



Departamento Académico de Administración

Segundo Trabajo de Graduación

Orientación: Licenciatura en Administración de Empresas

La elección de medios de comunicación en equipos virtuales: Caso Herrenknecht

Autor: María Inés Pierluigi - Legajo 16159

Mentor: Sebastián Steizel

- Victoria, 31 de mayo de 2012 -

AGRADECIMIENTOS

*Esta tesis está dedicada a **mis padres y a mi hermano**, quienes con su esfuerzo y apoyo contribuyeron a que pudiera iniciar y completar mi carrera universitaria.*

*Quiero expresar agradecimiento a mi mentor, **Sebastián Steizel**, por guiarme en este proyecto, brindándome sus sólidos conocimientos y experiencia.*

*Por último, a la **Universidad de San Andrés**, por dejarme ser parte de tan prestigiosa institución.*



RESUMEN EJECUTIVO

El primer trabajo de graduación titulado “La elección de medios de comunicación en equipos virtuales” ha analizado cuáles son los canales de comunicación más efectivos en la empresa Chevron y qué variables influyen en esta elección. De la investigación ha surgido el interrogante respecto a la influencia de la cultura en la elección de los canales de comunicación en equipos virtuales. Es así como en este segundo trabajo de graduación se decidió estudiar el caso de la empresa alemana Herrenknecht.

De esta forma, este estudio se focalizó en la manera en que la cultura influye en el proceso de comunicación y los canales que se eligen en base a esta variable, para lo cual se realizaron entrevistas a cuatro miembros pertenecientes al sector administrativo/financiero de la empresa. Adicionalmente, se ha efectuado una comparación y análisis con los resultados del primer trabajo de graduación, en el cual se estudió la cultura americana.

El principal resultado del estudio fue que las diferencias culturales no afectan la elección de los medios de comunicación dado que ambas culturas se volcaron al uso de los mismos medios, con una salvedad. Las diversas formas de pensar, sentir y actuar llevan a la creación de reglas de comunicación que guían la elección de los canales, y al variar de cultura en cultura, es de esperar que la elección de algunos canales sea diferente.

Se concluyó también que la urgencia de la tarea es un aspecto fundamental en la elección del canal de comunicación y que si bien las tecnologías ofrecen cada vez canales con alta sincronización, las personas tienden al uso de canales más asincrónicos por la comodidad que estos generan.

Palabras clave: *Cultura – Dimensiones culturales – Reglas de comunicación - Herrenknecht*

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Problemática.....	5
1.2 Objetivos y pregunta de investigación	12
1.3 Guía de lectura (al final el trabajo).....	12
2. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 La cultura y la comunicación	13
3. METODOLOGIA.....	24
3.1 Estrategia metodológica y fuentes de información	24
4. TRABAJO DE CAMPO	25
4.1 Presentación del caso de estudio	25
4.2 Breve reseña de Herrenknecht y las características del trabajo.....	25
4.3 Análisis y resultados.....	30
4.3.1 La cultura alemana y argentina	30
4.3.2 El impacto de la cultura en la comunicación un equipo virtual alemán-argentino....	34
4.3.3 La cultura argentina, alemana y americana. Características de comunicación.	40
5. CONCLUSIONES.....	45
6. BIBLIOGRAFIA	48
7. ANEXOS.....	49

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Problemática

El avanzado desarrollo de las tecnologías de información y comunicación han permitido que las empresas desarrollen nuevas e innovadoras modalidades de trabajo. Empujadas por la dinámica competitiva, la creación e implementación de los equipos virtuales se ha convertido en una práctica extendida en el mundo de los negocios.

De esta forma, diversas empresas han volcado sus esfuerzos en la creación de equipos virtuales, definidos como un grupo de personas, geográficamente dispersas, que trabajan en la consecución de un objetivo común afectados por algún tipo de limitación de espacio, tiempo o de organización, y que se relacionan principalmente mediante el uso de tecnologías de la información (Gothelf, 2002).

Así, el primer trabajo de graduación titulado “La elección de medios de comunicación en equipos virtuales” ha tenido como objetivo analizar **cuáles son los medios de comunicación más efectivos en el proceso de comunicación de la empresa Chevron y cuáles son las variables que influyen en la elección de estos medios.**

De este objetivo se han desprendido una serie de interrogantes específicos como

- ¿Cuáles son los medios de comunicación que se eligen en las diferentes situaciones comunicacionales entre equipos virtuales?
- ¿Cuáles son las variables que influyen en la elección del medio de comunicación?
- ¿En qué medida la elección de medios afecta la efectividad de la comunicación?
- ¿Cuáles son las combinaciones de medios que se entienden más efectivas en las diversas situaciones comunicacionales?

La literatura ha desarrollado varias teorías respecto de los medios y la comunicación en equipos virtuales, pero en el trabajo en consideración se centró en la Teoría de Sincronización de los Medios. Dennis, Fuller y Valacich (2008) sostienen que la

comunicación se compone de dos procesos primarios: “**conveyance**” que puede traducirse en transmisión y “**convergence**” que se traduce en convergencia o acuerdo.

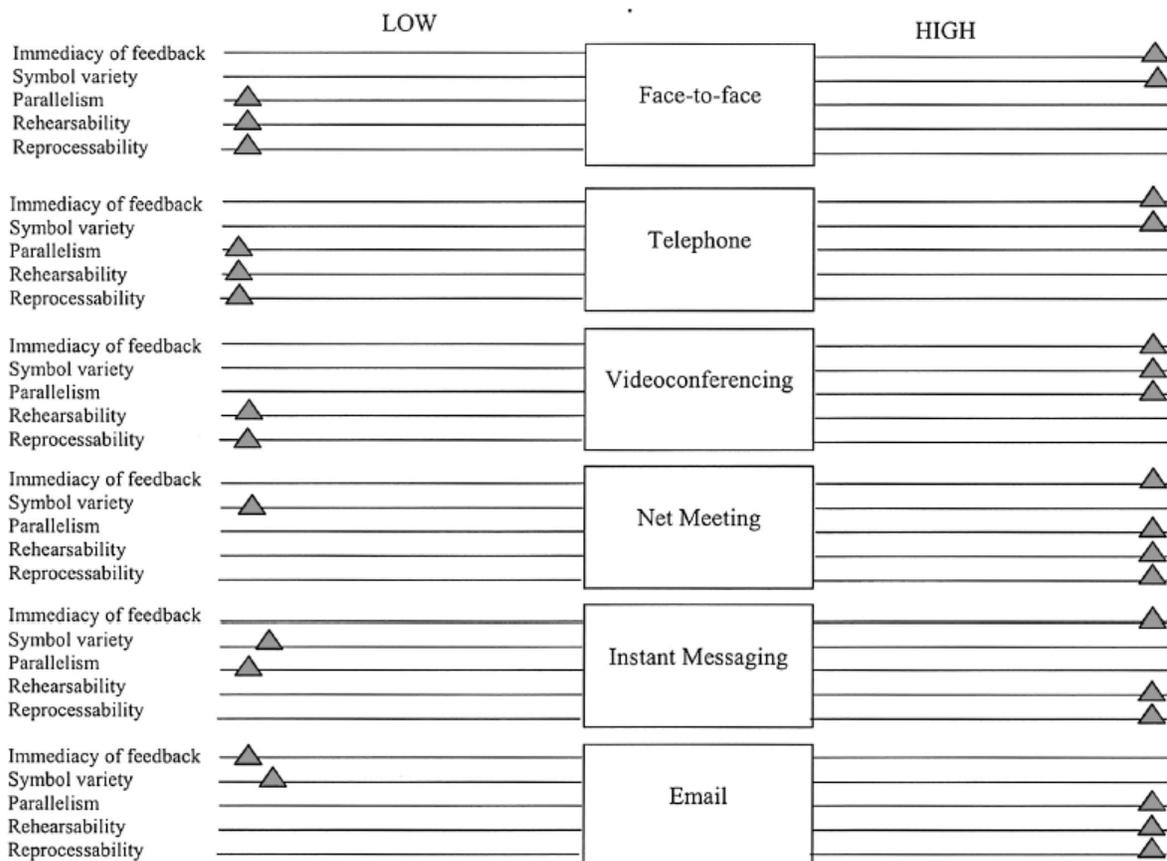
Los procesos de transmisión implican el traspaso de una gran diversidad de nueva información para permitir que el receptor crea y revise un modelo mental de la situación. Los procesos que requieren lograr un acuerdo se traducen en las discusiones de información pre-procesada sobre la interpretación de cada individuo sobre una situación. El objetivo es acordar sobre el significado de la información, lo cual requiere que las partes lleguen a un entendimiento compartido y que concuerden que han llegado a este entendimiento.

La teoría de sincronización de los medios propone que para los propósitos de *transmisión* el uso de medios que presentan baja sincronización tendrán un mejor rendimiento comunicacional. Para el proceso de lograr un *acuerdo* la utilización de medios que presenten una mayor sincronización resultarán en un mejor rendimiento comunicacional. (Dennis, Fuller, Valacich, 2008).

Los autores identifican tres capacidades primarias que guían la habilidad del medio para transmitir información y dos otras que no impactan en la transmisión, pero afectan la manera en que los individuos procesan la información del mensaje:

- 1) **Velocidad de transmisión**
- 2) **Paralelismo**
- 3) **Conjunto de símbolos**
- 4) **Ensayo (codificación)**
- 5) **Re-procesamiento (decodificación)**

En breve, Dennis, Fuller y Valacich sostienen que el rendimiento de la comunicación mejorará cuando las capacidades de los medios que afectan la transmisión de la información, procesamiento y sincronización se crucen con los procesos fundamentales de comunicación. Entonces, en función de los objetivos de la comunicación se deben elegir los canales comunicacionales disponibles. Se han analizado los siguientes canales de comunicación:



(Maruping, Agarwal, 2004 pp. 978)

Acorde a la necesidad del proceso de comunicación se escogerá un canal por sobre otro y en algunos casos puede resultar beneficioso la elección de más de uno de ellos. Para saber con qué criterio se eligen los medios de comunicación en cada situación comunicacional se analizaron las variables principales que la literatura considera relevante en esta elección.

Entonces, en el primer trabajo de graduación se ha investigado cuáles son los medios más efectivos en el proceso de comunicación de equipos virtuales y cuáles son las variables que influyen en la elección de dichos medios. La distancia y diferencia horaria entre equipos, el idioma, los diversos tipos de tareas, la comunicación intercultural y la confianza son variables que en mayor o menor medida motivan la decisión de elegir un canal de comunicación por sobre otro.

Los medios que resultan satisfacer de mejor manera las comunicaciones entre los dos equipos virtuales son el e-mail, la MI, el teléfono y la teleconferencia. Los resultados del primer trabajo se encuentran en línea con el postulado de varios autores que sostienen que el e-mail es el medio con mayor predominancia y efectividad en la comunicación de los equipos virtuales. Esta herramienta parece ofrecer el justo balance entre velocidad, sincronización, claridad y riqueza de la información que atenúa los roces que pudieran surgir de las diferencias idiomáticas, culturales o aquellas relacionadas con la confianza. La MI por su parte, ofrece alta sincronización, y su uso puede estar restringido a la diferencia horaria, pero es un medio elegido con recurrencia por su velocidad de transmisión, mayor tiempo de ensayo y re-procesamiento que el teléfono y por su capacidad de que varias voces sean escuchadas en simultáneo. Sin embargo, este medio se utiliza por lo general para cuestiones sumamente puntuales cuando ya se cuenta con la información de contexto. El teléfono y la teleconferencia son utilizados primordialmente para solucionar cuestiones inmediatas.

Sin embargo, surgió una particularidad respecto del uso del teléfono. Se identificó una tendencia de encuestados con menor experiencia a evitar, cuando fuera posible, su uso. Esto es, son reticentes a las consecuencias que puedan surgir de las diferencias culturales o idiomáticas en las comunicaciones. Por el contrario, es más recurrente el uso del teléfono para los encuestados con mayor experiencia. Sostienen que el e-mail evita que emerjan diferencias culturales, pero que con la utilización del teléfono estas diferencias quedan expuestas haciendo posible compatibilizar las culturas.

Se encontró que todas las variables ejercen influencia en la elección del medio. Para los analistas encuestados la variable idiomática y cultural son sumamente relevantes, mientras que para los analistas más experimentados la diferencia horaria y la confianza son los factores con mayor influencia. Por lo tanto, se concluyó que la cultura tiene un impacto significativo en la comunicación, porque genera diferencias de interpretación que pueden hacer que el propósito de comunicación falle.

Es por esa razón es que en ocasiones existen reglas de comunicación que guían el uso de determinados medios más allá de las preferencias personales que impactan en las variables estudiadas. Se encontró que es de suma importancia que se definan, se hagan conocer y se respeten para evitar problemas en la comunicación y roces entre los equipos.

En términos generales, es posible sostener que los resultados del primer trabajo se alinean con esta teoría debido a que en función de las variables estudiadas, los conceptos de “**convergence**” y “**conveyance**” parecen regir la utilización de determinados medios en cada caso, mejorando la efectividad de la comunicación. No obstante, se identificaron dos salvedades a esta teoría.

En primer lugar, cuando se intenta transmitir información, en algunas ocasiones se observó el uso de la MI, la cual ofrece un alto nivel de sincronización. Cuestiones de confianza y cultura intervienen en esta elección. Al confiar en la capacidad del equipo a distancia (y por ello no exigir el soporte escrito del pedido) se utiliza este medio para requerimientos puntuales por su gran velocidad de transmisión cuando ambas partes están “en línea”. Cabe aclarar que se utiliza sólo cuando el volumen de información transmitido es bajo.

En segundo lugar, se utiliza con frecuencia el e-mail para lograr acuerdos sobre cuestiones particulares. En este caso la sincronización es mediana o baja, pero se utiliza para este propósito porque varias voces pueden ser escuchadas al mismo tiempo, la información está presentada de forma completa ya que se cuenta con tiempo de composición, la información y acuerdo logrado queden registrados por escrito y nadie queda fuera de la discusión cuando existe una diferencia horaria considerable. Entonces, este caso tampoco se alinea con la TSM, y fundamentalmente se puede explicar en base a las diferencias culturales, idiomáticas y de diferencia horaria, que hacen del e-mail un medio adecuado para lograr acuerdos entre varias personas.

Se encontró que algunas *combinaciones de medios* son beneficiosas en cuanto mejoran la efectividad de la comunicación como es el caso del uso del teléfono y del e-mail. En particular, las diferencias idiomáticas y culturales son proclives a aportar ambigüedad en

los mensajes, y se ha hallado que el uso conjunto de estos dos medios aporta claridad y precisión a la comunicación. De la misma manera, la combinación del NetMeeting y teléfono parecen satisfacer en mejor medida el propósito comunicacional.

Se concluyó, que si bien las variables fueron estudiadas de forma aislada, todas interactúan simultáneamente influenciando la elección del medio de comunicación. Las relaciones con mayor recurrencia que surgieron del estudio son las siguientes:

- **Diferencia horaria y cultura:** El impacto de la diferencia horaria en el proceso de comunicación será mayor o menos acorde a las costumbres y hábitos de los equipos. Es posible que características inherentes a la cultura mitiguen o acentúen las consecuencias de las grandes diferencias horarias, influenciando la elección de los canales de comunicación.
- **Idioma y cultura:** Se encontró que la primera variable no tiene un impacto claro y definido en el proceso de comunicación, pero sí impacta en la predisposición con la cual se construye y se desarrolla la relación comunicacional, afectando eventualmente la velocidad de transmisión. Así, esta variable cobra mayor o menor importancia en la medida en que un grupo se caracteriza por un sentimiento de trabajo en equipo. De esta forma, cuando existe un gran nivel de cooperación entre colegas, a importancia del el manejo del idioma se disipa a la hora de elegir el canal de comunicación que mejor satisfaga el propósito comunicacional.
- **Tipo de tarea y cultura:** No siempre una tarea de transmisión de información implica que medios con menor nivel de sincronización sean los que dirijan el éxito de la comunicación. Los medios con alto nivel de sincronización pueden ser utilizados en tareas que impliquen la transmisión de información para construir puentes que acerquen a las culturas, sorteando los obstáculos que generan estas diferencias.

Adicionalmente, se concluye que la *urgencia de la tarea* tiene un rol fundamental en el estudio de la elección de los medios. Más allá de las variables desarrolladas, la urgencia de la comunicación cobra un rol protagónico debido a que, más de una variable puede quedar relegada y perder peso en la elección, como es el caso del manejo del idioma. Debería estudiarse como una variable separada.

Asimismo, cabe destacar, que a pesar del desarrollo tecnológico y la capacidad de los medios de permitir una comunicación cada vez más cercana a la realidad, como la videoconferencia o programas de mensajería que cuentan con video llamada, las personas tienden a descansar en el uso de medios más asincrónicos y menos “presenciales”, por la comodidad que éstos generan.

Finalmente, es posible afirmar que, cuanto mayor conciencia exista en relación a las diferencias entre equipos virtuales, mayor será la efectividad del proceso de comunicación. La información anticipada permite disminuir los conflictos y mejorar la influencia que ejercen las diferencias referentes a la distancia, al idioma, a la cultura y a la confianza entre equipos virtuales.

Al haber estudiado en particular una empresa americana y su interacción con el equipo del Shared Service Center en Argentina, se han desprendido varios interrogantes. Como se trata de una empresa estadounidense, el estudio se focalizó y arrojó resultados en base a la interacción de la cultura de ese país con la argentina, con lo cual resultaría interesante analizar qué sucedería en el caso de una cultura diferente a la americana. Es así como en este trabajo se estudiará a la empresa Herrenknecht, de origen alemán, cuya cultura parece, a primer vista, diferente a la americana y argentina. Consecuentemente se pueden esperar resultados diferentes en cuanto a la interacción entre las culturas. Será objeto de estudio el impacto de la cultura alemana en el proceso de comunicación y la elección de los canales y su posterior comparación con los resultados del primer trabajo de graduación.

1.2 Objetivos y pregunta de investigación

El objetivo de este Trabajo de Graduación es analizar de qué manera la cultura guía la elección de los canales de comunicación y estudiar cuál es el impacto de la cultura en el proceso de comunicación. El trabajo se focalizará en una comparación entre los medios de comunicación utilizados entre grupos de argentinos y norteamericanos por un lado, y argentinos con alemanes, por el otro.

De este objetivo se desprenden una serie de interrogantes relacionados, a saber:

- ¿Cuáles son los medios de comunicación que se eligen en las diferentes situaciones comunicacionales?
- ¿Cómo afectan las diferencias culturales entre Alemania y Argentina a la elección del canal de comunicación?
- ¿Cuál es el impacto de las diferencias culturales en el proceso de comunicación?
- ¿Qué diferencias culturales significativas se observan con la empresa americana Chevron?

1.3 Guía de lectura

Del desarrollo del primer trabajo de graduación, se han desprendido interrogantes que dieron lugar a un nuevo estudio. El **capítulo 1** resume de forma breve los hallazgos del primer trabajo, y se define un nuevo objetivo y preguntas de investigación.

En el **capítulo 2** se desarrollan los principales conceptos teóricos referidos a la cultura y temas afines. Se explica la Teoría de Sincronización de los Medios, se exponen los conceptos de Hofstede (2006) sobre las dimensiones culturales y los rasgos principales de la cultura Argentina, Alemana y Americana, se elaboran los conceptos de Policronía/Monocronía y Multiactividad/Actividad Lineal y otros conceptos culturales referido a los países a estudiar.

En el **capítulo 3** se puede observar la metodología que se ha empleado en esta investigación.

El **capítulo 4** comprende la descripción del caso de estudio, y el análisis de los resultados del trabajo de campo. Se detalla y analiza la información recopilada en los cuestionarios guía de las cuatro personas pertenecientes a la empresa Herrenknecht, en base a los conceptos principales descriptos en el marco conceptual. Se analizan los aspectos culturales de cada país, observando el impacto en los procesos de comunicación y elección de los canales.

Finalmente en el **capítulo 5, 6 y 7** se exponen las conclusiones generales del trabajo derivadas del análisis de la información del capítulo 4, la bibliografía utilizada y los anexos relacionados.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La cultura y la comunicación

“La cultura es la programación colectiva de la mente, distinguiendo los miembros de un grupo o categoría de personas de otra” (Hofstede (1991) “Software of the mind”)

Geert Hofstede reveló que existen agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones, y que persisten en el tiempo. Desarrolló el llamado Modelo de las Cinco Dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo, que se describen a continuación:

- 1) Distancia del poder (DP): Expresa el grado en que los miembros con menor poder de un grupo u organización aceptan y esperan que el poder esté distribuido de forma jerárquica. Personas en sociedades que exhiben grandes niveles de distancia del poder, aceptan un orden jerárquico en el cual todos tienen su lugar y el cual no necesita justificación. En sociedades con poca distancia del poder, las personas se

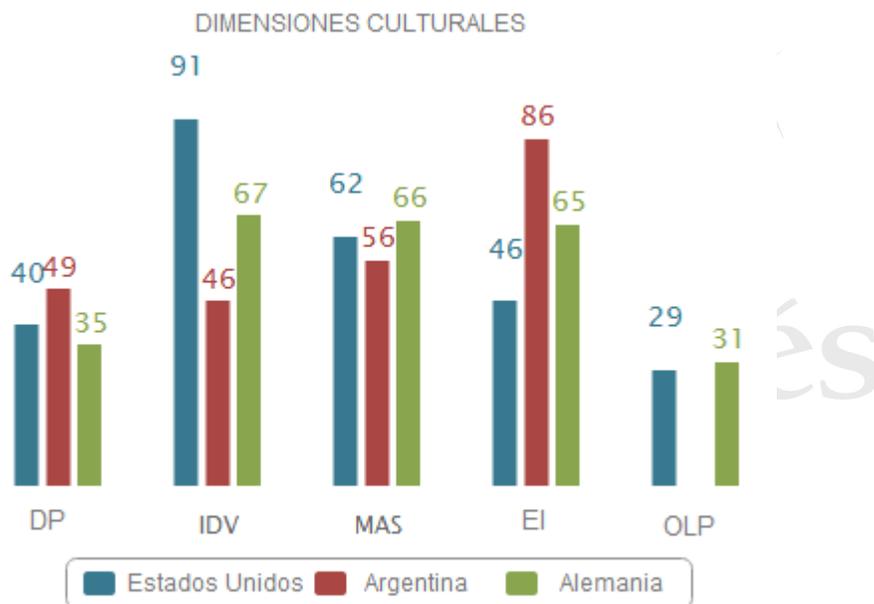
esmeran por equiparar la distribución de poder y exigen justificación para las inequidades de poder.

- 2) Individualismo vs. Colectivismo (IDV): Se define como la preferencia por un marco social débilmente unido en el cual se espera que los individuos se cuiden solamente a sí mismos y a los miembros de su familia. En oposición, el colectivismo representa una preferencia por un marco fuerte en donde los miembros de un grupo se cuidan entre ellos a cambio de lealtad incondicional. Se refleja en la medida en que la imagen de las personas se define en términos de “yo” o “nosotros”
- 3) Masculinidad vs. Femeidad (MAS): Masculinidad en términos del grado en el cual una cultura es conducente al logro, heroísmo, asertividad y a recompensa material por los logros. Su opuesto, la femineidad, representa la preferencia por la cooperación, modestia, cuidado del débil y la calidad de vida.
- 4) Evasión de la incertidumbre (EI): Expresa el grado en que miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y ambigüedad. El tema central es como una sociedad maneja el hecho de que no se puede saber lo que ocurrirá en el futuro: controlar el futuro o dejar que ocurra. Países que exhiben alta EI mantienen códigos rígidos de creencias y comportamientos, y son intolerantes a ideas y comportamientos poco ortodoxos. Sociedades débiles en cuanto a la EI mantienen una actitud más relajada, en donde la práctica importa más que los principios.
- 5) Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo (OLP): Se puede relacionar con la búsqueda de virtud de una sociedad. Sociedades con una orientación a corto plazo tienen una fuerte preocupación por establecer la verdad absoluta. Exhiben respeto por las tradiciones, foco en lograr resultados rápidos y poca propensión al ahorro. En aquellas orientadas a largo plazo, las personas creen que la verdad depende en gran medida en la situación, contexto y tiempo. Demuestran una

habilidad para adaptar las tradiciones a las condiciones cambiantes, una fuerte propensión a ahorrar e invertir y perseverancia en el logro de resultados.

La importancia de estas cinco dimensiones de la cultura es que permiten obtener un acercamiento a las características de un país, y de esta forma observar cuán disímil o cuán afín pueden resultar dos culturas diversas. Luego, se pueden entender como estas discrepancias o similitudes influyen a los procesos de comunicación. Cuando las cinco dimensiones se encuentran en línea, es posible pensar que la comunicación e interacción entre dos culturas resulte más sencillo que en la situación opuesta.

En el gráfico debajo se puede observar la puntuación de cada cultura respecto de las cinco variables desarrolladas por Hofstede (2010).



(<http://geert-hofstede.com/>)

Se ha armado un cuadro comparativo con la descripción de cada dimensión para cada uno de los países que se analizarán: Estados Unidos, Argentina y Alemania. Estas características son importantes para este estudio, porque permiten conocer qué es lo que

guía los comportamientos de las personas, y cuáles son las razones por las cuales pueden ocurrir problemas en la comunicación.

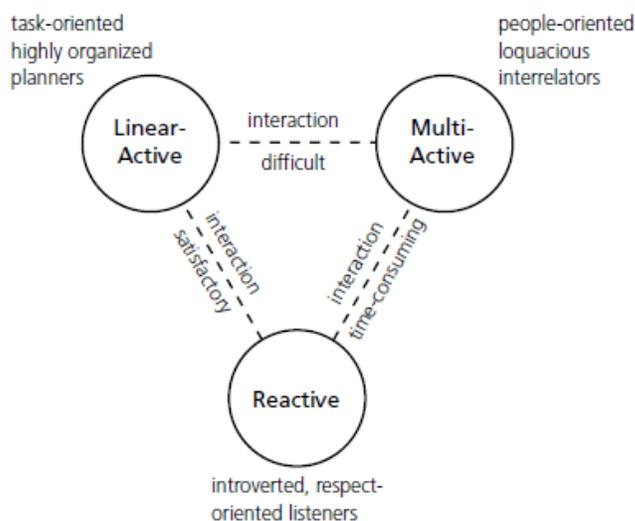
	ESTADOS UNIDOS	ARGENTINA	ALEMANIA
DP	<p>Su puntaje subraya la premisa norteamericana de "libertad y justicia para todos." Esto también se evidencia por el enfoque en la igualdad de derechos en todos los aspectos de la sociedad estadounidense y el gobierno. Tanto los gerentes y los empleados esperan ser consultados y se comparte la información con frecuencia. Al mismo tiempo, la comunicación es informal, directa y participativa.</p>	<p>Argentina se encuentra en la mitad del ranking de DP - y lejos de los valores mucho más altos que caracteriza a todos los demás países de América Latina. En esta sociedad el estatus debe subrayarse. La apariencia es muy importante.</p>	<p>Altamente descentralizado y apoyado por una clase media fuerte, Alemania está entre los países de menor DP. Una comunicación directa y participativa es común, y el liderazgo se desafía para demostrar experiencia.</p>
IND	<p>Es una cultura altamente individualista. Esto se traduce en una sociedad débilmente unida en la que la expectativa es que la gente cuida de sí mismos y sus familiares directos. En el mundo de los negocios, los empleados se espera que sean autosuficientes y demuestren iniciativa.</p>	<p>Argentina es, por lejos, el más individualista de todos los países de América. Sin embargo, muchos de los rasgos colectivistas prevalecer: la opinión de los y las obligaciones hacia la familia (extensa) o en grupo, por ejemplo, lo que cuenta. Existe una división entre la vida privada y el trabajo</p>	<p>La sociedad alemana es verdaderamente individualista. Existe una fuerte creencia en el ideal de la autorrealización. La lealtad se basa en las preferencias personales por las personas, así como un sentido del deber y responsabilidad. La comunicación es una de las más directas en el mundo siguiendo el ideal " honesto, aunque duela", dando la oportunidad de que se aprenda.</p>
MAS	<p>Se considera una sociedad masculina, se basa en los valores comunes que la gente debe "esforzarse por ser lo mejor que se puede" y que "el ganador se lleva todo". Como resultado, los estadounidenses tienden a mostrar y hablar libremente sobre sus "éxitos" y los logros en la vida. Por lo general, los estadounidenses "viven para trabajar" de manera que puedan obtener recompensas monetarias y alcanzar un estatus superior sobre la base de lo bueno que uno puede ser.</p>	<p>Argentina refleja la presencia de más elementos masculinos que femeninos. Entre los primeros, es importante tener en cuenta una fuerte orientación al logro y la asertividad, el comportamiento masculino de mujeres gerentes y políticas, y fuerte necesidad del ego. La necesidad de sobresalir y destacar ha sido señalado por muchos expertos.</p>	<p>Alemania se considera una sociedad masculina. El rendimiento es altamente valorado. La gente prefiere "vivir para trabajar" generan gran autoestima de sus tareas. Se espera que los gerentes sean decisivos y firmes. El estatus se suele exteriorizar.</p>

EI	<p>La sociedad norteamericana se podría describir como aquella que "acepta la incertidumbre" En consecuencia, hay un mayor grado de aceptación de nuevas ideas, productos innovadores y una voluntad de intentar algo nuevo o diferente. Los estadounidenses tienden a ser más tolerantes con las ideas u opiniones de cualquier persona y permitir la libertad de expresión. Al mismo tiempo, los estadounidenses no requieren una gran cantidad de reglas y son menos expresivos que otras culturas.</p>	<p>Estas sociedades muestran una fuerte necesidad de elaborar normas y sistemas jurídicos con el fin de estructurar la vida. La necesidad del individuo de obedecer las leyes, sin embargo, es débil. La corrupción es generalizada, el importante mercado negro</p>	<p>Alemania se encuentra dentro de los países que evita la incertidumbre. Hay una fuerte preferencia por los métodos deductivos y no inductivos. Los alemanes prefieren compensar la incertidumbre recurriendo a la experiencia.</p>
OLP	<p>Es una cultura orientada al corto plazo. Está centrada en las tradiciones y cumplimiento de las obligaciones sociales. Las empresas estadounidenses miden su desempeño en el corto plazo, con declaraciones de pérdidas y ganancias. Esto también lleva a los individuos a esforzarse para obtener resultados rápidos en el lugar de trabajo. También hay una necesidad de tener la "verdad absoluta" en todos los asuntos.</p>		<p>Es una cultura de orientada al corto plazo. Exhiben un gran respeto por las tradiciones, impaciencia por lograr resultados rápidos, y una fuerte preocupación por el establecimiento de la verdad, es decir la normativa.</p>

Una dimensión que complementa la perspectiva que ofrecen estas últimas es la *igualdad de género*. Este concepto se traduce en el grado en que un grupo o conjunto reduce al mínimo la desigualdad de género. Los países europeos tienen las puntuaciones más altas en las prácticas de igualdad. (Javidan, Dorfman, Sully de Luque: 2006). En este concepto también puede ser posible encontrar la justificación de posibles roces culturales.

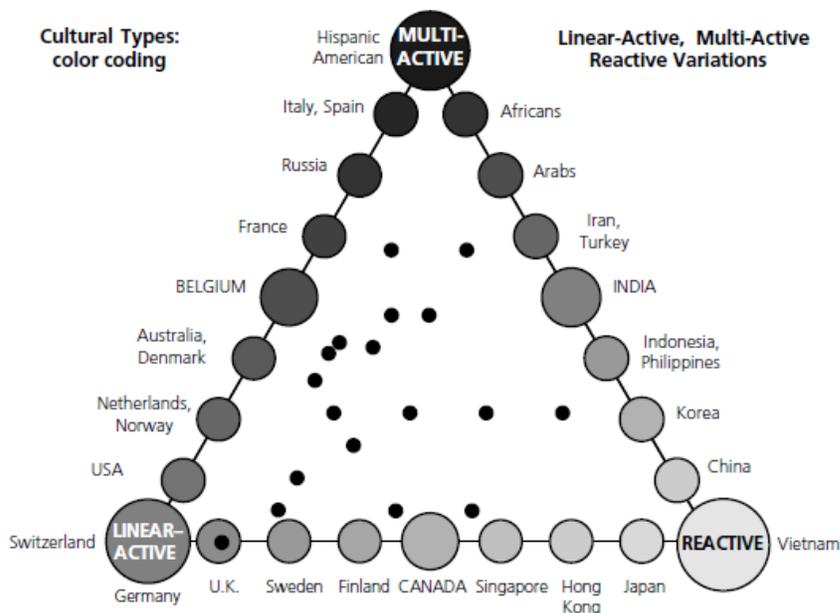
Adicionalmente a estos conceptos podemos analizar la cultura desde otra perspectiva complementaria que expone Lewis (2006)) en donde sostiene que existen culturas **"linealmente activas"** y otras **"multiactivas"**. Las primeras, realizan actividades de a una por vez, y piensan que de esta manera logran mejores resultados, mientras que las segundas son más flexibles, no se interesan por esquemas o en la puntualidad y en donde la realidad prima por sobre las citas y la estructura. Una tercera categoría refiere al grupo de las culturas **"reactivas"**, cuyos miembros raramente inician una discusión o acción, prefiriendo escuchar primero y establecer la posición del otro y luego reaccionar y formular la propia.

Como se ve en el esquema debajo la interacción entre estos tipos de culturas resulta en tres situaciones. Cuando el primer grupo se comunica y trabaja con el multiactivo la interacción se vuelve dificultosa y cuando el grupo multiactivo trabaja con el reactivo, el tiempo que se consume es mucho mayor a otra relación. Sin embargo cuando el grupo linealmente activo actúa con el reactivo la interacción resulta satisfactoria.



(Lewis: 2006)

El cuadro debajo muestra la posición relativa de cada cultura en términos de su naturaleza linealmente activa, multiactiva o reactiva. En cuanto concierne a este estudio, es importante observar en qué lugar están posicionadas las culturas con las cuales se trabajará. Como se observa, Alemania y USA están muy cercanos a una cultura que se maneja de a una tarea por vez, mientras que los hispanos se sitúan en el vértice de multiplicidad de tareas.



(Lewis: 2006)

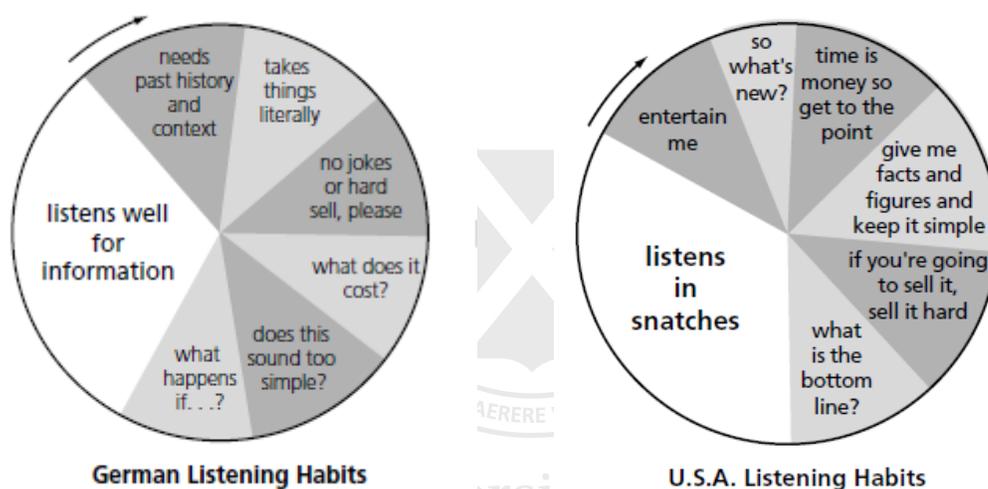
Por otra parte, Lewis (2006) sostiene que las culturas pueden orientarse a la *información*, al *diálogo* o a *escuchar*. En el primer caso, se investiga para reunir información sobre la cual luego se toma una acción. En el segundo caso, ven los eventos y las posibilidades de negocios en “contexto” al poseer una gran cantidad de información que reunieron de su propia red de información personal. Como puede verse en el cuadro debajo, el autor afirma que los alemanes caen dentro de la orientación a la información, mientras que los latinos caen dentro de la orientada al diálogo.

	<u>Dialogue</u>
1. Latin Americans	
2. Italians, Spanish, Portuguese, French, Mediterranean peoples	
3. Arabs, Africans	
4. Indians, Pakistanis	
5. Chileans	
6. Hungarians, Romanians	
7. Slavs	
8. American sub-cultures	
9. Chinese, Japanese, Koreans	
10. British, Australians, Benelux	
11. Scandinavians	
12. North Americans (U.S. and Canada), New Zealanders, South Africans	
13. Germans, Swiss, Finns	

Data

(Lewis: 2006)

En cuanto a los procesos de comunicación, es posible observar que todas las culturas tienen hábitos para escuchar diversos. En cuanto a la cultura alemana, desean recibir información detallada, e instrucciones para que se cree un contexto que los guíe en la consecución de una tarea. Por esta razón su capacidad de escuchar es altísima. Los chistes no sientan del todo bien, y analizan varios escenarios.



(Lewis: 2006)

Este autor también sostiene que cuando la cultura linealmente activa y la multiactiva deben trabajar juntas, puede ocurrir un alto nivel de irritación por parte de los dos lados. Los alemanes están muy por arriba en la escala de culturas linealmente activas, pues dan gran importancia en el análisis de un proyecto, compartimentándolo, atacando cada problema en particular de forma lineal, concentrándose en cada segmento, y de esta forma arribando a un resultado cercano a la perfección. Todo este proceso en el marco rígido de procedimientos en las cuales las compañías alemanas trabajan. En cuanto a la cultura americana, tienden a escuchar por fragmentos, a requerir que la información se de de una forma entretenida, ser sintéticos al creer que el tiempo vale dinero y reducir todo a las cifras.

La cooperación implica respetar sus valores, siempre acorde a todos sus estándares. Que la información quede por escrito significa que el tema quedará firme y sin ambigüedad, y la comunicación en general es vertical, no horizontal. (Lewis 2006)

Los valores primordiales alemanes son la honestidad, la justicia, conformismo, gran sentido de responsabilidad, organización, tendencia a la complicación, la orientación al tiempo. Estos valores determinan la intensidad del desafío de conciliar opiniones y eventualmente llevar a cabo procesos necesarios. Su estilo de comunicación es franco, abierto, directo, serio y repetitivo. (Lewis: 2006). Por otro lado, sostiene que la comunicación en la cultura argentina se rige por la elocuencia, la emoción, y la persuasión. Los valores primordiales son la hipersensibilidad, lealtad de grupo, emociones fuertes, honor nacional, preocupación por el estatus, obediencia a la autoridad y una dualidad entre la verdad y la realidad. Por otra parte, las reuniones en esta cultura son más complicadas. En primer lugar, requieren charlas extensivas y a veces triviales. En segundo lugar, las propuestas iniciales raramente se acercan a la realidad y siempre se espera cierto nivel de discusión o lucha. A veces los acuerdos pueden quedar inconclusos y la adhesión estricta a un contrato a veces se cuestiona.

En relación a los conceptos expuestos por Lewis (2010) sobre multiactividad o actividad lineal, es posible observar que Edward Hall desarrolló dos conceptos que examinan las maneras conscientes e inconscientes de percibir y utilizar el tiempo, en base a su cultura y complementan los anteriores: **“Policronía”** y **“monocronía”**. De qué manera cada una maneja sus tiempos puede traducirse en procesos de comunicación más fluidos o con mayor interferencia. Las características de estos dos tipos son los siguientes:

	CULTURA MONOCRÓNICA	CULTURA POLICRÓNICA
Relaciones interpersonales	Subordinadas a la agenda	La agenda subordinada a las relaciones interpersonales
Coordinación de actividades	La agenda rige la coordinación de actividades. El tiempo de las citas es rígido	Las relaciones interpersonales rigen la coordinación de actividades. El tiempo de las citas es flexible
Manejo de Tareas	Una tarea por vez	Muchas tareas se manejan simultáneamente
Estructura temporal	El tiempo es inflexible y tangible	El tiempo es flexible y fluido
Separación trabajo/tiempo personal	El trabajo está claramente separado del tiempo personal	El trabajo no se separa de la vida personal
Percepción organizacional	Las actividades se aíslan de la organización como un todo, las tareas se miden por producto por tiempo (actividad por hora/minuto)	Las actividades se integran en la organización como un todo, y las tareas se miden como parte del objetivo organizacional

<http://dahl.at/wordpress/research-publications/intercultural-communication/>

Es difícil pensar que una cultura se encuadra estrictamente solo en una de estas categorías, pero a simple vista es posible ver una tendencia respecto de cuáles son los rasgos que priman y describen la manera en que se maneja el tiempo. Inevitablemente el manejo de los tiempos en general determinará y explicará cómo se administran en los procesos de comunicación. En estas características se puede encontrar el porqué del uso de canales particulares de comunicación y una explicación o justificación de algunos problemas que pueden surgir durante este proceso.

Finalmente, si intentamos completar un bosquejo de la cultura alemana, además de los conceptos y valores ya explicados podemos agregar las siguientes características:

- **DOMINANCIA DE LA TAREA.** Un dicho conocido entre alemanes es “Primero el trabajo, luego la diversión”. La implicancia de esto en la comunicación podía ser que existe una expectativa que la comunicación y la consecución del proceso sea la prioridad número uno dentro del equipo frente a alguna cuestión interpersonal.

- **VALORACIÓN DE LA ESTRUCTURA Y LAS REGLAS:** No es de su agrado apartarse de las normativas. Las normas deben ser acatadas por todos, sin importar su posición o condición. Por lo general, las excepciones no están bien vistas por los alemanes, sino que se consideran una situación injusta para los demás. Si pensamos en la comunicación, la formalidad y lo escrito podrían ser un elemento que se destaquen al evitar ambigüedades y dejar de forma más clara el mensaje que se intenta transmitir.
- **CONFIANZA EN LO ACORDADO:** La cultura alemana parece confiar en que el compañero se mantendrá fiel a lo acordado y en el caso en que se presente un problema, se contactará a la brevedad con quien corresponda. Los contratos son muy importantes y sirven como elemento de confianza entre las partes.
- **COMUNICACIÓN DIRECTA:** La cultura alemana es reticente al halago y adulación. La comunicación se reduce al cumplimento de un objetivo, y la crítica se ve como apoyo, al igual que el análisis de las debilidades de cada uno. Se ve como un medio necesario para mejorar. Las discusiones abiertas y difíciles (difíciles por su forma directa y sin vueltas de tratar con verdades que pueden resultar incómodas en otras culturas) son comunes y valoradas.

(Alfa project. Brochure: Being International-More Complex than you would imagine (2008). McMillan India

La cultura argentina difiere, a simple vista, en varios aspectos de la alemana, con lo cual es interesante analizar como resulta el proceso de comunicación entre ellos en base a su experiencia. Así, será objeto de estudio analizar cómo estas diferencias culturales impactan en la comunicación con el equipo ubicado en otro país, y cuáles son las diferencias respecto de la cultura americana.

3. METODOLOGIA

3.1 Estrategia metodológica y fuentes de información

El trabajo se tratará de una investigación **exploratoria** ya que se buscará estudiar y analizar de qué manera la cultura influye en la elección de los medios en los procesos comunicacionales. Esto se realizará en miras de los conceptos que la literatura expone, y relacionando de qué manera la teoría desarrollada en el marco teórico del presente trabajo y del primero, se aplican a los procesos de una empresa alemana. Adicionalmente, cabe aclarar que el trabajo es de naturaleza exploratoria, dado que en la literatura es posible encontrar temas afines y relacionados, pero no una investigación que desarrolle puntualmente el objetivo de este estudio.

La investigación se realizó mediante la utilización de dos fuentes de información, primaria y secundaria. Respecto de la primera, se optó por la realización de entrevistas por medio de un cuestionario semi-estructurado que sirvió de guía en la entrevista a cuatro personas de la empresa Herrenknecht, de distintas posiciones y sectores para captar información respecto de las diferentes experiencias profesionales y personales que impactan en las decisiones de comunicación. Tres de ellos son argentinos y una alemana. Este último caso se incluyó para observar también la perspectiva de una persona del país europeo y la comunicación con sus pares. Todas ellas trabajan con personas ubicadas en Alemania, y deben llevar a cabo tareas en conjunto. El promedio de edad de los entrevistados es de 30 años de edad. Estos cuestionarios apuntaron a proporcionar información sobre la influencia de la cultura, en términos nacionales, sobre la elección de medios en equipos a distancia y los efectos en el proceso de comunicación. Se preparó una guía de preguntas como eje central.

Respecto de la utilización de fuentes secundarias se llevó a cabo una revisión bibliográfica de autores que refieren al tema entre ellos: libros, tesis, revistas y papers. Así se indagó y desarrolló el tema que se investigaría mediante las fuentes primarias.

Si bien el primer trabajo de graduación se desarrollo de forma más extensiva y analizando con mayor profundidad las cuestiones propuestas, cabe aclarar que se intentarán establecer

las relaciones y comparaciones que se surjan y se destaquen en el análisis, siempre en vistas de las diferencia entre los dos trabajos y considerando que la presencia de la empresa Chevron en Argentina es mucho mayor a la de Herrenknecht. Aún así, las tecnologías disponibles son las mismas, la cantidad de entrevistados es similar, y el trabajo de campo se mantiene con individuos del mismo ámbito profesional, con lo cual se intentará llegar a resultados concluyentes y comparables.

4. TRABAJO DE CAMPO

4.1 Presentación del caso de estudio

Para el análisis de la elección de los canales de comunicación se estudiará la empresa Herrenknecht. Esta empresa alemana cuenta con la tecnología necesaria para permitir la comunicación y coordinación de sus oficinas a lo largo de los diferentes países en los cuales opera. Así los empleados cuentan con los recursos informáticos para llevar a cabo diversas tareas a distancia. Se presentará una breve reseña de la empresa y sus características para luego proceder con el análisis correspondiente referente a la cultura y su impacto en la elección de los medios de comunicación.

4.2 Breve reseña de Herrenknecht y las características del trabajo

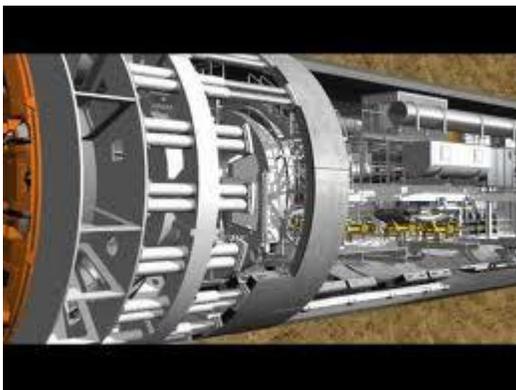
Herrenknecht es una empresa alemana fabricante de máquinas tuneladoras. Fue fundada en 1975 por Martin Herrenknecht, actual CEO y presidente de la compañía, convirtiéndose en la empresa líder a nivel mundial de máquinas tuneladoras de alto calibre. La empresa pertenece a la industria de equipamiento pesado, y actualmente cuenta con 1850 empleados, de los cuales 300 trabajan en diferentes ubicaciones en China. Desde 2005, la empresa cuenta con un record mundial, al construir la máquina perforadora más grande del mundo, de 19 metros de diámetro.



Su sede central se encuentra en Schwanau, Alemania, y las ganancias estimadas son de 852 millones de dólares (2006). La empresa ofrece un abanico amplio de equipamiento y productos en tecnología perforadora mecanizada. No sólo ofrecen máquinas perforadoras horizontales o verticales, escudos de balance de presión de la tierra, y máquinas para rocas duras, sino que desarrollan las soluciones y soporte necesarios para cubrir los requerimientos de los clientes.

Estas son algunas de las máquinas fabricadas y comercializadas por la compañía:





Un detalle característico de la máquina es que se pinta con los colores de la bandera del país en el cual se llevará a cabo la perforación.

Para ir comprendiendo algunos rasgos de la cultura alemana, aquí se exponen algunas declaraciones sobre la misión de la empresa:

1. El éxito de la empresa se basa en la alta calidad y estándares de los productos clave, equipamiento adicional y servicios. Continuamente se desarrolla potencial de innovación e investigación, que se orientan para enfrentar los desafíos de los clientes, sus proyectos y los requerimientos del mercado mundial.
2. Brindar apoyo a los proyectos desafiantes de los clientes en los más altos niveles y en todo momento. La compañía se percibe como un socio en los proyectos de perforación. El trabajo en equipo basado en la confianza es un principio guía.
3. Se ofrecen soluciones a medida para cada cliente, ajustadas a cada proyecto. Una propuesta de valor clara, beneficios medibles y transparencia juegan un papel importante en este proceso.
4. La garantía continua del más alto grado de eficiencia organizacional, operativa y empresarial es un objetivo importante para Herrenknecht. Esto contribuye a que la empresa mantenga su independencia empresarial al igual que su estatus de compañía familiar profesionalmente posicionada en el mercado.
5. Sus empleados flexibles, experimentados, comprometidos y leales es el activo de mayor valor. Reconocimiento de logros y relaciones abiertas y respetuosas – e

independientemente de antecedentes culturales y étnicos – juegan un rol muy importante en la cultura corporativa.

6. Los productos cumplen con los requisitos esenciales para una movilidad de bienes y personas amigables con el medio ambiente, para un uso sostenible de valiosos recursos naturales y exploración específica de yacimientos de materias primas y fuentes de energía. En este sentido la empresa es consciente de la responsabilidad social al promover jóvenes talentosos, entrenamiento profesional, compromiso social y eventos deportivos y culturales.

El grupo Herrenknecht consiste, en términos operacionales en Herrenknecht AG, que actúa como la compañía principal, y luego cuenta con cincuenta y ocho subsidiarias. La empresa tiene presencia en veinticinco países, dentro de los cuales está Argentina. Las oficinas están ubicadas en el barrio de Belgrano, y allí trabajan seis empleados que se encargan de lo administrativo, contable y financiero, y aquellas tareas relacionadas con los recursos humanos. Uno de ellos, se encarga específicamente de la venta de máquinas, y oficia de vínculo de venta directo. La empresa también ofrece como servicio, personal calificado y de oficio para el manejo de las máquinas en las respectivas obras de sus clientes.

La empresa cuenta con la tecnología necesaria y suficiente como para llevar a cabo tareas en conjunto con los profesionales pertenecientes a la casa central ubicada en Alemania. Allí se ubica un grupo de profesionales que permiten que las tareas llevadas en conjunto alcancen sus objetivos. En primer lugar, cuentan con varias líneas telefónicas disponibles, e-mails, un programa de mensajería instantánea, buena calidad de computadoras, salas de reunión preparadas para teleconferencias, fax y memos.

Al ser una empresa alemana, la cultura inevitablemente tendrá aspectos característicos de este país, que al estar en contacto continuo con la argentina, genera una interacción interesante, que puede definir e influenciar la elección de determinados medios de comunicación por sobre otros.

En específico, Herrenknecht argentina se encarga de la venta de máquinas, pero esta función está siendo delegada a Herrenknecht Alemania, y la sucursal en argentina está especializándose en la contratación de personal altamente calificado para las obras, ya sea de este país o de cualquier otra parte del mundo.

Actualmente Herrenknecht argentina maneja cuatro obras. La primera es una obra de la empresa AYSA (Agua y Saneamientos Argentino), en la cual se están construyendo dos túneles para unir el río Luján con una planta potabilizadora a tres kilómetros de distancia. Estos túneles tienen cuatro metros de diámetro. La segunda obra se trata del soterramiento del tren Sarmiento, en este caso el diámetro es de 12 metros, y la sucursal argentina debe buscar personal para armar y poner en funcionamiento la máquina. Finalmente manejan dos obras adicionales en Venezuela y Colombia.

Las tareas que conciernen el funcionamiento de las máquinas son extremadamente específicas, con lo cual el proceso de contratación implica individuos muy calificados y especializados en estas tareas. Estos procesos de venta de máquinas, contratación de personal y servicios de apoyo generan la necesidad de una administración contable, financiera y presupuestaria y actividades de apoyo en cuanto a los recursos humanos.

Dentro de las tareas en este sector podemos encontrar las siguientes:

- Conciliación de cuentas contables
- Pagos a proveedores y cobranzas
- Presupuesto de costos de las obras
- Generación de balances contables
- Tareas administrativas varias en relación a la oficina y el personal
- Pago de impuestos
- Generación de reportes al exterior
- Resolución de conflictos financieros con el exterior
- Cierre de contabilidad mensual
- Compras varias

- Resolución de problemas con el personal contratado
- Circularización de clientes y proveedores del exterior
- Acuerdos con proveedores y clientes intercompany

Algunos de estos procesos conciernen solamente a la sucursal en Argentina, y no requieren la colaboración del equipo alemán. El resto, son procesos que se llevan a cabo en conjunto. Se debe reportar sobre todos los movimientos y actividades que se lleven a cabo, ya sea en informes o al momento de conciliar las cuentas contables y resolver problemas financieros o de otra índole.

En vistas de la reseña de Herrenknecht y las características del trabajo, se procederá a analizar la información que se obtuvo de la empresa en miras de estudiar cuales son los vectores más importantes culturales que afectan la elección de los canales de comunicación entre los equipos.

4.3 Análisis y resultados

4.3.1 La cultura alemana y argentina

En primer lugar, se observó que se trata de una cultura muy diferente. En la mayoría de los casos se sostuvo que la cultura difiere en gran medida de la cultura argentina, y esto efectivamente tiene un impacto en la comunicación que se genera entre dos equipos que deben trabajar a distancia en pos de un objetivo en común.

Respecto a las características generales culturales es posible destacar lo siguiente: dos de los encuestados afirmaron que la *puntualidad* y *cumplimiento* son dos elementos fundamentales para todos los miembros de equipo ubicado en Alemania. Cuando se establece un compromiso de reunión por cualquier medio, o se requiere del colega en determinada situación, el compromiso es firme e inamovible. Un ejemplo de ello es el caso en que se solicitó el envío de un informe presupuestario de Alemania a Argentina sobre las ventas, para el miércoles al mediodía, de forma tal que luego pueda discutirse en una teleconferencia. El miércoles 11:50 am, el informe entraba en la casilla del miembro del

equipo argentino. Efectivamente, el alemán se mantiene *fiel a lo acordado* y los *contratos* son de suma importancia. Este compromiso encuentra sus raíces en que considera al respeto como un valor base y fundamental y el cual debe guiar la forma en que ocurren las relaciones interpersonales. Esto es, consideran que cumplir un acuerdo en tiempo y forma, implica también respetar el tiempo ajeno. Y se espera lo mismo de la parte opuesta.

En cuanto a la entrevistada alemana, pudo opinar cómo ve la cultura argentina desde afuera. Se refirió a un término particular: la *improvisación*. Con esto quiso explicar y resumir que ve que los procesos y otras actividades no se rigen acorde a una agenda estricta, como ella acostumbra, y que todo tiene en mayor o menor medida un tinte de incertidumbre, cuyas expectativas de definición ocurren a último momento. Entre otras tareas, se encarga de confeccionar los presupuestos de ventas para Argentina, los cuales tienen que ser aprobados por su jefe, y luego discutirse con el grupo encargado del presupuesto en Alemania. Sin embargo, siempre se presenta el problema que el jefe a último momento realiza cambios en su presentación, atrasando el comienzo de las reuniones y generando desequilibrio en los momentos previos.

Estos ejemplos dejan observar una estructura temporal diferente. El alemán parece encuadrar en la cultura *monocrónica* (Hall, 2000), en donde el tiempo es inflexible y rígido, mientras que el argentino se maneja con tipos flexibles y fluidos, típico de la cultura *policrónica*. Lo mismo sucede con esta aversión a la agenda rígida por parte de los argentinos, frente a la subordinación de todo lo que ocurra a la agenda alemana.

Por otra parte, dos de los encuestados sostuvieron que el alemán se mueve de forma autónoma y tiende a concentrarse en la *tarea* que está realizando. A veces esta actitud se puede catalogar como individualista, pero sin embargo, tienen buena disposición a ayudar cuando se necesita. Una apreciación personal fue que acostumbran a cooperar en gran medida porque el objetivo es común a ambas partes. Por ejemplo, un proceso de cierre contable requiere discusión y explicación de cuestiones técnicas argentinas, para las cuales es fundamental que estén predispuestos a entenderlas, sino los reportes que luego se eleven a las jerarquías más altas pueden no satisfacer los requerimientos de estos cargos superiores

alemanes. En este sentido, la responsabilidad es compartida, con lo cual una actitud de poca cooperación resultará en detrimento del rendimiento de ambos equipos. De todas formas, también se observó que cuando entran en confianza y observan que la contraparte se dirige de forma respetuosa, se genera una gran predisposición.

Entonces, en términos de Hofstede (2010), es posible pensar que se trata de una cultura individualista con algunos matices de colectivismo. Un aspecto importante es el sentido de identificación entre alemanes. Los tres encuestados argentinos acordaron en que “un alemán confía ciegamente en otro alemán”. Esto es, el hecho de que la otra persona sea alemana es una garantía de confianza en que las cosas se harán como ellos lo requieren, aún cuando hay profesionales igualmente idóneos no alemanes para realizar las mismas tareas.

Adicionalmente, se observó que la cultura alemana tiene una inclinación por la *eficacia*, entendida como el logro de los objetivos propuestos. La constancia siguiendo las reglas establecidas es doctrina en su accionar. La existencia de valores rígidos y estructuras permite que el margen de error sea bajo. Sin embargo, el “core” de la empresa es un tanto complejo en cuanto a las reglas, las estructuras, los compromisos y el cumplimiento. Esto es así porque gran parte de los pagos de clientes de Herrenknecht dependen del pago del Estado Nacional Argentino. La venta de máquinas se efectúa a un cliente que luego factura al Estado. Es decir, es una cadena que termina en el Estado, generando demoras e imprevistos. El desafío extra que presenta esta situación es que estos pagos no siguen una lógica. Entonces, uno de los objetivos importantes es hacer entender a los miembros del equipo alemán, por ejemplo, por qué Argentina tienen un crédito con un cliente de más de 120 días. Esta comunicación que no resulta sencilla, dado que observando los rasgos característicos se puede encuadrar a la cultura que buscan *evitar la incertidumbre*. Hofstede (2010) sostiene que este tipo de sociedad intenta controlar el futuro, y evitar la ambigüedad, pero esas rígidas creencias y comportamientos colisionan con la realidad argentina y del sector. De esta forma existe un gran esfuerzo por hacer entender determinadas situaciones cuando existen comunicaciones informativas o discusiones financieras y presupuestarias respecto de la sucursal Argentina.

En contraposición, los encuestados definen el estilo argentino como “*más relajado*”, en el sentido en que están acostumbrados a lidiar con la incertidumbre del contexto. Existe una docilidad mucho mayor al cambio. Esto implica que los tiempos se flexibilicen, las tareas se releguen a posibles cambios de escenarios, y el tiempo sea algo manejable. Estas características corresponden al estilo más *policrónico* expuesto por Hall (2000). No obstante, estas formas de pensar y proceder generan dos situaciones contrapuestas. Por un lado, y en términos de orden organizacional, el alemán es reticente a perder el control de una situación. Pero por otro lado, una vez que la situación se comprende, valoran altamente la capacidad para resolver un problema que ellos mismos reconocen incapaces de resolver en la misma situación.

Adicionalmente, la cultura alemana no esconde su orgullo por sus conocimientos y habilidades. Un encuestado contó la siguiente experiencia. Cuando se recibe un anticipo de un cliente y éste fija precios (se determina el precio final que va a tener la operación), se debe emitir una factura por el importe del anticipo recibido y esto está gravado por el Impuesto al Valor Agregado. En cambio, en Alemania, el anticipo (fije precio o no), no se factura, sino que se otorga un recibo por esta suma de dinero y se emite la factura al final de la operación (Ej. Cuando se termina de ofrecer el servicio). Resultó muy difícil hacerle entender al colega contador alemán que podía ocurrir de otra forma. Reiteraba no podía ser posible de otra manera que no sea la de su país, y que él tenía un doctorado en contabilidad y jamás había escuchado de una posibilidad semejante. Esto demuestra que tienen cierta incapacidad de situarse en otro contexto y aceptar que las cosas pueden ser diferentes a las suyas. Luego de explicar exhaustivamente que la razón detrás de la facturación era el cobro de impuestos (el Estado busca hacerse de dinero de la forma más rápida) comprendió cómo funcionaba. El ejemplo anterior deja entrever que existe cierto exceso de confianza en sí mismos y cierta visión egocéntrica. En definitiva esta rigidez de agenda se traduce en rigidez mental frente a determinadas situaciones.

Como se observa, y en línea con lo desarrollado por Hofstede (2010), existen elementos definitorios masculinos. Esta tendencia al logro, a la asertividad y voluntad de ser el mejor rigen en gran medida el accionar del alemán. Sin embargo, los encuestados también

sostuvieron que están altamente motivados por el logro de objetivos y la necesidad de mejorar continuamente, y a pesar de la tendencia a identificarse con el grupo y apoyarse cuando es necesario, abundan los elementos masculinos.

Todos estos rasgos de la cultura alemana y argentina, naturalmente tienen una gran implicancia en la forma en que se comunican. Los objetivos son compartidos y ambos equipos desean llegar a concretar los procesos necesarios para tener cumplir exitosamente lo propuesto. Ahora, el camino por el cual se llega a ello es diferente en ambas culturas. A continuación se desarrollará el impacto de las diferencias y similitudes culturales en la comunicación.

4.3.2 El impacto de la cultura en la comunicación un equipo virtual alemán-argentino

Los canales utilizados con mayor frecuencia resultaron ser el *e-mail*, *el teléfono* y *la mensajería instantánea*. Existió unanimidad en cuando a la capacidad del e-mail de ensayar y re-procesar la información antes de enviarla, dado que la claridad es un elemento definitorio de las comunicaciones con el país europeo.

Para las tareas que implican *decisiones*, *el medio que se utiliza con mayor frecuencia es el e-mail y de vez en cuando el teléfono*. Uno de los encuestados sostuvo que en su caso se trata de dos culturas que se manejan en un idioma que no es su lengua madre, con lo cual a veces no se cuenta con el vocabulario justo para expresar con precisión la idea que se intenta transmitir. Es por esta razón que las comunicaciones importantes ocasionalmente pasan por la integrante alemana en argentina, y ella se asegura que no existe ambigüedad o la idea se expresa de manera correcta de forma tal que los pares alemanes comprendan el mensaje de forma precisa. Sin embargo, cuando la tarea es urgente, todos sostuvieron que prefieren el uso del teléfono, siempre y cuando la brecha de diferencia horaria lo permita.

Por otra parte, las tareas *rutinarias se llevan a cabo por lo general mediante e-mail y mensajería instantánea*. (Communicator) En Herrenknecht existe un flujo de información muy importante entre los dos equipos, y éste se da principalmente por e-mail.

En referencia a la Teoría de Sincronización de los Medios, se observa que para los procesos de comunicación cuyo objetivo es lograr acuerdos, los canales más utilizados fueron el e-mail y de vez en cuando el teléfono. Ambas partes de los equipos manejan el idioma como segunda lengua, y la capacidad de ensayo y re-procesamiento del canal cobra gran importancia. El teléfono por lo general se utiliza como complemento del e-mail, y la mensajería instantánea se utiliza para un gran número de procesos.

La forma directa y por lo general clara en que se expresan los alemanes queda expuesta en su voluntad de evitar cualquier tipo de ambigüedad en los mensajes. Los tres encuestados argentinos sostuvieron que cuando comenzaron a trabajar en la empresa les chocó la manera en que se expresan. Por ejemplo, uno de ellos escribió un mail explicando detalladamente que era beneficiosa la compra de un bien de uso que hasta ese momento se venía alquilando, incluyendo cifras y un detallado análisis económico y finalmente preguntando si se estaba de acuerdo, y la respuesta del integrante alemán fue "OK". Se había brindado una respuesta, pero no de la forma en que el argentino esperaba. Sin embargo, con el tiempo fue aprendiendo que este estilo directo responde a la que esa respuesta es suficiente como para proceder con la compra.

El gran respeto por los valores, la puntualidad, la palabra, la formalidad, y el cumplimiento, lleva a que se elijan medios tanto verbales como escritos. El alemán toma por sentado que el pedido o requerimiento se cumplirá con lo cual no existe la necesidad específica de dejar por escrito qué y cuándo se solicitó. Así, un e-mail o un mensaje por el Communicator o un mensaje de voz, sirven al propósito de la misma manera.

En el marco de esta cultura con estructuras muy definidas, y en concordancia con lo expuesto por Lewis (2006) los alemanes tienen una alta *sensibilidad a los chistes*, al menos en el ámbito laboral. En el afán de flexibilizar esa rigidez, un encuestado argentino hizo un chiste a sus colegas alemanes. Se necesitaban teléfonos celulares para algunos miembros de la organización, y dos encargadas de ventas de diferentes compañías generaron dos propuestas y presupuestos. En Alemania una mujer, preguntó cuál iba a ser el proveedor al cual se le efectuaría el pedido. Respondió que la primera opción porque era una mujer

mucho más linda. La respuesta fue clara, determinante, y negativa. La alemana afirmó que esos chistes no eran apropiados. Este simple ejemplo muestra dos cosas: por un lado, que en Argentina esta actitud puede entenderse como “machista”, pero en cierta manera es corriente esa clase de chistes. En Alemania, esa clase de afirmaciones se toman como fuera de lugar y vulgares, porque el *respeto* es el valor número uno y fundamental en el ámbito laboral y personal. Se puede pensar también en una igualdad de género superior que en los países latinoamericanos como es el caso de Argentina. Por otro lado, se ve que existe una clara respuesta con una firmeza absoluta. Como se vio en la bibliografía, la forma de expresarse es clara y honesta. Esta circunstancia permite observar que los medios con alta sincronización pueden dejar expuestas diferencias de valores, y escalas diferentes de tolerancia. En definitiva, se pueden generar roces en los procesos de comunicación por la alta inmediatez en la respuesta y la baja posibilidad de ensayo y re-procesamiento. Es por eso que a menudo, se prefieren los medios con baja sincronización, porque son aquellos que permiten mayor elaboración y decodificación, reduciendo la posibilidad de choques en la comunicación por diferencias culturales, por es el caso de e-mail.

Un aspecto que influye de forma directa en la comunicación es la capacidad de *enfoque y concentración en una o varias tareas*. La encuestada alemana sostuvo que cuando llegó al país, estaba asombrada por la capacidad del argentino de manejar múltiples tareas al mismo tiempo. Expresó que no se acostumbra en Alemania a manejar 3, 4 o 5 cuestiones simultáneamente, sino que se procede a terminar un proceso de la mejor forma posible y luego concentrarse en el segundo, tercero, etc. Esto se relaciona directamente con el concepto de “Multiactividad” o “Actividad lineal”. Argentina se encuadra sin lugar a dudas en la primera categoría, mientras que el alemán se siente más cómodo en la segunda. Sin embargo, la encuestada sostuvo que con los meses y con esfuerzo pudo adaptarse a resolver más de un problema a la vez, y que muchas veces actúa de nexo entre los miembros de Alemania y los de Argentina. Esto es, pudo comprender aquí no se cuenta con toda la información disponible para resolver un problema por vez, como quizás sucede en su país. Quedan cuestiones abiertas y para aprovechar el tiempo conviene seguir adelante y volver luego.

Ahora, esta multiactividad o forma linealmente activa de manejarse implica que la cantidad de comunicaciones que existen entre los dos equipos es mayor en el primer caso y menor en el segundo. Al tratar con varias cuestiones al mismo tiempo el argentino debe comunicarse con mayor frecuencia con Alemania, y por lo general se maneja con el e-mail y teléfono. Generalmente envía varios e-mail referentes a diversas cuestiones para el que alemán pueda ir resolviéndolos o contestando a medida que termina con la tarea que está realizando en ese momento. Respecto del teléfono, es útil para tareas que requieren una solución rápida, pero se emplea con cuidado para no saturar el canal y presionar al colega alemán a realizar también muchas tareas al mismo tiempo, situación que no es de agrado para esta cultura.

En adición a este concepto de multiactividad y actividad lineal, los encuestados argentinos sostuvieron que los alemanes se concentran profundamente en una tarea y por ende *la visión de cada uno resulta muy atomizada*. A veces requiere un esfuerzo extra que ellos analicen una situación con amplitud visual amplia, porque se concentran mucho en aquello que les concierne. Es costoso ver el impacto de una acción propia en los procesos ajenos. Por ejemplo, un encuestado argentino sostuvo que en estos días está trabajando en la implementación de un nuevo sistema contable para la sucursal. Para ello debe trabajar con especialistas de diversas áreas como por ejemplo en bienes de cambio, activos fijos o de stock. El software requiere parametrización, esto significa que se deben asignar los costos, ver cómo se distribuyen, que precio de venta tomar, entre otros indicadores. Sin embargo, la comunicación con estos miembros es muy difícil, porque cada uno está concentrado en su especialización, y no comprende ni a grandes rasgos las tareas que realiza otra persona, aún en temas afines. Por ello, las teleconferencias suelen ser muy útiles cuando se presenta este tipo de situación. El teléfono y el e-mail es la combinación de canales que mejor se ajusta a esta característica cultural y la preferencia los argentinos cuando deben establecer una comunicación para explicar, discutir o efectuar un requerimiento. Es la mejor manera de compartir y explicar de forma algunas situaciones o procesos que impactan otros procesos o áreas, dando una visión un poco más global de las tareas propias dentro de la compañía. Cabe destacar que la sucursal argentina es mucho más pequeña en tamaño (empleados, procesos, bienes, facturación, etc.) que la alemana, con lo cual esto también puede obligar a los profesionales en argentina a manejar varios temas y saber un

poco del resto de los procesos de las restantes áreas. En consonancia con Hall (2000) la percepción organizacional en argentina ve las actividades como parte de una organización mientras que los alemanes ven las actividades como aisladas de ésta.

Otro aspecto a resaltar en las comunicaciones es que los alemanes tienden a *requerir mucha información*. Como se desarrolló en el marco conceptual, (2006) expone que la sociedad alemana tiene una gran tendencia a la información mientras que la cultura latino-americana tiende en mayor medida al diálogo. Esto resultó ser así en la empresa, y dos de los encuestados afirmaron que los alemanes tienen la habitud de escuchar la información respecto del contexto, y luego requerir análisis de escenarios posibles con sus respectivas cifras. Regularmente ocurre que estos escenarios que se comunican y se explican a través de los e-mails o el teléfono y sobre los cuales se invierte una buena cantidad de tiempo, resultan vetustos dados los cambiantes factores económicos. Entonces, este contexto cambiante exige que la comunicación sea frecuente y por lo general el e-mail se utiliza para satisfacer los requerimientos de información completa y en tiempo que requieren los alemanes.

Finalmente, un aspecto que está relacionado con la flexibilidad cultural es el nivel de *apertura mental* para aceptar que existen maneras alternativas a la forma en que se llevan a cabo determinados procesos. Un encuestado relató la dificultosa comunicación con un colega alemán respecto de la valuación de los activos y pasivos en moneda extranjera. En Alemania, los activos y pasivos se valúan a un tipo de cambio promedio entre el vendedor y el comprador, es decir se manejan con un solo tipo de cambio. En Argentina, esta misma valuación, se realiza al tipo de cambio comprador para el caso de los activos, y al tipo de cambio vendedor para los pasivos. El alemán no podía comprender esto y sostenía rotundamente que esto no era posible. La comunicación se volvió un poco tirante cuando apeló a su título de CPA (certified public accountant) y su doctorado en contabilidad, actitud que fue bastante desacertada para el argentino. Este último afirmó que muchas veces la apertura mental no está relacionada con los niveles académicos sino a una característica personal y cultural de poder aceptar que algunas opciones diferentes son posibles, aún cuando se trata de un grupo cultural que tiende a escuchar. La forma más adecuada de

explicar estas diferencias es el uso del e-mail en conjunto con el teléfono, porque la baja flexibilidad alemana y gran confianza en sí mismos alemana genera un esfuerzo mayor al momento de explicar algo nuevo, diferente o alternativo a lo que están acostumbrados.

El cuadro debajo resume el análisis realizado sobre como las diferencias culturales guían la elección de los medios. Aquí se puede ver cuál es la elección de los medios de comunicación de los argentinos y alemanes en base a determinadas características.

La elección de los medios de comunicación según la cultura alemana y argentina

	ARGENTINOS	ALEMANES
Urgencia de la tarea	Orientación a los medios con alta sincronización. El teléfono es el medio elegido por excelencia, al saber que el alemán contestará sin falta para concluir la tarea	Guiados por la eficacia y logro de objetivos, utilizan medios con alta sincronización, teléfono y MI en segundo lugar.
Formalidad en la comunicación y confianza	Ni muy formal ni muy informal. Los colegas alemanes ofrecen seguridad en el cumplimiento de los pedidos, con lo cual existe necesidad baja de dejarlos por escrito. Así, el argentino prefieren medios escritos y verbales, como e-mail, teléfono y MI	Gran formalidad en las comunicaciones que presume uso de medios escritos para dejar el registro de la comunicación. Sin embargo, el respeto y el cumplimiento se dan por sentado, así que se utiliza el e-mail, el teléfono y MI
Tendencia individualista	Cultura con rasgos individualistas, pero con fuerte tendencia colectiva de grupo. Interés por la combinación de canales como teléfono y control remoto de computadoras para poder satisfacer el requerimiento propio o del colega	Cultura altamente individualista, pero su inclinación por la tarea hace que la elección de los medios sea aquella que favorece la agilidad del proceso. E-mail o teléfono si se requiere. En caso en que lo consideren colaborativo, combinarán canales como el e-mail y un mensaje de voz para explicar con precisión lo expuesto en el e-mail.
Simultaneidad de Tareas	Cultura multiactiva que debe trabajar con una linealmente activa. Debe tener cuidado de no saturar la comunicación ni abusar del uso de canales como el teléfono al requerir por diferentes temas al colega alemán. Se prefiere el e-mail por lo general, para que quede constancia de los determinados temas y el alemán los resuelva con sus tiempos	Cultura linealmente activa. Se manejan con el e-mail en casi todas las ocasiones, porque trabajan de a una tarea por vez y este canal satisface los requerimientos de cada tarea (tiempo justo e información precisa)

<p>Confianza en sí mismos y flexibilidad</p>	<p>La gran confianza de los colegas alemanes en sí mismos y la baja flexibilidad genera que la comunicación sea más extensa cuando se intenta explicar o discutir situaciones, debiendo elegir medios escritos y verbales como e-mail y teléfono (regularmente al mismo tiempo) para expresar mejor la idea y que comprendan que existen otras alternativas posibles a las alemanas</p>	<p>Sostienen que el argentino generalmente comprende lo que quieren expresar los alemanes, con lo cual el canal que suelen elegir es el e-mail, por brindar la claridad necesaria y la información justa para que el argentino comprenda el mensaje.</p>
<p>Tipo de comunicación</p>	<p>La comunicación que se prefiere es la asincrónica. Por lo general se evita el uso de medios con alta sincronización, y los argentinos se vuelcan al uso de aquellos con baja sincronización</p>	<p>Cuando se pueden evitar los medios que ofrecen gran sincronización, la tendencia está inclinada al uso de medios asincrónicos.</p>

4.3.3 La cultura argentina, alemana y americana. Características de comunicación.

En el primer trabajo de graduación se ha estudiado a la elección de los medios de comunicación cuando se trabaja con la cultura americana, del cual se desprenden las siguientes tendencias de elección acorde a los rasgos de esta cultura:

La elección de los medios de comunicación según la cultura alemana y argentina

	<p>ARGENTINOS</p>	<p>NORTEAMERICANOS</p>
<p>Urgencia de la tarea</p>	<p>Orientación a los medios con alta sincronización. El teléfono es el medio elegido por excelencia, pero se puede ver obligado al uso del e-mail por la falta de respuesta instantánea en caso de urgencia.</p>	<p>La elección del medio se ajusta a sus necesidades personales. Aún cuando existe urgencia se prefiere el e-mail.</p>
<p>Formalidad en la comunicación y confianza</p>	<p>Ni muy formal ni muy informal. Sin embargo, al saber que las actividades personales americanas son prioridad, prima la comunicación escrita por medio del e-mail. Cuando es posible, el colega lo lee y queda constancia de qué y cuándo se envió.</p>	<p>Tienden a utilizar medio escritos para que quede constancia de que han respondido. Como regla de comunicación primero desean que se escriban e-mails y luego el teléfono y sólo en caso de gran necesidad.</p>

<p>Tendencia individualista</p>	<p>Cultura con rasgos individualistas, pero con fuerte tendencia colectiva de grupo. Frente a esta tendencia americana de pensar en su necesidad, se debe aprovechar la comunicación lo máximo posible, eligiendo canales que no permitan la ambigüedad, como el e-mail.</p>	<p>Cultura individualista. Elegirá el medio acorde a las necesidades propias, concuerden con la del colega o no. En caso de ausencia enviarían un e-mail, para dejar constancia de lo requerido.</p>
<p>Simultaneidad de Tareas</p>	<p>Cultura multiactiva que debe trabajar con una linealmente activa. Se utiliza el e-mail, pero aún así no es bienvenido por los norteamericanos muchos e-mails a la vez. A veces se recurre a la MI si es necesario, pero en casos puntuales porque los colegas en USA son reticentes a la presión de contestar en el momento.</p>	<p>Al ser una cultura linealmente activa y frente a la existencia de más de una cuestión, dan un orden de prioridad a las comunicaciones utilizando el e-mail, es decir, enviando y recibiendo de a uno o dos por vez a medida que se cierran los diversos temas.</p>
<p>Confianza en sí mismos y flexibilidad</p>	<p>El americano está abierto en parte a escuchar nuevas ideas o formas diversas de conducir determinados procesos, con lo cual por lo general se escoge al e-mail, al ser un medio suficiente para que los americanos comprendan lo que se desea comunicar.</p>	<p>Comprenden que el argentino es flexible y tiene la mente abierta con lo cual la comprensión de formas diversas de conducción no genera una comunicación más extensa ni engorrosa. EL canal que se elige es el e-mail.</p>
<p>Tipo de comunicación</p>	<p>La comunicación que se prefiere es la asincrónica. Por lo general se evita el uso de medios con alta sincronización, y los argentinos se vuelcan al uso de aquellos con baja sincronización</p>	<p>Siempre se desea el uso de medios con baja sincronización a los que ofrecen alta sincronización, aún en momentos que ameritan el uso de, por ejemplo, el teléfono.</p>

La primera diferencia notable entre la cultura americana y alemana es la orientación a la *tarea*, de lo cual se desprenden dos cuestiones.

En términos generales, el uso del *e-mail* resultó ser una de las formas de comunicación más utilizadas por los argentinos para comunicarse con ambas culturas. Este canal ofrece una alta capacidad de ensayo y re-procesamiento, muy necesario para atenuar posibles malas interpretaciones en las comunicaciones. Sin embargo, en el caso de Alemania el desafío es aún mayor porque se utiliza el inglés, un idioma que no es la lengua madre de ninguna de las dos partes. En el caso de Estados Unidos, los integrantes del equipo americano pueden inferir de mejor manera cuál es la intención detrás de un mensaje. Existe una mayor tendencia a que se interprete correctamente el verdadero significado del mensaje.

La primera diferencia notable está relacionada con la urgencia de la tarea. Si bien los norteamericanos tienden a ser igual de organizados que los alemanes, se pondera en primer lugar las necesidades de cada uno por sobre la urgencia de la tarea que haya que cumplir. Si existe un vencimiento próximo, pero se realizan caminatas recreativas para estirarse, la tarea quedará relegada a la necesidad de este tipo de actividades. Por el contrario, para los alemanes, las actividades personales, están sujetas a la realización de una única tarea. La argentina comparte este sentido de cumplimiento de tarea y ambas culturas recurren a los medios de comunicación que ofrecen un mayor nivel de sincronización, porque están en consonancia con la otra parte. Así, los problemas suelen resolverse con mayor velocidad, porque los compañeros en el otro país comparten el mismo sentido de urgencia. Frecuentemente, ambas partes recurren al teléfono. En Estados Unidos, la sincronización es menor, porque en ocasiones reciben llamadas de los argentinos, pero no se recibe respuesta, ya sea porque están ausentes en su puesto de trabajo o simplemente porque prefieren no contestar por ese medio. De esta forma, se debe recurrir al e-mail y esperar la respuesta lo antes posible.

En segundo lugar, la cultura argentina está acostumbrada a tratar con varias tareas de forma simultánea, que se contraponen con la manera de trabajar linealmente activa de los americanos y de los alemanes. Ambas culturas se manejan de mejor manera con el e-mail, y en el caso de los alemanes pueden aceptar algunas llamadas, pero los argentinos deben ser cuidadosos para no saturar los medios y presionarlos para concluir determinadas tareas. En cambio el norteamericano no aceptará canales verbales, porque se inquietan ampliamente ante la presión de la inmediatez de contestación.

Entonces, la cultura alemana parece encuadrar de manera satisfactoria a las características de la cultura “monocrónica” y la argentina en la “policrónica”. En la cultura americana abundan los rasgos monocrónicos, pero se puede observar un manejo del tiempo diferente. *El tiempo es inflexible en lo referente a lo personal, y así, flexible respecto de la tarea.* Para un alemán, una cita con un médico está sujeta a postergación si existe una tarea que no se ha terminado, para un americano es completamente inamovible.

En cuanto a la manera de comunicación, Alemania y Estados Unidos tienden a una comunicación directa y clara. El argentino se caracteriza por el diálogo y más que la información y esto implica que en un comienzo choque la falta de expresividad en las comunicaciones. No obstante, dentro de los parámetros de formalidad, los alemanes superan ampliamente la formalidad americana. Por ejemplo, el comienzo de un e-mail con un americano es “Hi Juan” mientras que el alemán se refiere a un colega como “Mr. González”. Adicionalmente, la formalidad también se expresa en términos de cumplimiento de lo acordado, y en este sentido, la elección de los canales de comunicación es bien amplia para la comunicación alemana y argentina. Al contar con que el colega argentino cumplirá con los requerimientos o pedidos, los alemanes pueden escoger la MI, porque no encuentran necesidad de mantener por escrito y en detalle el pedido que formularon. Toman por sentado que se cumplirá, y los argentinos se han adaptado a este estilo de mantener la palabra bajo cualquier circunstancia. En cambio, cuando existen comunicaciones con los americanos, ambas partes optan por la comunicación escrita que deje constancia que se ha pedido o se ha respondido en determinado momento y forma. Quizás esta elección demuestre que la confianza entre las dos partes es menor al caso de los alemanes y argentinos.

Otra diferencia notable es la confianza en sí mismos y la flexibilidad. El alemán tiene una confianza muy alta en sus conocimientos y en la forma en que se llevan a cabo los procesos, con lo cual el esfuerzo comunicacional a menudo es muy alto, porque se los debe convencer que existen otras formas posibles, alternativas e igual de efectivas de manejarlos. Así, el argentino recurre al e-mail y al teléfono como apoyo para poder transmitir las diferentes ideas. Por el contrario, el norteamericano está más abierto, al menos a escuchar, nuevas opciones, con lo cual un simple intercambio de e-mails resulta suficiente como para poder entender estas nuevas alternativas.

Ambas culturas demostraron una *alta sensibilidad a los chistes* en las comunicaciones. Tanto en Estados Unidos como en Alemania, los chistes no son bienvenidos, especialmente porque el tipo de humor es diferente. En ambas empresas, se vieron casos en que chistes que en Argentina son considerados graciosos, en estas dos culturas se ven como ofensivos y

hasta discriminatorios, especialmente cuando se trata de chistes de género. Esto demuestra que a mayores diferencias culturales mayor cuidado debe existir en las comunicaciones, y convenciones que parecen aceptables en un país son ofensivas en otro. Muchas veces se traduce en mala predisposición cuando se requiere cooperación y sincronización. Esta es una de las razones por las cuales el e-mail es uno de los canales preferidos para entablar comunicaciones en equipos virtuales, sean diferencias pequeñas, medianas o grandes.

Finalmente, se observó que a medida que aumenta el conocimiento sobre las diferencias culturales, se ve favorecida la comunicación, tanto argentino-alemana como la argentino-norteamericana. Consecuentemente, se infiere que a mayor conocimiento de las diferencias, menores son los problemas de comunicación.



5. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo de graduación ha sido analizar de qué manera la cultura guía la elección de los canales de comunicación y estudiar cuál es el impacto de la cultura en el proceso de comunicación. Adicionalmente se buscó analizar las diferencias de comunicación argentino-alemana y argentino-norteamericana.

Los resultados del estudio están en línea con la descripción de las cinco dimensiones de la cultura de Hofstede (2006), sobre Argentina, Alemania y Estados Unidos. La orientación marcada al logro de la tarea y objetivos genera que la cultura alemana tienda al individualismo. Sin embargo, se ha observado que esta inclinación por la consecución de los objetivos lleva a que actúen de forma colectiva y cooperativa, facilitando la comunicación cuando es necesario y volcándose al uso de medios con alta sincronización si es necesario. Estados Unidos se encuentra en línea con éstas características, con la diferencia que el individualismo se observa aún cuando se trabaja para lograr un objetivo en común. La necesidad personal es prioridad, con lo cual el proceso de comunicación se encuentra relegado a las actividades personales, aún en casos en que se requiere atención inmediata.

La multiactividad argentina es valorada por los dos países estudiados, cuya forma de manejar los procesos se asimila con una cultura linealmente activa, porque los contextos nacionales son diferentes, y en el caso de Argentina es beneficioso y necesario que existan profesionales idóneos para manejar varios problemas al mismo tiempo. Si bien las comunicaciones se alborotan (al tener muchos problemas sin cerrar), tanto alemanes como americanos estiman esta capacidad multitarea. Para que esta interacción resulte posible y efectiva, es indispensable el uso del e-mail, porque permite respetar los tiempos ajenos y avanzar con los propios. En algunos casos, se puede utilizar el teléfono siempre y cuando no se haga abuso de este canal y las reglas de comunicación así lo permitan.

En términos generales y ambos casos estudiados el e-mail resultó ser el canal más utilizado, al ofrecer los atributos necesarios para que las comunicaciones se lleven a cabo en tiempo y

forma. Este canal ofrece un balance justo entre velocidad, sincronización, claridad y riqueza de la información que atenúa los roces que pudieran surgir de las diferencias culturales entre los equipos.

Por otra parte, en la interacción con las dos culturas estudiadas se destacó el uso de varios medios de comunicación en simultáneo para superar las diferencias culturales. Se puede concluir que cuando existe una distancia cultural la combinación de medios, en especial de el e-mail y el teléfono y el e-mail junto a la MI, logran superar diferencias en formas de ver, comprender y pensar respecto de determinadas situaciones.

Adicionalmente, y confirmando el resultado del primer trabajo de graduación, la urgencia de la tarea es una variable que domina la elección de los medios, es decir, más allá de las diferencias culturales y el esfuerzo por elegir medios que las disipen, cuando la tarea requiere atención inmediata, se optan por medios con mayor sincronización.

La conclusión central del trabajo es que las diferencias culturales no afectan la elección de los medios de comunicación en equipos virtuales, con una salvedad. Por un lado, la diferencia cultural no influye en la elección de los medios de comunicación porque se observó que si bien las culturas difieren en algunos aspectos, en ambos casos existió un amplio y preferido uso del e-mail, y con mayor o menor intensidad, se evitó el uso del teléfono para las comunicaciones. Cuando los equipos son conscientes de las diferencias culturales, tienden al uso de medios más asincrónicos, porque parecen ser aquellos que mitigan de mejor manera estas diferencias y evitan la ambigüedad en los mensajes. Pero por otro lado, se ha observado que cada cultura tiene diferentes formas de pensar, de sentir y de actuar, que lleva a que se establezcan determinadas reglas de comunicación, que guían la elección de algunos canales por sobre otros. Cuando estas reglas de comunicación varían de cultura en cultura, es de esperarse que la elección de determinados canales de comunicación sea diferente.

Por otra parte, a medida que aumenta el conocimiento sobre las diferencias culturales, la comunicación entre equipos virtuales se ve favorecida. Consecuentemente, se infiere que a

mayor conocimiento de las diferencias, menores son los problemas de comunicación, dado que la “conciencia” sobre las formas culturales diferentes permite una adaptación a las convenciones, estilos y formas ajenas.

También se puede concluir que si bien las tecnologías de información han avanzado en gran medida, la presencia de un colega extranjero en el equipo local mejora ampliamente la comunicación entre ambos grupos al actuar de nexo y asistir a ambas partes cuando las diferencias culturales son acentuadas.

Finalmente, y en línea con las conclusiones del primer trabajo de graduación, se puede observar que más allá de los grandes avances tecnológicos y frente a la posibilidad de utilizar canales con alta sincronización, las personas tienden a elegir canales más asincrónicos y menos presenciales por la comodidad que éstos generan, independientemente de los rasgos culturales que los identifican, y las posibles diferencias que existen entre los equipos virtuales.

6. BIBLIOGRAFIA

- **Alfa project.** Brochure: *Being International-More Complex than you would imagine*, McMillan, India, 2008.
- **Cruz William,** *Differences in Nonverbal Communication Styles between Cultures: The Latino-Anglo Perspective*, Leadership and Management in Engineering, Vol 1, No.4, October 2001.
- **Dennis Alan R., Fuller Robert M., Valacich Joseph S,** *Media, Tasks, and communication processes: A theory of Media Synchronicity*, MIS Quarterly Vol. 32, No.2 pp.575-600, US, September 2008.
- **Grosse Christine Uber,** *Managing Communication within Virtual Teams*, Business Communication Quarterly, Vol.65. No. 4 pp. 22-38, US, December 2002.
- **Hall, E.T,** *Intercultural Communication. A Reader*, 2000.
- **Hofstede Geert, Hofstede, Gert Jan, Michael Minkov,** *Cultures and Organizations: Software of the Mind.* 3rd Edition, McGraw-Hill, USA, 2010
- **Jarvenpaa Sirkka, Leidner Dorothy E.,** *Communication and Trust in Global Virtual Teams*, Organization Science, Vol. 10. No.6 pp791-815, US, November-December 1999.
- **Javidan M., Dorfman P.W., Sully de Luque M., and Robert J.** *In the eye of the Beholder: Cross cultural lessons in Leadership from project GLOBE*, House, Academy of management perspectives, 2006.
- **Lewis, Richard,** *When cultures collide: Leading across cultures*, Nicholas Brealey International 2009.
- **Lipnack Jessica, Stamps Jeffrey.** *Virtual Teams: People Working Across Boundaries With Technology.* New York, Wiley, 2000.
- **Pierluigi, María Inés,** *La elección de los medios de comunicación en equipos virtuales*, Universidad de San Andrés, Victoria, 2011.
- **Samovar L., Porter R.E, McDaniel E.,** *Intercultural Communication*, 12th edition, A Reader, 2008.

Páginas Web Consultadas

- <http://geert-hofstede.com/>
- <http://dahl.at/wordpress/research-publications/intercultural-communication/>
- <http://dahl.at/wordpress/research-publications/intercultural-communication/communications-and-culture-transformation/>
- http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm

7. ANEXOS

Cuestionario y guía para la entrevista

1. ¿Con qué país/es trabajás y en qué idiomas?
2. ¿Cuáles son los medios que utilizás con más frecuencia para tus tareas de toma de decisiones/generación de ideas/tareas rutinarias? ¿Por qué?
 - a. Videoconferencias, teleconferencias
 - b. Teléfono
 - c. E-mail, IM y/o control remoto de computadoras
 - d. Fax, memos y/o documentos
3. ¿Cuán dispar es la cultura con el grupo a distancia con el que interactuás?
 - a. Son culturas próximas
 - b. Son culturas ligeramente diferentes
 - c. Son culturas completamente diferentes
4. ¿Cuáles son los medios que utilizás con más frecuencia en relación a esta cultura?
 - a. Videoconferencias, teleconferencias
 - b. Teléfono
 - c. E-mail, IM y/o control remoto de computadoras
 - d. Fax, memos y/o documentos

¿Por qué?
5. ¿Estás familiarizado con la cultura con la cual trabajás? ¿Qué elementos de la cultura del otro equipo podés destacar? ¿Cuáles compartís y cuáles no?

6. ¿Cuáles son las mayores diferencias entre la cultura argentina y alemana? ¿Cómo afectan las tareas?
7. ¿Cuánta disparidad existe en las convenciones de contexto (frases, expresiones, formas de escribir, etc.) que se utilizan en la comunicación? ¿Tienen influencia en la elección del canal que elegís?
8. ¿Crees que las diferencias de contextualización y temor a no comprender lo que intentan comunicar influyen en si utilizás e-mail o teléfono? ¿Por qué?
9. ¿Encontrás problemas de interpretación cuando no se comparte la lengua madre? ¿Elegís algún medio por sobre otro en base a estas diferencias de interpretación?
10. ¿Qué medios utilizas con mayor comodidad, dadas las diferencias culturales, los escritos o los verbales? ¿Cuáles crees que son los mejores medios para sortear las diferencias culturales?
11. ¿Resulta problemática la disparidad cultural cuando se requiere cooperación y sincronización?
12. ¿Existe algún problema recurrente o diferencias de concepto que afecte la comunicación entre los dos equipos?