

Una mirada antropológica sobre la comunicación en entornos laborales multiculturales.

Omar Ferretti.

Cita:

Omar Ferretti (2020). *Una mirada antropológica sobre la comunicación en entornos laborales multiculturales*. Material de lectura y discusión para uso interno de la cátedra "Teoría de las organizaciones".

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/of/16>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/pcks/NKD>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.



Una mirada antropológica sobre la comunicación en entornos laborales multiculturales

Por: Omar Ferretti

En clara connivencia con la expansión territorial llevada adelante por las potencias europeas durante la segunda fase de la revolución industrial, la antropología social instalará la pregunta acerca del porqué de la diversidad de culturas.

Dicho interés inspirará no solamente los trabajos pioneros de los primeros etnógrafos, sino también los estudios actuales sobre grupos diferenciados en lo social, cultural y territorial (Vizia, C., 2011).

El etnocentrismo, una actitud universal

Según William Summer, el etnocentrismo supone una visión de las cosas según la cual el propio grupo se considera el centro del mundo, y todos los demás son evaluados en referencia a él. Vinculada al orgullo por la propia cultura y al sentido de pertenencia, la actitud que Summer describe parece ser universal y adoptar diferentes formas según las sociedades.

Así, por ejemplo, Levi - Strauss (1999) señala que la mayoría de los "pueblos primitivos", consideran que la humanidad termina en sus fronteras étnicas o lingüísticas, y es por esa razón que se consideran a sí mismos con un nombre de etnia que significa "los verdaderos hombres", en oposición a sus vecinos que son designados con términos descalificadores tales como "estiércol de pájaro", "comedores de carne cruda", "huevos de piojo", etc.

Tampoco han sido demasiado benévolas las sociedades denominadas "históricas", a las que siempre les resultó difícil concebir la idea de la unidad de la humanidad en la diversidad cultural. En este sentido, vale recordar que el mundo grecorromano antiguo clasificaba como "bárbaros" a todos aquellos que no participaban de su forma de vida,



y que la Europa expansionista del siglo XIX, designaba como "primitivos", o "salvajes" a todos aquellos pueblos que no pertenecieran a la civilización occidental y cristiana.

El enfoque antropológico, una mirada empática

Franz Boas, uno de los padres fundadores de la etnografía moderna, arengaba siempre a sus discípulos a que se esfuercen para eliminar sus propias "anteojeras culturales" al momento de hacer trabajo de campo en otras sociedades.

De acuerdo con este principio metodológico, el antropólogo comienza a interpretar los datos desde el punto de vista de los sujetos estudiados; participando en las instituciones que describe -fiestas religiosas, ceremonias de iniciación, etc.-, captando las emociones de la conducta e identificándose con los actores sociales para poder comprender su mentalidad y su visión del mundo. De este modo, la etnografía moderna se convierte en una descripción cargada de empatía hacia el extraño.

Las distancias culturales en un mundo complejo y diverso

El fin de las distancias físicas favorecida por las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación revela -como lo indicaran oportunamente Edgar Morin y Dominique Wolton-, la importancia de las distancias culturales. En efecto, teléfonos, faxes, celulares, la misma internet, no son herramientas suficientes para generar por sí solas una mayor comprensión o empatía.

El problema estriba en que la diversidad de culturas modifica radicalmente las condiciones de recepción de esa información que prolifera en la "aldea global"; por esta razón, lo que pone en discusión la denominada "mundialización de las informaciones", es la multiplicidad de visiones del mundo y el inevitable choque de culturas que resulta de ello.



En dicho contexto, muy raramente los actos o mensajes serán decodificados en la clave en que fueron enviados. El antropólogo Alejandro Grimson, cita a este respecto, una escena de la película "Babel":

"...Un rifle, entregado como ofrenda de agradecimiento por un turista japonés a un campesino marroquí que hizo las veces de acompañante del cazador transnacional, es vendido a otro marroquí, de sectores rurales, quien, a su vez, se lo entrega a sus dos hijos para que vayan de caza. El padre imagina que el objeto sólo puede tener la función que él define, ya que esa es la función que ha tenido en su propia historia. Pero sus hijos son ávidos consumidores de otros textos, hollywoodenses, de acción y de guerra, y prueban puntería como en un juego contra un ómnibus repleto de turistas americanos, hiriendo gravemente a una mujer. Su acto es reinterpretado por la sociedad adulta como un atentado terrorista..." (2009: 19).

El estado de las organizaciones en la economía globalizada

La actual economía globalizada supone que muchas organizaciones operan en más de un país, expandiéndose más allá de sus fronteras territoriales. Como parecen indicar las experiencias hasta el momento, los procedimientos y prácticas de gestión desarrolladas en una región, no pueden trasplantarse directamente a otra.

En este sentido, los directivos de muchas organizaciones que llegan a otra nación para instalar un sistema organizacional, necesitarán como condición fundamental, comprender los patrones culturales de la sociedad anfitriona para ajustar -entre otras cosas-, sus estilos de liderazgo y sus formas de comunicación. De acuerdo con esta posición, Francis Blanchard, ex - director de la OIT, señalaba:



"...Comprender la cultura de la sociedad receptora permite al individuo utilizar el canal más eficaz para la transmisión del mensaje..." (cit. por Davis, K. y Newstrom, J., 1992: 589).¹

Comunicarnos siempre es difícil -incluso si hablamos una misma lengua y pertenecemos a una misma cultura-², pero esa dificultad aumenta en entornos multiculturales, es decir, cuando los interlocutores pertenecen a universos simbólicos diferentes. De acuerdo con Helen Tenzer, la comunicación en equipos multiculturales suele generar mucho estrés, y es lógico que así sea, ya que las pautas culturales con las cuales el individuo ha sido socializado siempre tienen un carácter relativo, es decir, poseen un valor y un sentido dentro de su grupo; por lo tanto lo que es válido, deseable, o comprensible para ese grupo no lo es para otro, o se entiende de otra manera.

Así, por ejemplo, para los chinos puede ser un honor que se los compare e identifique con animales -su horóscopo es prueba de ello-, pero para otras sociedades puede ser un insulto muy grande. De modo semejante, puede ser válido para una sociedad el regateo de un precio en un mercado callejero, y hasta incluso puede ser una falta de respeto no hacerlo, para otras sociedades, en cambio, regatear el precio de una mercancía puede resultar ofensivo. Por supuesto, esta polisemia también afecta a las palabras que usamos, al lenguaje corporal que exteriorizamos y a los silencios que siguen a un discurso o a una charla.

¹ Adherimos aquí a una noción semiótica de la cultura, entendida básicamente como el conjunto interrelacionado de códigos de significación, históricamente construidos y compartidos por un grupo social que hacen posible la identificación, la comunicación y la interacción. Una misma información, un mismo gesto, una misma palabra, un mismo acto, nunca van a tener idéntica significación para todo el mundo, ya que las condiciones de su recepción serán distintas como resultado de las diferentes culturas que existen en nuestro planeta.

² Como señala la docente de teatro Ana M. Rossi: "Entre lo que pienso, lo que quiero decir, lo que creo decir, lo que digo; lo que quieres oír, lo que oyes; lo que crees entender, lo que quieres entender; lo que, finalmente, entiendes; existen nueve posibilidades de no entendernos".



La mirada antropológica como herramienta para mejorar la comunicación en el ámbito organizacional

Un taller sobre comunicación en entornos multiculturales dirigido a todos los empleados de una organización, puede facilitar el desarrollo de las siguientes facultades:

- Buena predisposición para la empatía y la hospitalidad.
- Habilidad para impulsar en la organización el concepto de "comunidades de comunicación", en donde lo que se privilegia es el diálogo y no la imposición arbitraria de un punto de vista.
- Capacidad para asumir una mirada exenta de prejuicios etnocentristas.
- Flexibilidad para desnaturalizar la clásica metáfora que concibe a las organizaciones como si fueran máquinas dispuestas a funcionar con la precisión de un mecanismo de relojería.
- Aptitud para superar las barreras contra la adaptación cultural.

El aporte de la antropología a las organizaciones

La adopción por parte de los directivos de las organizaciones de una mirada antropológica libre de prejuicios etnocentristas, le servirá para ver el mundo con los ojos del "otro".

Esta perspectiva permitirá resolver adecuadamente conflictos derivados del choque cultural, indispensable para evitar malos entendidos que pueden ser costosos para una organización. Por supuesto, para que este aporte sea efectivo y redunde en beneficio de todos, requiere por parte de la misma un comportamiento ético ejemplar.

Fuentes consultadas

Cuché, D. (1999). "La noción de cultura en las ciencias sociales", editorial Nueva Visión, Biblioteca Problemas Claves, Bs. As., Argentina.



Davis, K. y Newstrom, J. (1992). "Dimensiones internacionales del comportamiento organizacional", en: Comportamiento humano en el trabajo, editorial MC Graw Hill, México.

Espárrago Flores, F. J. "La comunicación en equipos multiculturales" (conversatorio con Helen Tenzer) en canal YOUTUBE: https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=FPE1ntaJE_I

Grimson, A. (2009). "Fronteras y extranjeros: desde la antropología y la comunicación", en: Extranjeros en la tecnología y en la cultura, editorial Ariel, Colección Fundación Telefónica, Bs. As., Argentina.

Levi - Strauss, C. (1999). "Raza e historia", editorial Atalaya, Madrid, España.

Morin, E. (2002). "Los siete saberes necesarios para la educación del futuro", editorial Nueva Visión, Bs. As., Argentina.

Vizia, C. (2011). "¿Un Marx verde? Antropología, ecología y marxismo", editorial Kaicron, Buenos Aires, Argentina.