia en miembros de las culturas del norte, como Estados Unidos. China, Japón y Rusia son ejemplos de este tipo de enfoque.

En el otro extremo del triángulo de CONFIANZA se encuentra la credibilidad. Credibilidad es la manera en la cual demostramos nuestra habilidad. ¿Cómo podemos demostrar que queremos decir lo que decimos? Una manera es coincidir con el estilo de comunicación de nuestra contraparte. Observemos cómo nos comunicamos y respondemos con el mismo estilo.

Otra táctica es adoptar y responder a las actitudes y valores fundamentales de nuestros clientes.

Al aumentar nuestra sensibilidad cultural con los mercados internacionales a los cuales queremos vender nuestros servicios, se aumenta de igual manera la confianza que inspiramos en ellos lo cual conduce a una interacción eficaz.

## **Contexto alto y bajo.**

Edward T. Hall, un antropólogo estadounidense e investigador cultural desarrolló el concepto de comunicación cultural de “contexto alto” y “contexto bajo”. Hall señala que “una comunicación o mensaje de contexto alto (HC por sus siglas en inglés) es aquel en que la mayor parte de la información está en el contexto físico o bien interiorizado en la persona, mientras que hay muy poca en la parte codificada, explícita y transmitida del mensaje. Una comunicación de contexto bajo (LC por sus siglas en inglés) es exactamente lo contrario, la gran masa de la información se vuelca en el código explícito”.

Desde este punto de vista, podríamos clasificar algunas culturas desde el punto de vista del contexto. Veamos la gráfica:



Las culturas de contexto alto infieren la información a partir del contexto del mensaje más que desde el punto de vista del contenido.

Estas culturas prefieren la amabilidad y la ambigüedad. Suelen irse por las ramas y evitan a toda costa ser directos. Se valen de señales no verbales.

Entre algunos ejemplos de estas culturas están la asiática, latinoamericana y países del Oriente Medio.

Las culturas de contexto bajo se valen enormemente del contenido para transmitir el significado en la comunicación. Valoran la franqueza y la palabra por escrito más que los enunciados verbales.

Entre algunos ejemplos de este tipo de cultura están los europeos, los escandinavos y los norteamericanos.

¿Por qué es importante tomar en cuenta el contexto cultural de la comunicación? El contexto cultural ayuda a fijar la pauta de comunicación. También sirve como guía de orientación para adaptar el estilo de comunicación y comportamiento de acuerdo a la cultura objetivo. Nos permite cerrar la brecha cultural y aumentar la confianza, la credibilidad y cultivar las relaciones comerciales.

## **La comunicación intercultural para fines comerciales**

Los traductores que buscan ofrecer sus servicios más allá de sus fronteras, lo hacen principalmente a través de uno o varios de los siguientes vehículos de comunicación:

1. Correo electrónico
2. Teléfono (vender a puerta fría)
3. Correo directo
4. Eventos y congresos internacionales
5. Recomendaciones de terceros
6. Sitio web
7. Redes sociales

Todos y cada uno de los vehículos de comunicación anterior requiere, por lo general, el dominio del inglés. ¿Por qué es necesario conocer este idioma? Simplemente porque es el idioma mundial de los negocios y el número uno en Internet por el número de usuarios. Dado que el inglés es el idioma que se utiliza en el ámbito empresarial en todo el mundo, representa problemas inesperados para los nativos de este idioma.

Toda comunicación incluye el significado (qué queremos decir) y la forma (cómo lo decimos). Forma y significado siempre van juntos, no importa el medio de comunicación que utilicemos. Es importante que investiguemos qué tipo de vehículo de comunicación es el más adecuado en la cultura donde queremos ofrecer nuestros servicios.

## **Estrategias de comunicación intercultural.**

En nuestra comunicación intercultural, tratemos de aplicar las siguientes estrategias para mejorar la comprensión:

1. **Haga pausas breves entre las oraciones y las frases cuando hable.** Por lo general, estas pausas breves pasan inadvertidas. Las pausas

le permiten al oyente “respirar mentalmente” y captar el significado del mensaje. Entre las pausas y las expresiones en su voz le permitirán al oyente mejorar la comprensión de su mensaje. Esto es absolutamente necesario en las teleconferencias y en las video conferencias.

- 2. Evite la jerga y los modismos.** La jerga y los modismos interfieren con la comprensión. Las personas de otras culturas no van a entender nuestro lenguaje cotidiano.
- 3. Explique las siglas y las iniciales.** ¿Qué significa en inglés UN? “UN” es la sigla de United Nations, que en nuestro idioma se conoce como ONU. Si necesitamos emplear siglas, es importante que expliquemos qué significan. Ustedes los traductores bien conocen la regla de siempre escribir el significado de una sigla en un escrito la primera vez que aparece en el documento o mensaje.
- 4. Evite los chistes.** El humor es cultural y no se recibe de igual manera en todas las culturas. El sarcasmo o la ironía pueden crear discordia. Recuerden que estamos buscando buscar cerrar la brecha cultural.
- 5. Sea breve y sencillo.** Las relaciones comerciales no son fáciles. Por consiguiente, utilicemos un lenguaje sencillo, sin tanto rodeo ni oraciones largas y complejas que dificulten la comprensión. Busque un estilo de comunicación por escrito breve, directo y concreto. Se recomienda siempre usar una idea por oración (entre 15 a 25 palabras). Jamás una dos ideas en una sola oración.
- 6. Use la voz activa.** La voz pasiva dificulta la lectura. En la voz activa el sujeto de la oración desempeña una acción pero en la voz pasiva el sujeto recibe la acción. La voz activa es ligera y más simple.  
Ejemplo:  
La propuesta para adquirir la nueva tecnología será considerada por el comité el próximo mes.  
El comité considerará la propuesta para adquirir la nueva tecnología el próximo mes.
- 7. Sonría.** Una sonrisa en su rostro crea una sonrisa en su voz y asegura que el receptor lo perciba como amigable y simpático. La sonrisa siempre provoca una buena impresión ya sea por teléfono o cara a cara.
- 8. Póngase en el lugar de la otra persona.** Mantenga en su mente siempre a la persona con quien está hablando. ¿Cómo está respondiendo y reaccionando a lo que usted está diciendo? ¿Está percatando el mensaje? Si observa que la persona parece no entender lo que usted le está tratando de comunicar, intente cambiar el modo de comunicación. Busque también confirmación de la comprensión del mensaje haciendo preguntas sobre el tema en discusión.
- 9. Cree empatía.** Nada molesta más a la gente que sentir que no le estamos prestando atención a lo que están diciendo. Ese sentimiento de falta de interés destruye la empatía y la buena relación. Procure enfocarse en lo que la persona le está diciendo, cómo lo está diciendo y la verdadera intención del mensaje. Demuestre siempre interés por la persona.



**10. Mantenga la etiqueta.** En toda cultura existen protocolos que rigen la conducta de las personas en un contexto particular. Investigue cuáles son los protocolos que se siguen en la cultura de su cliente y respételos.

## Conclusión

La comunicación intercultural trata de establecer relaciones con personas de otras culturas de una manera que minimice los malentendidos y maximice el potencial de establecer relaciones interculturales sólidas. Es importante investigar la percepción cultural de nuestra propia cultura para poder distinguir las posibles diferencias que pueden existir y adaptarse al estilo de nuestra cultura objetivo.

## Bibliografía

- ALSIMA, MIGUEL RODRIGO (1999) *Comunicación Intercultural*, Anthropos Editorial.
- HALL, EDWARD T. Y REED HALL, MILDRED (1983) *Understanding Cultural Differences: Germans, French, and Americans*, Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- TOMALIN, BARRY Y NICKS, MIKE (2007). *The World's business cultures and how to unlock them*. Ashford Colour Press.

## Fuentes de información cultural

### Theory and background:

- Hall ET 1990 *The Silent Language* New York Anchor Paperbacks
- Hofstede G 1994 *Cultures and Organisations* London Harper Collins
- Trompenaars F 2003 *Riding the Waves of Culture* London NB Books
- Mole J 2003 *Mind Your Manners* London NB Books
- Lewis RD 2003 *When Cultures Collide* London NB Books
- Tomalin B and Nicks M 2007 'The World's Business Cultures and How to Unlock Them' London, Thorogood Publishing

### Country research

- Morrison T 1991 *Kiss Bow or Shake Hands* New York Abrams Media
- Lewis RD 2003 *When Cultures Collide* London NB Books
- Gesteland R 2001 *Cross-cultural Negotiation* Copenhagen Copenhagen Business School Press
- Tomalin B and Nicks M 'Worlds Business Cultures' for China, US, India, Japan, Brazil, Russia, UK, Germany, France and Italy.
- CultureSmart Guides London Kuperard Publishing

- CultureShock Guides Singapore, Times Books
- Axtell Roger 1991 Do's and Taboos of International Trade, New York, Wiley
- Books in the NB Books/ Intercultural Press series

### **E-resources**

- [www.dialogin.com](http://www.dialogin.com)
- [www.executiveplanet.com](http://www.executiveplanet.com)
- [www.kwintessential.com.uk](http://www.kwintessential.com.uk)
- [www.rln\\_eastmidlands.com](http://www.rln_eastmidlands.com)
- [www.economist.com](http://www.economist.com)
- [www.bbc.co.uk](http://www.bbc.co.uk)
- <http://www.communicaid.com>
- <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

### **E-Mail Etiquette**

#### **Some do's and don'ts include:**

- Don't send an e-mail message if a telephone call would be just as good.
- Don't send copies of e-mails to people who don't need to receive them.
- Do cover only one topic in your e-mail.
- Do compose your message and then create your message using word processing software if the message is a critical one. Word processing has much more efficient text editing.
- Do provide a descriptive subject line.
- Keep lines, paragraphs, and messages short.
- Do be careful with formatting. Remember that when you use formatting in your emails, the sender might not be able to view formatting, or might see different fonts than you had intended. When using colors, use a color that is easy to read on the background.
- Do remember to tell people the format of any attachments you send, particularly if they're anything other than basic Microsoft Office file types. Also, it pays to be mindful of file size. If a file is large, ask the email recipient first if it's ok to send.
- Don't automatically include the sender's message.
- Don't automatically CC your messages to a large distribution list.
- Do care about correctness. You are still judged by your writing.
- Do remember that e-mail is far from private, so if the issue is sensitive, perhaps e-mail isn't the best medium to use.
- Do include a brief signature on your email messages to help the recipient understand who it is from, especially if you are dealing with someone you do not know very well.
- Don't make personal remarks about third parties.

- Don't reply to an email message when angry, as you may regret it later.
- Don't use acronyms or shorthand; they're too informal for business writing. How would you feel if you got a message that looked like, "BBIAB; I was ROTFL at your msg!"
- Do try to think about the message content before you send it out.
- Do make sure that the content is relevant to the recipients. Nobody likes to receive junk email.

### **US Business Etiquette (Do's and Don'ts)**

- DO address your American business colleagues with a title, such as "Dr", "Ms", "Mr", or "Mrs", and their last name when meeting someone for the first time. You may find that, your American counterparts will insist on using first names almost immediately; this is not a sign of familiarity but simply reflects the casual business style of Americans and their emphasis on equality DO say "please" and "thank you" to everyone for even the smallest kindness. Politeness is highly valued in the United States and Americans will expect you to be as polite as they are.
- DO be prepared to partake in preliminary small talk with your American counterparts at the beginning of a business meeting. This will often include topics such as sport or the weather and is seen as a way to lessen apprehension and create a comfortable environment before entering into business affairs.
- DON'T expect all companies to be the same. Business culture in the US differs from company to company on many levels, including industry, region and business structure. It is advised to research as much as possible about the individual business culture of your American associates before meeting with them.
- DON'T make any other form of physical contact such as hugging when greeting your American counterpart for the first time. Americans respect their privacy and personal space.
- DON'T be offended or surprised if your American colleagues cannot accept a gift. Gift giving is often discouraged or limited by many US companies and therefore most employees are unable to accept them.

### **British Business Etiquette (Do's and Don'ts)**

- DO respect personal space. The British value their space and keeping an acceptable distance is advised.
- DO remember to shake hands on first meetings. It is considered polite to do so.
- DO make direct eye-contact with your British counterpart, however remember to keep it to a minimum or it could be considered impolite or rude.

- DON'T ask personal questions regarding your British counterpart's background, occupation or income.
- DON'T underestimate the importance of humor in all aspect of business in the UK.
- DON'T forget that instructions are often disguised as polite requests.

### **France Business Etiquette (Do's and Don'ts)**

- DO maintain an air of formality and reserve during all business practices and at all levels within the business, using titles wherever possible.
- DO make direct but moderate eye contact with your French business colleagues.
- DO try to learn a few basic French phrases and use them whenever possible. Your efforts will not go unnoticed.
- DON'T discuss your family or other personal matters during negotiations.
- DON'T be put off by frequent differences in opinion and rigorous debate during business negotiations. The French will appreciate your ability to defend your position.
- DON'T rush or display signs of impatience with your French counterparts. The French take their time before arriving at a decision.

### **German Business Etiquette (Do's and Don'ts)**

- DO take plenty of business cards with you and ensure they include full details of your background, qualifications, and titles.
- DO maintain direct eye-contact when addressing German colleagues, especially during initial introductions.
- DO use the formal version of you ("Sie"), unless someone specifically invites you to use the informal "Du" form. It is usually best to let your German counterpart take the initiative of proposing the informal form of address (this implies readiness to develop a personal relationship).
- DON'T discuss personal matters during business negotiations, as this is considered to deviate from the task at hand.
- DON'T attempt to continue negotiations after a contract has been signed. Your German colleagues may view this with suspicion, which could lead to an unsuccessful business agreement.
- DON'T use exaggerated or indirect communication styles during business meetings with you German counterparts. It creates an impression of insincerity and dishonesty.

**Spain Business Etiquette (Do's and Don'ts)**

- **DO** remain patient in all dealings with your Spanish counterparts. The Spanish are sometimes noted for their relaxed approach to business and Spanish bureaucracy can be frustrating. However, be wary of the 'mañana' stereotype as you will find that certainly in the northern regions such as Catalonia and the Basque Country that deadlines and punctuality are much more closely adhered to.
- **DO** try to maintain a friendly and personal atmosphere during negotiations. In order to be effective in Spain, Spanish business culture also requires a sense of self-dignity, consideration and diplomacy.
- **DON'T** expect to enter into business discussions at the start of a meeting. Your Spanish colleagues will want to establish a familiar environment on which to build new business relationships. This may include asking personal questions regarding your family life and background.
- **DON'T** presume that business can be explicitly discussed over meals, it is generally considered a sociable activity and therefore you should wait until your Spanish colleagues initiate such conversation. Despite this, business lunches and dinners are a vital part of business life in Spain as a means through which to establish trust and future business relationships.
- **DON'T** display signs of over assertiveness or superiority. Your Spanish counterparts will appreciate a more modest approach to business negotiations.