
"La interculturalidad en la comunicación interna"

Análisis de la comunicación interna y de la comunicación intercultural de la
Cámara de Comercio e Industria
Paraguayo-Alemana

Victoria Franco Cabrera

TUTORA
Marta Giménez

TESINA DE LICENCIATURA
Ciencias de la Comunicación

UNIVERSIDAD CATÓLICA NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCIÓN

Asunción, 2002

"La insistencia en la cultura como comunicación tiene sus aspectos prácticos. La mayor parte de las dificultades que unas personas tienen con otras pueden achacarse a distorsiones de la comunicación".

"Debemos aprender a comprender los aspectos no conscientes de la comunicación. No debemos creer nunca que somos plenamente conscientes de lo que comunicamos."¹

Edward T. Hall

"Las comunicaciones son vitales para la gestión y constituyen una de las tareas más difíciles de realizar."²

D. Weiss

¹ "El lenguaje silencioso", Edward T. Hall, Alianza Editorial S.A., Madrid, 1989, pag. 42 y 71

² D. Weiss, citado en Annie Bartolie, "Comunicación y Organización", 1era. Edición Paidós, Buenos Aires, 1992, pag. 81

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por el apoyo constante y por incentivar y enseñarme desde chica el valor del estudio.

A Marta Giménez, por despertar mi interés en la Comunicación Intercultural y por la guía y ayuda para la realización de este trabajo.

A mis compañeros y jefes de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana, por la apertura, flexibilidad, confianza y consideración en todos estos años a lo largo de mi carrera; y por permitirme realizar la investigación sobre esta organización.

A mi lejano amigo, por enviarme libros desde el continente europeo que enriquecieron este trabajo ampliamente.

A Luciana De Loof, por prestarme el libro de Edward T. Hall, que fue fundamental para el estudio de la comunicación intercultural.

A todas las personas que a través de su compañía, amistad, apoyo y cariño, ayudaron a lograr este anhelado objetivo.

¡Mis más sinceros agradecimientos de todo corazón a todos ustedes!

INDICE

Introducción

6

Presentación
Justificación

1. Capítulo - Aspectos metodológicos.....9

- 1.1. Breve descripción de la metodología
- 1.2. Objetivos
- 1.3. Diseño de la investigación
- 1.4. Tipos de investigación cualitativa
- 1.5. Instrumentos de Recolección:
- 1.6. Resultado de los Análisis y conclusión de esta tesina

2. Capítulo - La comunicación organizacional.....18

- 2.1. Introducción
- 2.2. El proceso de la comunicación
 - 2.2.3. Modelo de comunicación
 - 2.2.4. Prueba de efectividad de la comunicación
 - 2.2.5. Comunicación no verbal
- 2.3. Las comunicaciones y las organizaciones
 - 2.3.1. Las principales teorías de la organización
 - 2.3.2 Principales formas de organigrama
- 2.4. Comportamiento organizacional
 - 2.4.1 Perspectivas históricas del comportamiento organizacional
 - 2.4.2. La institucionalización de la organización
 - 2.4.3. Estructura y diseño: pilares básicos de la organización
- 2.5. Definición de comunicación organizacional
- 2.6. Comunicación interna
 - 2.6.1. Funciones y objetivos de las comunicación interna de la organización
 - 2.6.2 Formas de comunicación interna
 - 2.6.3 Estrategia de comunicación interna
- 2.7. Sugerencias para un buen manejo del personal

3. Capítulo - La comunicación intercultural.....39

- 3.1. Introducción
- 3.2. Datos históricos sobre la palabra cultura
 - 3.2.1 Cultura en sentido de estética
 - 3.2.2. El concepto de antropología de cultura
- 3.3. Contexto de la cultura
- 3.4. Identidad cultural

- 3.5. La interculturalidad
- 3.6. La comunicación intercultural: Datos históricos.
 - 3.6.1 Reseña sobre teorías desarrolladas
- 3.7. Cultura y comunicación
 - 3.7.1. La comunicación humana: el modelo de Watzlawick
 - 3.7.2 El contexto multicultural
 - 3.7.3 La comunicación no verbal intercultural
- 3.8 La sensibilidad hacia culturas distintas
- 3.9. Pautas para conseguir una comunicación intercultural eficaz

4. Capítulo – La Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana.....56

- 4.1. Cámaras de Industria y Comercio (IHK) y la red de Cámaras en el Exterior (AHK)
- 4.2. Historia de la Cámara de Comercio Paraguayo-Alemana
- 4.3. La estructura de la Cámara de Comercio e Industria-Paraguayo-Alemana
 - 4.3.1 Quien es quien en la Cámara
 - 4.3.2 Organigrama de la Cámara
- 4.4. Misión de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana

5. Capítulo – Análisis de la comunicación interna de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana.....62

- 5.1. Los espacios físicos de la oficina de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana
- 5.2. La matriz de observación
 - 5.2.1 Canales de comunicación
 - 5.2.2 Niveles de comunicación
 - 5.2.3 La formalización en las comunicaciones
 - 5.2.4 Los contenidos de las comunicaciones
 - 5.2.5 Los propósitos de comunicación
 - 5.2.6 Espacios en donde ocurrieron las comunicaciones
 - 5.2.7 La dirección de las comunicaciones
- 5.3 Aclaraciones preliminares sobre la entrevista
 - 5.3.1 Clasificación según los canales, formalidad y nivel utilizado en cuanto al idioma
 - 5.3.2 Clasificación según la frecuencia de los canales de comunicación y el idioma utilizado
 - 5.3.3 La percepción sobre falencias en la comunicación interna
 - 5.3.4 La consideración sobre reglamentos
 - 5.3.5 Resultados sobre la cultura

6. Conclusión

.....
.80

7. Recomendaciones y perspectivas.....83

y

8. Anexos.....84

Anexo 1

- La incorporación del Sistema de Calidad ISO 9002
- Objetivos de Calidad
- Política de Calidad
- Responsables del Sistema de la Calidad
- Estatutos

Anexo 2

- Entrevistas
- Matriz de observación

9.

INTRODUCCIÓN:

Presentación:

En un mundo que tiende cada vez más hacia la globalización, nos encontramos frente a situaciones de encuentro y convivencia, que se presentan con nuevos desafíos, mucho de los cuales ni siquiera somos conscientes como es el caso de la comunicación intercultural, es decir, la comunicación entre personas con distintos trasfondos culturales, en el ámbito de la ciencia de la comunicación. Este aspecto de la comunicación y su especificidad en un contexto laboral es lo que se pretende analizar en este trabajo.

De esta manera, se entrelazan los análisis de la comunicación interna de una organización y la comunicación intercultural, considerando que las personas que integran la organización estudiada, provienen de distintas culturas. La comunicación intercultural como elemento de estudio es todavía poco conocida en nuestro país, sin embargo en otros países varios científicos, tanto en el área de comunicación, sociología, educación y antropología han realizado estudios sobre este tema. No obstante, la mayoría de los trabajos encontrados tenían más bien relación con los

aspectos étnicos, raciales y con la enseñanza y el aprendizaje. Muy poco fue lo que pude encontrar sobre este tema relacionado con el ámbito laboral.

En nuestra universidad se realizaron hasta el momento pocos estudios sobre comunicación interna en las organizaciones. El trabajo más reciente es el de Luciana De Loof “Descripción proxémica de Santillana Paraguay” que analiza la proxémica como elemento de estudio en la comunicación interna de la empresa Santillana Paraguay. También se encuentra el trabajo de Valeria Vázquez, “lo que Hacemos al decir”, en el cual se analiza la comunicación interna de la Fundación en Alianza. Tanto la tesina de Valeria Vázquez como la de Luciana de Loof, sirvieron como base para el desarrollo de este estudio. La metodología de estudio es parecida a la que se utilizó en la tesina de Valeria Vázquez, es decir las técnicas de observación y recolección de datos, agregándole entrevistas estructuradas en profundidad. Sin embargo, lo que diferencia este trabajo es que busca unir los dos elementos de estudio: la comunicación interna y la comunicación intercultural, aportando con ello un análisis que permita describir estos aspectos y detectar posibles problemas dentro de la comunicación interna.

Para analizar estos elementos se utilizaron métodos de estudios cualitativos que permitieron recolectar datos valiosos sobre el funcionamiento de la comunicación interna, tanto a través de observaciones como mediante la entrevista en profundidad estructurada. Como se explica en el capítulo uno, las observaciones sirvieron para obtener tanto datos cuantitativos como cualitativos acerca de los actos de comunicación realizados; mientras que las entrevistas permitieron en primer lugar, ahondar y completar los resultados de la observación y en segundo, recoger datos acerca de las percepciones de los integrantes de los aspectos relevantes de la comunicación intercultural.

La organización elegida fue la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana, que está constituida por integrantes provenientes de los dos países citados. La Cámara cumple una función de intermediación, asesoramiento y apoyo en lo que se refiere a asuntos comerciales e industriales entre Paraguay y Alemania. Su objetivo es fomentar estas relaciones y de esta manera, acercar ambos países en el ámbito económico; asimismo debe representar los intereses de sus asociados. Surgió hace 46 años por la necesidad de algunos comerciantes de mejorar las relaciones comerciales entre ambos países. Su historia, funciones y estructura se describe en el capítulo cuarto.

La parte teórica de este trabajo se constituye en el segundo y tercer capítulo. Los procesos de comunicación, los aspectos sobre la historia de las teorías de las organizaciones son detallados a fin de ensamblar las ideas de comunicación y organización que lleve a un mejor entendimiento sobre la importancia de la comunicación organizacional. Asimismo, se pretende con estas informaciones radicar el rol fundamental que ejerce la comunicación interna para el buen funcionamiento de la organización. Con este propósito fueron consultados libros de diferentes autores principalmente el de Annie Bartoli, María Luisa Muriel y Justo Villafañe.

Por otro lado, en el capítulo tercero se explica el tema de la comunicación intercultural. Los primeros conceptos de cultura, el significado de la identidad cultural,

la interculturalidad y finalmente lo que se precisa para lograr una comunicación intercultural eficaz se presentan en esta parte. Además, se incluyen explicaciones sobre el modelo de comunicación de Watzlawick con el objetivo de ilustrar la importancia de la cultura en la comunicación. Para recabar la información necesaria a fin de realizar esta tesina, los principales libros consultados fueron en primer lugar el del antropólogo norteamericano Edward T. Hall, seguido por autores europeos como Christina Alleman-Ghionda y Tanja Ogay. También tuve que recurrir a textos muy interesantes encontrados en paginas de internet.

Con el objetivo de juntar los aspectos de comunicación interna y de comunicación intercultural, realicé primeramente un análisis de ambas partes casi de manera separada, contrastándolas con lo expuesto en la teoría. Esto se puede encontrar en el capítulo quinto, donde se describe el análisis de contenido.

Finalmente los dos aspectos son unidos y comparados, tanto con la teoría como con los resultados de las observaciones y de las entrevistas, en la conclusión de esta tesina.

Justificación

El sistema de la comunicación interna es la herramienta principal para un buen funcionamiento dentro de una organización. Entendemos por comunicación interna a la interacción comunicativa de los miembros de una organización. Esta actividad puede efectuarse a través de diferentes vías tanto en forma directa, es decir de persona a persona o a través de algún medio de comunicación como fax, e-mail o teléfono. Puede tener carácter formal o informal dependiendo su grado de programación, estructura y planeación, puede ser ascendente o descendente considerando las jerarquías de la institución etc.

Los problemas cotidianos en el área de trabajo surgen en gran parte debido a problemas en la comunicación interna. Estos problemas también se dan en la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana, pese a que cuenta con poco personal. La Cámara es sumamente importante para facilitar el incursionamiento de productos paraguayos en Alemania y vice versa. La misma debe manejar una serie de informaciones que pueda brindar a paraguayos y alemanes que desean abrirse mercado en estos países.

El servicio que presta la Cámara es fundamental para el buen relacionamiento comercial entre ambos países por lo que es importante que esta institución tenga un buen funcionamiento y la base para un buen funcionamiento es una adecuada y eficiente comunicación interna.

El análisis de la comunicación interna permite detectar posible problemas, por lo tanto, considero importante analizar a fondo como funciona esta actividad en la institución en cuestión.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que debido a la convivencia de personas de distintas culturas dentro de la organización elegida, tanto de la europea como de la latina y que se manejan dos idiomas durante el trabajo, el alemán y el español, pueden darse situaciones donde ocurren malentendidos, sobreentendidos, presuposiciones etc., a pesar de que todos los funcionarios conocen las distintas culturas y hablan ambos idiomas, algunos mejor el español otros mejor el alemán.

Esto puede, entre otros motivos, deberse a este factor de interculturalidad. Profundizar esta perspectiva en el análisis de la comunicación interna permite reflexionar sobre un aspecto que muchas veces no tenemos muy en cuenta a la hora de comunicarnos. Abrir el camino hacia la toma de conciencia de la comunicación intercultural en el ámbito laboral, y por qué no en otras áreas sociales también; y saber cuáles son los elementos para una comunicación intercultural eficaz, es lo que incentiva la realización de este trabajo.

1. Capítulo

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Breve descripción de la metodología:

El estudio a realizar es de carácter cualitativo y se utilizan técnicas de observación y entrevistas estructuradas en profundidad para la recolección de datos.

La organización elegida es la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana, cuyas funciones son el fomento de las relaciones comerciales bilaterales entre Alemania y Paraguay y velar por los intereses de las empresas adheridas a esta organización.

Esta organización fue seleccionada debido a que por más de contar con una cantidad de miembros bastante pequeña (6 personas con contrato permanente), representa a dos culturas diferentes, la alemana y la latina, lo que aporta un valor agregado al estudio de su comunicación interna.

El universo de estudio se obtendrá a través de dos tipos de investigación cualitativa: la observación participante y la entrevista en profundidad estructurada.

Los estudios de observación se realizaron durante un mes entre los meses de enero y febrero y las entrevistas fueron realizadas en el mes de junio 2002.

Se utiliza la investigación cualitativa debido a que, según explican María Luisa Muriel y Gilda Rota³, se maneja como fuente de datos a la palabra hablada o escrita y la conducta directamente observable. Sus técnicas de investigación permiten el conocimiento directo de las percepciones de las personas con respecto al problema a investigar y al mismo tiempo permite la exploración y la explicación profunda de conceptos que no pueden ser precisados a través de los métodos cuantitativos.

1.2. Objetivos:

Objetivo principal:

- Analizar la comunicación interna de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana.
- Describir los aspectos relevantes en la percepción de la comunicación interna que revelan sus miembros desde el punto de vista de la comunicación intercultural.

Objetivos secundarios:

1. Detectar posibles problemas.
2. Analizar los canales de comunicación.
3. Analizar los niveles de comunicación.
4. Analizar la comunicación formal e informal.
5. Determinar los propósitos de comunicación.
6. Analizar la comunicación en los distintos espacios.
7. Analizar la dirección de la comunicación.
8. Analizar la comunicación según su contenido.
9. Analizar la comunicación de esparcimiento, es decir no laboral.

1.3. El diseño de investigación

1.3.1. Métodos utilizados para la investigación:

³ "Comunicación Institucional", María Luisa Muriel – Gilda Rota, 1era edición Editorial CIESPAL, Quito, 1980, pag. 140.

La investigación fue realizada siguiendo el método utilizado por Valeria Vázquez en su tesina "Lo que Hacemos al decir"⁴. Se utilizó la investigación "exploratoria" y "descriptiva" que corresponden a la metodología cualitativa.

A) Investigación exploratoria

En la investigación exploratoria, como se explica en la tesina de Valeria Vázquez, se trata de discernir aspectos de la organización a ser analizada en el trabajo de campo. Esto lleva a una mejor comprensión de la comunicación interna. Según el autor Malhotra, el objetivo principal de ese tipo de investigación es descubrir ideas y discernimientos en el trabajo de campo. Se puede utilizar para formular un problema, aislar variables y relaciones claves para un análisis posterior o para desarrollar un enfoque del problema.

La investigación exploratoria se caracteriza por su flexibilidad y versatilidad.

En esta investigación serán recogidos aquellos datos que Malhotra define como "aquellos que se recopilan para propósitos distintos al problema que se enfrenta", denominados "secundarios internos"⁵. Los mismos provienen de fuentes internas de organizaciones con información propia de las mismas. Estos ayudan a definir mejor el problema, formular un diseño de investigación apropiado, responder ciertas preguntas de investigación, interpretar datos primarios desde una perspectiva más amplia. Estas fueron las funciones que cumplieron los datos recogidos, los cuales provinieron de fuentes de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana su Anuario del aniversario nº 40, su Memoria, los Estatutos, las normas ISO 9002 etc.

B) Investigación descriptiva

La investigación descriptiva tiene como objetivo principal delinear la conducta ya sea de un grupo, una organización, un mercado, etc. Así en esta investigación se describirá la conducta de comunicación observada en la institución.

Para lograr una metódica y estructurada descripción es necesario trazar las características principales de la investigación, es decir formular previamente las variables mediadoras. En tal sentido se utilizará una matriz de comunicación interna de acuerdo a los conceptos clave de la comunicación interna, a fin de observar y registrar los actos de comunicación dentro de la Cámara.

1.4. Tipos de investigación cualitativa

Como ya se dijo anteriormente, se tomarán dos tipos de investigación cualitativa, a saber:

a) la observación participante y b) la entrevista en profundidad estructurada.

a) La observación participante, es aquella que "mantiene la presencia del observador en una situación social, recogiendo datos y participando dentro del marco de su vida."⁶ Asimismo, Muriel y Rota la definen como "un período de relación social intensiva entre el investigador y el fenómeno o los sujetos investigados durante el cual se recopilan datos en forma sistemática y sin que se note la presencia del observador."⁷

⁴ "Lo que Hacemos al decir", Memoria de Licenciatura, Valeria Vázquez, Carrera de Ciencias de la Comunicación UCA, Asunción, 1999, pag. 114

⁵ Malhotra, citado en, "Lo que Hacemos al decir", Memoria de Licenciatura, Valeria Vázquez, Carrera de Ciencias de la Comunicación UCA, Asunción, 1999, pag. 116

⁶ "La Redacción Técnica y Científica de Proyecto y Tesis", A. Alberto Yanosky F., Editora Americana, Asunción 2001, pag. 156.

⁷ Comunicación Institucional- Enfoque Social de las Relaciones Públicas", María Luisa Muriel, Gilda Rota, 1era. Edición Editora Andina, Quito, 1980, pag. 142

Los datos recogidos a partir de esta investigación se tomarán como tipos de datos predominantes, utilizando el método de observación estructurada que especifica que debe observarse y cómo deben ser registradas las mediciones.

Existen varios motivos y ventajas por las que fue elegido este método, el principal es que se presenta como el más adecuado para registrar la conducta o los actos de comunicación, permite medir la conducta real, no presenta tendencia en el informe, hay menos potencial para tendencias del entrevistador y algunos datos sólo pueden obtenerse mediante la observación. En tal sentido, se observará el comportamiento real de la comunicación según se presenta.

b) Por otra parte, el otro método a ser utilizado es el de la entrevista en profundidad estructurada. Esta investigación permite que las personas dentro del campo de investigación, se manifiesten oralmente y a través de una relación interpersonal sus opiniones, creencias, sentimientos, puntos de vista, actitudes y conductas. Es un tipo muy valioso de investigación y permite cubrir con profundidad una mayor cantidad de áreas y profundizar en ellas. Además, posee una gran flexibilidad para aplicarse en diferentes circunstancias y obtener una visión global del problema que se estudia.

1.4.1 Método de análisis

Los métodos de análisis a ser utilizados son el análisis de contenido y la observación personal. Según manifiestan Muriel y Rota, "el análisis de contenido es una técnica que permite la descripción objetiva y sistemática del material que se obtiene por medio de la comunicación verbal o escrita."⁸ Es la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de una comunicación e incluye la observación y el análisis. Las mismas se desarrollan en categorías analíticas para clasificar las unidades y la comunicación se divide de acuerdo con las reglas establecidas.

A través de este método se puede interpretar el material obtenido tanto de procedimientos cuantitativos como cualitativos.

Las ventajas que ofrece para los métodos cualitativos de investigación son que permite sistematizar e interpretar la información cualitativa con precisión y confiabilidad.

"Esta técnica posibilita conocer, analizar e interpretar tanto el contenido manifiesto o expreso de un mensaje como el contenido latente o el que se encuentra *detrás* y que puede interpretarse o inferirse de lo expresado o de la conducta no verbal y del clima de la situación."⁹

1.5 Instrumentos de Recolección:

De esta manera las técnicas a ser utilizadas para la investigación se dividen en tres grandes grupos:

- A) La observación estructurada
- B) Entrevista en profundidad estructurada.
- C) La recopilación documental

A) Matriz de Comunicación Interna – Observación estructurada.

Estos datos abarcarán actos de comunicación a ser observados durante un mes y serán recolectados a fin de poder detectar los objetivos secundarios de esta tesina y con ello alcanzar el objetivo principal primario que es el de "analizar la comunicación interna de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana." De acuerdo a lo expuesto en la Memoria de Licenciatura de Valeria Vázquez, "se aplicará los cálculos de significación estadística se asumirá un coeficiente de confianza de 95% de certeza. Esta medida tiene un coeficiente de

⁸ Idem, pag. 136

⁹ Comunicación Institucional- Enfoque Social de las Relaciones Públicas", María Luisa Muriel, Gilda Rota, 1era. Edición Editora Andina, Quito, 1980, pag. 136.

error de +/- 8% que es mayor que el +/- 5% que se acostumbra a usar en ciencias sociales¹⁰. Se utilizará este coeficiente de error ya que con el mismo aún pueden afirmarse las conclusiones que se extraerán.

Otros datos se obtendrán a partir de documentos, anuario, memoria, estatutos, etc. que se considerarán como "secundarios internos".

a.1. Variables e indicadores

Para la observación estructurada se elaboró una matriz de comunicación interna, donde se registrarán todas las actividades de comunicación vistas durante el tiempo en que durará la observación, mayormente durante la mañana.

Se abarcarán las áreas de los departamentos de Gerencia, Ferias, Servicio Comercial, Administración y Socios, Recepción.

La clasificación de los símbolos verbales que se tomarán en cuenta para la observación de las actividades de comunicación interna son:

Nivel:

Diádico (d): Actividad comunicacional entre dos componentes de la Cámara.

Pequeños grupos (g): Participación de la comunicación más de dos miembros, pero no el total de integrantes de la Cámara.

Organizacional (o): Cuando todos los integrantes de la Cámara participan de la comunicación.

Formalidad:

Según Annie Bartoli¹¹, la comunicación será formal o informal, de acuerdo a los siguientes aspectos:

Formal (f): Corresponde a intercambios estructurados y siempre previstos con anticipación en la organización. Suelen ser de contenido laboral.

Informal (inf): Corresponde a intercambios no estructurados o no previstos con anticipación en la organización, pueden ser de contenido laboral o no laboral.

Propósito: Son los objetivos implícitos de los actos de comunicación y se diferencian en los siguientes tipos:

Tarea (t): Todas las actividades que se relacionan con las distintas funciones de la Cámara, ya sean de índole administrativo o institucional. Es decir, cuando se orienta, capacita sobre las normas y el proyecto de la organización, cuando se coordinan tareas para las actividades de la Cámara etc.

Mantenimiento (m): Seguimiento de las tareas que ya fueron realizadas, controles periódicos y comunicaciones sobre el estado de los trabajos.

Integración (int): Comunicaciones de esparcimiento (chistes, chismes, bromas, etc.) y personales. Cuando el objetivo es fomentar las relaciones interpersonales. Puede ser formal, cuando se trata de la adhesión del corpus organizacional y es informal, cuando responde a la necesidad de mejorar los lazos interpersonales a través de actividades que escapen al quehacer laboral.

Espacio:

Cafetería (caf): Todas las comunicaciones que se realizan en el lugar de refrigerio de la oficina de la Cámara.

Sala de Conferencias (sc): Todas las comunicaciones que se realizan dentro de la Sala de Conferencias.

¹⁰ "Lo que Hacemos al decir", Memoria de Licenciatura, Valeria Vázquez, Carrera de Ciencias de la Comunicación UCA, pag. 116

¹¹ "Comunicación y Organización", Annie Bartoli, 1era. Edición Paidós, Buenos Aires, 1992

Escritorio I Gerencia (escri I) : Todas las comunicaciones que se realizan dentro de la oficina de gerencia.

Oficina General (ofg): Todas las comunicaciones que se realizan dentro del área de los escritorios en conjunto sin tener en cuenta cada escritorio como un espacio separado. Este espacio también se designará a las comunicaciones escritas.

Escritorio II (escri II): Las comunicaciones ocurridas en el escritorio del Departamento de Ferias.

Escritorio III (rec): Las comunicaciones ocurridas en el escritorio del Departamento Administrativo, de Atención a Socios y de Recepción.

Escritorio IV (escri IV): Las comunicaciones ocurridas en el escritorio del Departamento de Servicio Comercial.

Escritorio V (escri V): Las comunicaciones ocurridas en el escritorio de Asistencia a Servicio Comercial

Escritorio VI (escri VI): Las comunicaciones ocurridas en el escritorio del Auxiliar de Oficina

Dirección:

Red formal: Las comunicaciones que siguen la jerarquía dentro de la organización. Estas se subdividen según quien inicia la comunicación en:

- * *Ascendente*: Todas las comunicaciones de un nivel jerárquico inferior a uno superior, especialmente tomamos las iniciadas por los funcionarios de la Cámara hacia el Gerente.
- * *Horizontal*: Las comunicaciones entre los funcionarios de la Cámara de igual jerarquía entre ellos.
- * *Descendente*: Toda comunicación que parte de un superior a un subordinado.
- * Se utilizaron También estas dos redes combinadas cuando la comunicación ocurría de manera grupal u organizacional.

Red informal: Las comunicaciones entre cualquiera de los miembros sin tener en cuenta las jerarquías y con contenido de esparcimiento (comentarios personales, debates sobre noticias del día, etc.)

Canal

Oral: Solo se considerarán las comunicaciones cara a cara. No las comunicaciones mediatizadas por aparatos electrónicos (teléfono, computadora, fax)

Escrito: todas las comunicaciones por escrito. Se hace una diferencia entre escritos via e-mail y escritos sin utilizar el medio Internet (circular, notas etc. entregadas directamente al destinatario o en el escritorio del mismo y donde se pueda dar inclusive una comunicación oral).

Contenido

Laboral:

- * Institucional: actividades que tienen que ver con el funcionamiento interno de la Cámara, que tengan que ver con las tareas cotidianas de la Cámara.
- * Administrativo: todas las actividades del departamento de administración con respecto a las tareas, contabilidad etc.
- * Proyecto: las actividades aún no realizadas, a futuro, planeamiento para el 2002, cursos, eventos, fiesta, expo etc.

No laboral

Esparcimiento (Esp): chistes, bromas, chismes, comentarios de la actualidad, noticias, discusiones sobre política, actividades culturales, etc.

a. 2. Observadas y auto observadas:

Observadas:

Se denominarán observadas a aquellos actos de comunicación observados por el investigador sin participar de la misma.

Auto observadas:

Se denominarán Auto observadas a aquellos actos de comunicación observados, dónde el investigador participa de la misma.

a. 3. Ventajas y desventajas

Ventajas:

Las ventajas de esta matriz son:

- a. Mayor facilidad para abarcar actividades de comunicación espontáneas.
- b. Mayor facilidad para abarcar la organización en conjunto.
- c. Mayor facilidad para registrar diversos tipos de comunicación, ya sean de contenido laboral o no laboral.

Desventajas:

La imposibilidad de abarcar todas las actividades ocurridas dentro de la organización, dado que no se puede estar presente en todos los escritorios al momento de efectuarse cada comunicación, durante el tiempo de observación.

B) Entrevista en profundidad estructurada:

La entrevista en profundidad estructurada pretende alcanzar el objetivo primario planteado de "describir los aspectos relevantes en la percepción de la comunicación interna que revelan sus miembros desde el punto de vista de la comunicación intercultural."

Paran las entrevistas se formularon preguntas y cuestionarios estructurados a fin de obtener más datos sobre la comunicación interna y sobre la percepción de la misma con relación a la comunicación intercultural por parte de los integrantes de la Cámara.

b. 1. Descripción de las preguntas realizadas:

Cuestionario estructurado:

- ¿De qué forma realiza una comunicación?

Con este cuadro se pretende identificar que idioma se utiliza, de acuerdo al canal, la formalización y el nivel.

CANAL		FORMALIZACION	NIVEL	CAST.	ALE
Oral		Formal	Org. Grup. Dia.		
		Informal	Org. Grup. Dia.		
Escrito	e-mail	Formal	Org. Grup. Dia.		
		Informal	Org. Grup. Dia.		
	Nota	Formal	Org. Grup. Dia.		
		Informal	Org. Grup. Dia.		

	Carta	Formal	Org. Grup. Dia.		
		Informal	Org. Grup. Dia.		

- ¿Cuál es la más frecuente?
Esta pregunta pretende comparar la percepción de cada uno sobre el uso del soporte de comunicación interna más utilizado con las observaciones realizadas.
- ¿Cuál le parece la forma más cómoda? ¿Por qué?
Esta pregunta quiere establecer la relación de la persona con el soporte de comunicación interna utilizado en términos de confort, para luego comparar con las observaciones
- ¿Cuál le parece la forma más incómoda? ¿Por qué?
Se pretende los mismo que en la pregunta anterior.
- ¿Dónde le parece que ocurren las comunicaciones orales formales más frecuentes?
Con esta consulta se quiere saber la percepción de la persona sobre el espacio que se utiliza con mayor frecuencia utilizando el nivel formal.
- ¿Dónde le parece que ocurren las comunicaciones orales informales más frecuentes?
Con esta pregunta se pretende saber la percepción de la persona sobre el espacio que se utiliza con mayor frecuencia utilizando el nivel informal.
- ¿Qué problemas de la comunicación usted observa en la comunicación interna de su institución?
Se pretende conocer si la persona percibe alguna falta en la comunicación interna.
- ¿Qué reglamentos y normas son útiles para la comunicación interna?
Se pretende conocer la relación de la persona con los reglamentos formales.
- ¿Qué reglas o pautas de la organización le molesta?
Esta pregunta tiene el mismo objetivo que la anterior.
- ¿A qué cultura pertenece?
El objetivo de esta pregunta es saber que cultura la persona reconoce el entrevistado como la suya.
- ¿Con qué cultura usted se siente identificado/a?
Con esta pregunta se puede saber con qué cultura la persona se siente identificado para luego ubicarla en el contexto de la identidad cultural.
- ¿Cuáles considera son las características de su cultura?
Se pretende conocer la percepción y el grado de conciencia de la persona de su propia identidad cultural.
- ¿Cuáles considera son las características de la cultura paraguaya?
Se pretende saber la percepción de la persona de la cultura ajena, que puede tener una connotación sobre la empatía.

- ¿Su pertenencia a la cultura paraguaya/alemana, ¿qué ventaja le brinda para desempeñarse en la organización?
Esta pregunta tiene como objetivo conocer la percepción sobre el aporte de su propia cultura a la organización.

- ¿Qué desventaja?
Esta pregunta tiene como objetivo conocer la percepción sobre la desventajas de su propia cultura a la organización.

- ¿Qué diferencias encuentra entre la cultura paraguaya y la alemana?
Se pretende conocer las percepciones sobre las diferencias entre las culturas. Así se puede saber que se considera contrario a su propia cultura y sirve de control para la pregunta anterior.

- ¿Cómo cree que sería, si todos serían alemanes / paraguayos?
Se pretende saber la percepción favorable o desfavorable de una organización monocultural

- Su relacionamiento fuera de la institución es mayormente con personas alemanas o paraguayas?
Se pretende conocer el grado de integración con la cultura distinta.

- Su nivel de alemán /castellano es:
Este cuadro pretende consultar acerca de la autoevaluación de sus conocimientos de idioma para luego contrastarlo con el idioma usado con mayor frecuencia en los actos de comunicación.

NIVEL	ALEMAN		CASTELLANO	
	ORAL	ESCRITO	ORAL	ESCRITO
Muy bueno				
Bueno				
Satisfactorio				

- Si trabajaría en otro lugar, ¿elegiría otra vez una empresa/organización alemana-paraguaya?

Con esta pregunta se pretende conocer si la persona se siente a gusto trabajando en un medio con un contexto laboral intercultural.

- ¿Prefiere trabajar sólo o en grupo o de a dos?

Esta pregunta pretende ubicar a la persona dentro del concepto de dimensiones individualista y colectivista, así como para saber si existe una preferencia de la persona según la cultura.

- Cuando se comunica oral o por escrito, ¿cuáles de estas formas generan menos malos entendidos?

El objetivo de esta pregunta es conocer la percepción que tiene la persona sobre el soporte adecuado para la comunicación interna.

- ¿En qué idioma generan menos malos entendidos?

El objetivo de esta pregunta es conocer el idioma más adecuado para ella misma en la comunicación interna.

- ¿Cuan frecuentemente se presentan malos entendidos en la comunicación?

Esta pregunta pretende conocer si es que la persona se percata de malos entendidos y si fuera el caso cuántas observó.

- ¿Con que frecuencia le sucede que la persona de diferente cultura no entiende algo o pregunta varias veces sobre su pregunta?

Se pretende conocer si hay conocimiento sobre que la propia comunicación no ha sido entendida.

- ¿Se acuerda de una situación una anécdota donde lo malinterpretaron?
Esta pregunta sirve de control y de complemento para la anterior.

C) Recolección documental "secundarios internos":

La recolección documental fue utilizada como fuente de los datos "secundarios internos" que permitirán identificar:

- La estructura funcional interna
- La identidad de la Cámara (¿Quién es?)
- La actuación externa de la Cámara (¿Que hace?)

Para llegar a estos propósitos fueron consultados los siguientes documentos (Ver anexo):

- * Historia de la Cámara – Anuario del 40esimo aniversario.
- * La incorporación del sistema de calidad ISO 9002
- * Objetivos de Calidad
- * Política de calidad de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo Alemana
- * Responsables del Sistema de la Calidad
- * Estatutos de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana

1.6. Resultado de los análisis y conclusión de esta tesina

En esta parte se explica el proceso a utilizar para identificar la realidad existente a partir de los datos recolectados en cuanto a la comunicación interna y en cuanto a la percepción de los integrantes sobre la comunicación intercultural, que responden a los objetivos planteados en esta tesina. Los datos obtenidos serán procesados con técnicas cuantitativas y cualitativas.

Se harán comparaciones de los valores ideales y observados entre los indicadores más importantes (Niveles, Propósitos, Contenido, Dirección).

Como parámetro del ideal de comunicación interna se realizarán comparaciones con lo explicado en el marco teórico en esta tesina, especialmente utilizando los siguientes gráficos propuesto por Justo Villafañe¹² que se explica en el segundo capítulo.

1.6.1 Tabla de ventajas y desventajas de los canales escrito y oral:

	Escrito	Oral
V e n t a j a s	<p><i>Inmediato:</i> cualquiera puede tomar la pluma y escribir.</p> <p><i>Tradicional:</i> en los países latinos, la difusión pasa tradicionalmente por lo escrito.</p> <p><i>Rico:</i> la reproducción se acomoda a un número importante de destinatarios; en el tiempo y en el espacio.</p>	<p><i>Directo:</i> contacto inmediato, diálogo posible.</p> <p><i>Económico:</i> cuando la audiencia es limitada (no excede de un centenar de personas).</p>

¹² Justo Villafañe, "Imagen Positiva", Ed. Priámide, Madrid, 1998

h i n c o n v e n i e n t e s	<p><i>Traidor</i>: saber escribir no es saber hacer llegar un mensaje. Para redactar un buen mensaje, hay que emplear tiempo.</p> <p><i>Peligroso</i>: las empresas tienen tendencia a sepultar a sus asalariados bajo un exceso de documentos escritos.</p>	<p><i>Impreciso</i>: riesgo de deformar la información en dos estadios de transmisión (emisión, recepción).</p> <p><i>Volátil</i>: al no dejar huella, el análisis reposado es imposible (a menos de haber puesto cuidado en registrar el mensaje).</p>
B a l a n c e	<p><i>Fundamental</i>: el medio más clásico, el menos costoso.</p> <p><i>Cómodo</i>: difusión ilimitada, conservación perfecta, consulta flexible (posible en todo momento).</p> <p><i>Modulable</i>: utilizado por todos los tamaños de empresa.</p> <p><i>A limitar</i>: ¡ojo con los excesos!</p>	<p><i>Indispensable</i>: medio compartido, económico, pero poco fiable.</p> <p><i>A encuadrar</i>: todo mensaje oral debería estar acompañado de una información escrita (complementaria o preparatoria).</p>

1.6.2 Tabla de evaluación del nivel del efecto deseado según cada canal:

Efecto deseado	Comprensión	Deformación	Memorización	Conservación	Costo
Soportes Escritos	B	MB	MB	MB	B

Orales	R	R	R	R	MB
--------	---	---	---	---	----

MB: Muy bien B: Bien R: Regular

1.6.3. Evaluación de las percepciones del contexto intercultural

En cuanto a la evaluación para alcanzar el segundo objetivo principal sobre la comunicación intercultural, se contrastarán las respuestas obtenidas en la entrevista en profundidad estructurada con la teoría explicada en el tercer capítulo, sobre todo con enfoques propuestos por Edward Hall¹³ y las pautas para lograr una mejor comunicación eficaz sugerida por Miguel Rodrigo Alsina¹⁴ y Agustín Millán¹⁵.

¹³ Edward T. Hall, "El lenguaje Silencioso", Alianza Editorial S.A., Madrid, 1989

¹⁴ Resumido de "Elementos para una comunicación intercultural", Miguel Rodrigo Alsina, pag. web: www.cidob.org/castellano/publicaciones/afers/rodrigo.html y de "Comunicación Intercultural- Fundamentos y Sugerencias",

¹⁵ "Comunicación Intercultural- Fundamentos y Sugerencias", Tomás R. Austin Millán, pagina web: www.cholonautas.edu.pe/pdf/cominter.pdf

2. Capítulo

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1. Introducción:

La comunicación se puede entender como una oportunidad de encuentro con el otro, que plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es ahí donde radica su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

La gente no puede ser manejada con el látigo. Se la conduce mediante el lenguaje. Pero es sabido que muchas palabras tienen diferente significado, lo que trae como consecuencia interpretaciones equivocadas. La comunicación en las organizaciones es fundamental para su funcionamiento. "Rápidas vías de comunicación mejoran la motivación y la identificación del personal, la flexibilidad de la organización y fortalecen el posicionamiento de la organización."¹⁶

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. ¿De qué otra manera se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz? Según Stephen P. Robbins¹⁷ las personas pasan casi 70% de su tiempo despiertos comunicándose, por lo tanto resulta comprensible que una de las fuerzas que más inhiben el desempeño exitoso de los grupos es una falta de comunicación eficaz.

Por estas razones, toda institución, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación e información que dinamicen los procesos a nivel interno y la proyecten hacia el público exterior. Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardando las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

Al hablar sobre comunicación organizacional, también es importante definir lo que se entiende bajo organización su estructura y su funcionamiento. Debido a que las organizaciones son sistemas donde actúan personas buscando un fin común resulta lógico la importancia de la comunicación entre las mismas para que haya un buen funcionamiento y se logre alcanzar los objetivos.

Las organizaciones y más aun las grandes y complejas, necesitan de estructuras bien definidas que son determinadas en el organigrama. Dentro de esta estructura la comunicación debe poder fluir sin encontrarse con obstáculos, de lo contrario pueden surgir problemas que pueden tener graves consecuencias no solamente para la comunicación y el ambiente interno de la organización sino también sobre su acción e imagen externa.

Por este motivo es importante el manejo de la comunicación interna dentro de las organizaciones.

Definir los conceptos mencionados y exponer la importancia de la comunicación interna dentro de las organizaciones es lo que se quiere puntualizar en este capítulo.

La comunicación implica tanto la transferencia de mensajes, como la comprensión de los significados contenidos en el mensaje. Así una idea por más buena que sea, no servirá si no puede ser transmitida y comprendida por otras personas. Por lo tanto, es importante antes de entrar al tema sobre comunicación organizacional analizar algunos puntos sobre la comunicación en sí.

¹⁶ "Die Relevanz der internen Public Relations innerhalb des Unternehmens", Tanja Gotthelf, Hochschule der Künste, Berlin, 1998

¹⁷ "Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica", Prentice-Hall Hispanoamérica S.A., 7ª Edición México, 1996

2.2. El Proceso de la comunicación

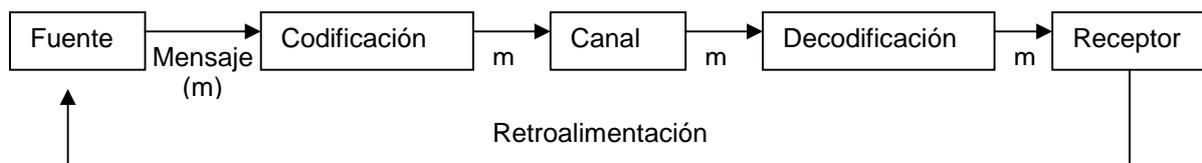
La comunicación se puede considerar como el proceso o un flujo, donde a causa de bloqueos o desviaciones en este flujo pueden ocurrir problemas de comunicación. Se puede decir que "el proceso de la comunicación es el paso de un mensaje entre una fuente y un receptor que resultan de la transferencia y comprensión del significado"¹⁸

2.2.1 Modelo de comunicación:

En primer lugar es importante explicar como funciona el modelo de comunicación. Primero se necesita una idea, propósito o expresión como mensaje a transmitir. Este mensaje se codifica, es decir, se transforma en símbolos y se envía por algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir (decodifica) el mensaje inicial por el emisor. Como resultado se tiene la transferencia de significado de una persona a otra.

En el gráfico se muestra el proceso de comunicación que se divide en siete partes:

(1) La fuente de comunicación, (2) la codificación, (3) el mensaje, (4) el canal, (5) la decodificación y (6) la retroalimentación.



Para iniciar la comunicación la **fuentes o emisor** necesita **codificar** un pensamiento. Robbins habla de que se han descrito condiciones que afectan el mensaje codificado: la habilidad, actitudes, conocimientos y el sistema sociocultural.

Todas estas condiciones influyen en el proceso de comunicación, debido a que en este trabajo se analiza el aspecto de la comunicación intercultural, que se desarrolla en el capítulo siguiente, es importante resaltar entre ellas el factor de la cultura. Robbins explica que la posición que adoptamos en el sistema sociocultural en el que vivimos influye en nuestra comunicación, es decir, las creencias y valores y toda su cultura.

Como tercer paso esta el mensaje, que es el producto físico real de la codificación de la fuente. "Cuando hablamos, lo que decimos es el mensaje. Cuando escribimos, lo escrito es el mensaje. Cuando pintamos, el cuadro es el mensaje. Cuando gesticulamos, cuando movemos nuestros brazos, lo que expresamos con nuestras caras, eso es el mensaje".¹⁹

El **canal** es el medio por el cual viaja el mensaje de comunicación.

Cuando el mensaje llega al **receptor**, que es aquel a quien se dirige el mensaje, se realiza la **decodificación** del mensaje. Esto significa que los símbolos deben traducirse en forma comprensible para el receptor. Igual que el emisor, el receptor se ve limitado por sus habilidades, actitudes, conocimientos y sistema sociocultural. Todos estos aspectos influyen en la capacidad del receptor.

Como última parte está el ciclo de **retroalimentación**, que es la verificación del éxito de la transmisión de nuestro mensaje como había sido nuestra intención.

Lamentablemente todos estos componentes de la comunicación pueden presentar distorsiones. Tanto en la codificación, si por ejemplos se codifica en forma descuidada, como en el propio mensaje pueden ocurrir distorsiones. "La selección pobre de los símbolos y la confusión en el contenido del mensaje son frecuentes áreas de problemas" explica Robbins²⁰. Asimismo, el canal puede presentar distorsiones, si se elige uno equivocado o si hay un alto nivel de ruido. Igualmente el receptor puede influir para que no llegue bien el mensaje, su cuidado, prejuicios, límite de atención, entre otros pueden dar una interpretación errónea del mensaje.

2.2.2 Prueba de efectividad de la comunicación

La manera cierta de saber si nuestra comunicación es bien comprendida es por medio de la respuesta recibida. Nótese que se dice por medio de la respuesta y no con la respuesta. Es decir, que para saber si la comunicación fue correcta, esta debe cerrar el círculo emisor - receptor - emisor - No basta obtener una respuesta, pues ella puede estar desvinculada con la comunicación que lanzamos (lo cual nos prueba que no fue bien comprendida) sino que por medio de la retroalimentación que a su vez nos llega podemos constatar la eficacia de la comunicación que hemos emitido.

¹⁸ "Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica", Prentice-Hall Hispanoamérica S.A., 7ª Edición México, 1996, pag. 378

¹⁹ "Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica", Stephen P. Robbins, Prentice-Hall Hispanoamérica S.A., 7ª Edición México, 1996, pag. 379

²⁰ Idem, pag. 380

2.2.3 Comunicación no verbal

La comunicación no verbal es aquella ocasionada por el movimiento del cuerpo, la entonación o énfasis que se da a las palabras, la expresión facial y la distancia física entre el emisor y el receptor.

El estudio de los movimientos del cuerpo se denomina *kinésica*, que incluye la expresión facial. El de la distancia física entre personas se conoce como *proxémica*.

Los movimientos pueden ser un componente importante en la comunicación y el comportamiento de las personas, dependiendo del carácter, la formación y de la cultura. Para citar algunos ejemplos podemos considerar como los movimientos corporales comunican un significado:

Cuando decimos "Ayúdame, estoy solo. Déjame solo, estoy deprimido" rara vez enviamos los mensajes de manera consciente, sino que representamos nuestro estado de ánimo con el lenguaje corporal no verbal. Así, cruzamos nuestros brazos para aislarnos, levantamos las cejas en señal de incredulidad, movemos los hombros para demostrar indiferencia o desconocimiento, fruncimos la entre cejas cuando no entendemos algo o estamos en desacuerdo con algo y muchos otros gestos o señales corporales.

Hay que tener en cuenta que por la ambigüedad de estos gestos, pueden tener diferentes significados para cada persona, pero de todas formas es importante tenerlos en cuenta ya que aportan mensajes a la comunicación verbal y a menudo complican la misma.

Tanto la expresión facial como el tono de la voz, pueden mostrar arrogancia, agresividad, temor, timidez, dulzura, afecto y otras características que a lo mejor no se transmitirían si uno se limita a leer una transcripción de lo que se dijo.

Asimismo, la forma en que las personas están distantes entre sí a la hora de comunicarse también tiene significado. En este caso lo que se entiende como una distancia correcta depende en gran parte de la cultura de las personas.

De todas formas, es importante que el receptor y el emisor estén atentos con respecto a los aspectos no verbales de la comunicación. Fácilmente uno puede crear contradicciones entre el mensaje verbal y el no verbal lo cual puede llevar a situaciones desagradables y crear conflictos entre las personas. Por ejemplo, cuando el jefe manifiesta estar disponible y abierto para escuchar una queja de un empleado, pero sin embargo durante la reunión está constantemente fijándose en su reloj o frunciendo la cara o golpeando los dedos contra la mesa etc.

Por lo tanto, se debe estar consciente de aspectos no verbales y buscar sus claves de la misma manera que se atiende a los significados literales de las palabras. Dado la importancia de este aspecto en la comunicación intercultural, se volverá a tratar este punto en el siguiente capítulo.

2.3. Las comunicaciones y las organizaciones

"La organización y la comunicación incumben a múltiples disciplinas: tanto la administración como la sociología, la sicología, las ciencias políticas, la ingeniería, la informática, la antropología y la etnología se interesan por algunas de sus facetas"²¹

Sin embargo no se quiere abarcar todas estas disciplinas en este estudio sino más bien centrarse en la organización y la comunicación desde la gestión institucional.

2.3.1 Las principales teorías de la organización

Existen varios estudios sobre las organizaciones y los investigadores han desarrollado sus teorías al respecto. Así, en la teoría de las organizaciones se conocen distintas corrientes empezando por la teoría clásica²², que fueron las primeras desarrolladas, luego la humanista, la teoría de sistemas y finalmente la teoría contingente:

Teoría clásica:

Estas primeras corrientes de la teoría de las organizaciones favorecen las estructuras piramidales, donde existe poca interacción entre los miembros de la organización y el proceso de comunicación es vertical (sobre todo en el flujo descendente), además existe una clara división del trabajo. Esta división abarca todos los aspectos de la actividad de una organización: división de funciones, división entre las actividades de concepción, control y ejecución o división en el seno de las tareas de ejecución.

Existe una clara centralización en la toma de decisiones y un exceso de reglas y reglamentos. La motivación de empleados se basa en el temor a la necesidad.

²¹ "Comunicación y Organización", Annie Bartoli, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992, pag.14

²² Resumido de "Administración y Recursos Humanos", Idalberto Chiavenato, 5ta edición Mc Graw Hill, Bogotá, 2000

Frederick W. Taylor²³, considerado padre de la administración científica, consideraba el modelo de comunicación como lineal y descendente dentro de las organizaciones.

Por su parte Henri Fayol hablaba de tres unidades que hacen a una organización:

- Unidad de dirección: se refiere a que exista un solo superior por área, para evitar distintas interpretaciones de los mensajes recibidos desde la dirección.
- Cadena de escalafón: es el orden jerárquico que sirve como nexo del flujo de información. Está relacionado con un flujo ascendente y descendente de la información, como así también con la comunicación horizontal.
- Unidad de mando: un gerente no debe pasar por alto al supervisor directo de un empleado si quiere comunicarse con este último. Está relacionado con el flujo descendente de la información.

Los principios Fayol hablan de una estructura piramidal en las organizaciones, donde la comunicación está cuidadosamente controlada y sigue un orden jerárquico en la toma de decisiones. Annie Bartoli²⁴ sostiene que, el "fayol-taylorismo" lleva a una extrema especialización de tareas y funciones y se basa en el desarrollo de reglas y procedimientos escritos.

Max Weber²⁵, el sociólogo alemán considerado el padre de la teoría burocracia, sostiene que la organización debe estar regida por reglas rígidas para que la ejecución y la coordinación de las tareas sean predecibles y así prevenir posibles errores. En aquella época la comunicación en las organizaciones sólo se concebía como información operativa y formal, explica Bartoli.

Teoría humanista

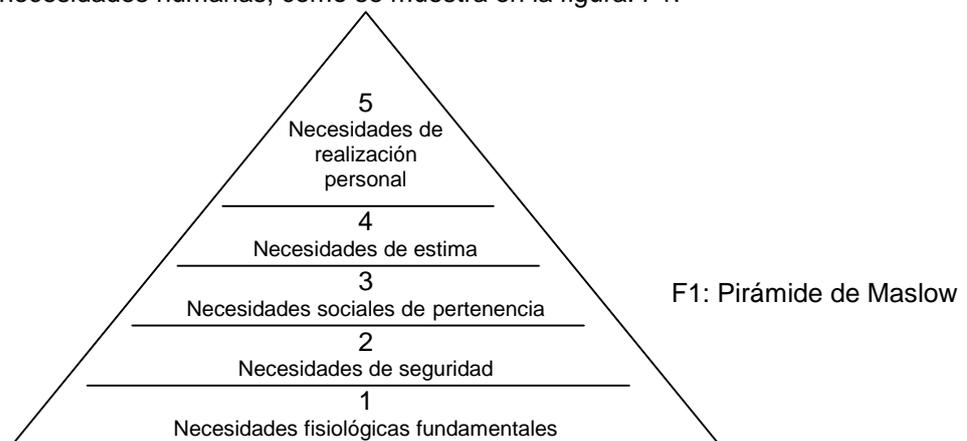
Esta teoría, también conocida como escuela behaviorista, nace a mediados de la década del 30 con los estudios realizados en Hawthorne, que es el nombre de los talleres donde tuvo lugar la formalización de esta teoría. Estos estudios se realizaron entre 1924 y 1932 y fueron descritos por Elton Mayo²⁶, tomando como objeto de estudio a la Western Eléctric Company en las afueras de Chicago.

Sus estudios concluyeron que el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores

En esta teoría se favorece la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones

Existe un intercambio de comunicación abierta y confianza entre los miembros de la organización. El flujo de la información por varios canales es más libre y hay mayor interés por el desarrollo de los trabajadores.

Un tiempo después de los estudios de Mayo el científico francés Dubreuil Maslow propuso la famosa pirámide de jerarquización de las necesidades humanas, como se muestra en la figura: F1.



Maslow explica que el comportamiento humano funciona de acuerdo a las necesidades jerarquizadas y mientras los niveles más bajos de la pirámide no están satisfechos, no se llegará a los otros niveles. Esta pirámide de necesidades abre un matiz psicológico nuevo a los trabajos sobre la organización.

²³ F.W. Taylor, "The Principal of Scientific Management", Harper, 1947 citado en Annie Bartoli, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992, pag. 29

²⁴ "Comunicación y Organización", Annie Bartoli, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992

²⁵ M. Weber, "Wirtschaft und Gesellschaft, Tubinga, J.C.R. Mohr, 1922, citado en Annie Bartoli, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992, pag.29

²⁶ E. Mayo, "The Human Problem of an Industrial Civilization, Macmillan, 1933 citado en Comunicación y Organización", Annie Bartoli, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992, pag. 29

Por otra lado, F. Herzberg²⁷ demostró que la motivación del hombre depende de factores intrínsecos al trabajo (contenido, complejidad, grado de responsabilidad y realización de uno mismo) y de factores extrínsecos (higiene, seguridad, condiciones de trabajo) que si no son tratados generan descontento.

A partir de estos descubrimientos, se trataba de aumentar la satisfacción y disminuir el descontento en los empleados. Esto acarreó una nueva forma de las organizaciones que suponía el desarrollo de la información descendente y de la comunicación en el seno de los equipos de trabajo.

Dentro de esta teoría surgieron otras propuestas como por ejemplo la de Mary Parker Follet²⁸, quien realizó estudios acerca del poder y la autoridad, señalando su relación con los modos de organización y coordinación.

Asimismo, Rensis Likert²⁹, sugirió que los estilos de administración se dividen en 4 sistemas con sus extremos en el sistema 1 (autoritario) y el sistema 4 (participativo) y señaló con ello la importancia de un estilo de dirección participativo. Desde el punto de vista de la comunicación, para que el estilo de administración sea del tipo participativo, se supone que debe haber:

- Confianza del supervisor y el subordinado en la comunicación
- Participación en la toma de decisiones
- Canales abiertos de comunicación ascendente, descendente y horizontal en la organización
- Correcta retroalimentación
- Libre cuestionamiento de las políticas organizacionales y decisiones

Posteriormente, Douglas Mc Gregor³⁰, con su teoría X y teoría Y insistió acerca de la existencia de varias concepciones posibles de la naturaleza humana, donde el estilo de autoridad depende de la concepción que cada uno tiene de la autoridad. La Teoría X se centra en los valores y las tradiciones del pasado y hace énfasis en el mantenimiento del statu quo, asimismo valora la experiencia. La Teoría Y sin embargo se centra en el destino futuro. Hace énfasis en el cambio y la innovación y valora el conocimiento y la creatividad.

Teoría de los sistemas:

Esta teoría reconoce la interdependencia medio-estructuras y dice que las organizaciones se componen de subsistemas funcionales (áreas de la organización) y de subsistemas sociales, interrelacionados de forma dinámica. Además, las organizaciones como sistemas abiertos, dependen del medio donde están insertas.

Según esta teoría la organización como sistema tiene las siguientes características:

- Está compuesto de varios subsistemas interrelacionados, interdependientes e interactuantes.
- Es abierto y dinámico
- Transforma los insumos en productos.

Teoría contingente:

Esta teoría acentuó el ajuste de las características de los gerentes con las de las organizaciones para una situación laboral específica. Habla de que no hay una única manera correcta en materia de organización y que toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra. El éxito de la misma dependerá del grado en que pueda adaptar su estructura, su política y demás características al tipo de situación en la que está inmersa, teniendo en cuenta las variables situacionales tales como tecnología, cultura, medio ambiente, etc.

Los principales autores de esta teoría fueron Lawrence y Lorsch³¹, quienes diferenciaron las organizaciones según cuatro dimensiones.

- La naturaleza de los objetos de cada división.
- La orientación temporal de cada división.
- Las relaciones interpersonales de cada división.
- La formalización de la estructura de cada división.

²⁷ F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, 1966, citado en Annie Bartoli, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992, pag. 37

²⁸ M. Parker Follet; *Dynamic Administration*, ed. H. Metcaf y Lurwick, Nueva York, Harper & Row, 1942, citado en Annie Bartoli, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992, pag. 38

²⁹ R. Likert, "Le gouvernement participatif de l'entreprise", Gauthier -Villars, 1974, citado en Annie Bartoli, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992, pag. 37

³⁰ D. Mc Gregor, "La dimensión humaine de l'entreprise", Gauthier-Villars, 1971 citado en Annie Bartoli, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992, pag. 38.

³¹ P.R. Lawrence y J.W. Lorsch, "Organization and Environment Managing, Differentiation and Integration" Irwin, 1967, citado en Annie Bartoli, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992

De acuerdo a estos criterios Lawrence y Lorsch realizaron varios estudios en diferentes organizaciones comparando sus grados de diferenciación y de integración, así como los resultados económicos obtenidos. Los resultados obtenidos demostraron que las organizaciones más eficaces serían aquellas que estuvieran mejor adaptadas a su medio.

Así, cuando el medio es complejo y dinámico, las empresas confían a determinadas unidades la tarea de vigilar cada segmento; la realización de esta tarea implica que los miembros de esas unidades posean actitudes y estructuras mentales adecuadas a esos segmentos del medio y que se diferencien de las otras unidades de la organización.

Por otro lado, si el medio es simple y estático, este proceso de diferenciación sería inútil.

Lawrence y Lorsch también sostuvieron que las organizaciones más eficaces serían aquellas que se dotaran de medios de integración adaptados al estado de diferenciación.

La escuela sociotécnica:

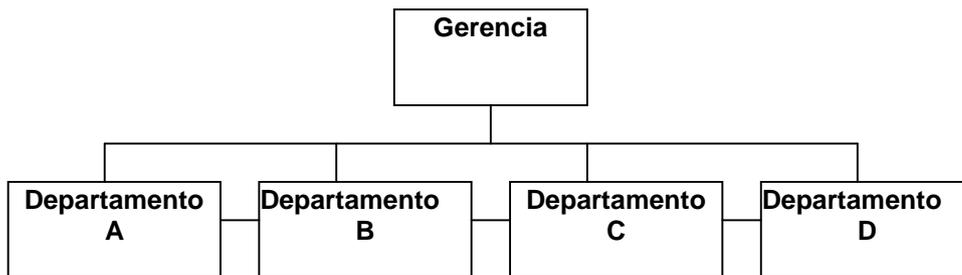
Luego de varios estudios Trist y Emery³² llegaron a la conclusión que tanto los aspectos sociales como los tecnoestructurales de los trabajos se debían considerar en forma simultánea, dado que los obstáculos técnicos y sociales actúan unos sobre otros.

Por su parte Joan Woodward³³, señaló que las diferencias de estructura se explican por las diferencias de tecnologías.

2.3.2 Principales formas de organigrama³⁴

Para poder identificar la distribución formal y de papeles de una organización se utiliza el organigrama. Existen diferentes y variadas distribuciones, pero las más conocidas son las que se clasifican en tres grandes familias: Funcional, Divisional y Matricial.

Funcional: Apunta a recortar "horizontalmente" un flujo integrado en unidades especializadas.



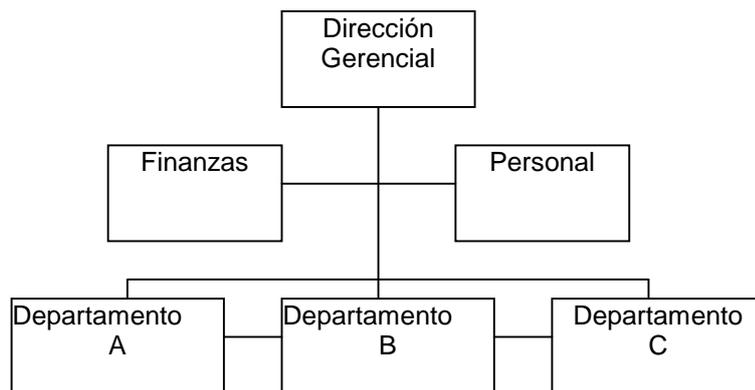
Este tipo de organigramas corresponde generalmente a las pequeñas y medianas empresas, mono productoras o con un solo canal de distribución con dirección polivalente.

³² F.E. Emery y E.L. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments", en Human Relations, nº18, 1965, citado en Annie Bartoli, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992, pag. 39

³³ J. Woodward, " Industrial Organisations: Theory and Practice" Oxford University Press, 1965, citado en Annie Bartoli, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992, pag. 39

³⁴ Resumido de "Comportamiento Organizacional", Annie Bartoli, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992

Divisional: Apunta a estructurar la coexistencia de distintos flujos integrados



Esta distribución de funciones consiste en organizar la actividad por productos, servicios, mercados, tipo de clientes o ámbito de actividad estratégica. Generalmente las empresas que poseen varias gamas de productos o varias redes de distribución muy diferenciadas. Las funciones llevan a una determinada desconcentración (las decisiones son ejercidas por agentes y unidades locales pero siempre sometido a la autoridad central) de decisiones, debido a que cada responsable debe ser un "administrador" polivalente.

Matricial: Estructura el cruce entre cada una de las misiones y el conjunto de medios comunes a los que recurren.



El organigrama matricial se estructura de acuerdo a dos lógicas cruzadas. Una de especialidades o funciones (finanzas, comercial, producción) y otra de ámbitos o programas de actividades.

El objetivo de esta estructura es lograr el justo equilibrio del par "integración-diferenciación"³⁵ para las actividades diferenciadas pero con múltiples interdependencias.

Muchas organizaciones complejas e importantes tienden hacia este tipo de organigrama.

2.4. Comportamiento organizacional³⁶:

Se define como los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. incluye una serie de teorías y modelos independientes, así como formas de pensar respecto a fenómenos concretos que ayudan a comprender hechos concretos en una organización.

Para estudiar el comportamiento organizacional existen diferentes pasos. El primero es el de reunir datos para lo cual existen varios métodos tales como el de observación, cuestionario, entrevistas y documentos escritos. El segundo es el de investigación que a su vez tiene también varios métodos tales como los experimentos de laboratorio, los estudios de campo y las simulaciones.

³⁵ Lawrence y Lorsch, "Organization and Environment, citado en "Comportamiento Organizacional", Annie Bartoli, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992, pag. 67

³⁶ Resumido de "Comportamiento Organizacional", Gordon Judit, Prentice Hall, México, 1997

2.4.1. Perspectivas históricas del comportamiento organizacional:

Los primeros teóricos se ocuparon más bien en estructurar y diseñar el trabajo y las organizaciones. Estas eran la teoría organizacional antes de 1900, la administración científica, la teoría clásica, la burocracia y la teoría de las decisiones.

En la teoría organizacional antes de 1900, los primeros economistas como Adam Smith, ofrecieron los puntales de la teoría de la administración y sentaron las bases para teorías posteriores en cuanto a la estructura de las organizaciones y el trabajo.

La administración científica, de Frederick W. Taylor, ofrecía recetas para la estructura eficaz de las organizaciones y el diseño de las actividades administrativas en las organizaciones fabriles. Describió la administración como una ciencia, donde los administradores y los empleados tenían funciones claramente específicas.

Asimismo, Henri Fayol, escribió la "La escuela clásica", donde hizo una lista de las obligaciones del administrador, tales como: planificar, organizar, dirigir empleados, coordinar actividades y controlar resultados.

Las teorías organizacionales usaron estos elementos estructurales para señalar cuatro características de las organizaciones, estas son: la especialización, la unidad de mando, la cadena escalonada de mando y la coordinación de actividades.

Por su parte Max Weber, en los primeros años del siglo XX habló de una burocracia. Consideraba que el mayor activo de la burocracia era la importancia que concedía al orden, los sistemas, la racionalidad, la uniformidad y la consistencia. Creía que estos atributos producían el trato equitativo, por parte de la gerencia, a todos los empleados.

Sin embargo, todas estas teorías citadas no toman en cuenta la insatisfacción de los trabajadores. Así es como en las escuelas de relaciones humanas, de dinámica de grupo, de teoría de las decisiones y de liderazgo se consideran los aspectos humanos.

En la escuela de relaciones humanas sugirieron que había algo más, que no era el entorno laboral material ni la estructura organizacional que daba como consecuencia una mayor productividad por parte de los obreros, sino que las actitudes y los sentimientos de los trabajadores podían influir significativamente en la productividad.

La dinámica de grupo, resultó como teoría tras estudios sobre las relaciones entre la eficacia organizacional y la formación, el desarrollo, el comportamiento y las actitudes de grupos.

En la teoría de las decisiones, Herbert Simon y James March introdujeron un marco diferente de toma de decisiones para entender el comportamiento organizacional en los años cincuenta. Propusieron que la racionalidad del ser humano es limitada y que las personas se conforman en lugar de insistir en la opción óptima.

En la teoría del liderazgo se decía que los grupos tienen tanto líderes de tareas como líderes sociales. Los primeros ayudaban al grupo a alcanzar las metas y los segundos conservaban al grupo unido propiciando la participación de los miembros del grupo.

En el transcurso de la historia las empresas debían adaptar su funcionamiento mejorando la calidad, debido a la competencia reinante y las quejas de los clientes. Es aquí donde surge la "administración de la calidad total"

Con el avance de las tecnologías de la información las empresas debieron reestructurar sus procesos laborales reconstruyendo las tareas y sus interacciones en forma óptima.

Por otro lado, la diversidad de normas comprendidas dentro del derecho internacional, los requisitos legales imponen cierto tipo de comportamiento ético.

Otro factor también que debía ser desarrollado fue la administración de una población de trabajadores de distintas culturas.

Entrando en el siglo XXI tanto los administradores como los demás miembros de una organización debían enfrentarse a distintos factores para funcionar eficazmente: la adaptabilidad, el conocimiento de las técnicas más avanzadas, el razonamiento crítico, la creatividad y la eficacia interpersonal.

2.4.2 La institucionalización de la organización³⁷:

³⁷ Resumido de "Comportamiento Organizacional", Stephen. Robbins, Prentice-Hall, México, 1999

Hasta mediados de la década de los ochenta, las organizaciones eran en su mayoría simplemente concebibles como un medio racional. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad y otras características similares.

Sin embargo las organizaciones son mucho más que eso, ya que también tienen personalidades, como los individuos. Los teóricos organizacionales últimamente reconocieron el importante papel de la cultura en la vida de los miembros de la organización. De ahí que surgió la noción de institucionalización de una organización, cuando esta toma vida propia, a parte de la de sus fundadores o miembros.

Se dice que cuando una organización se institucionaliza se valora por sí misma, no tan sólo por los bienes o servicios que produce y adquiere inmortalidad. Asimismo genera un conocimiento común entre los miembros acerca de lo que es un comportamiento apropiado y fundamentalmente significativo.

Definición de cultura organizacional: se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

Características de la cultura organizacional:

1. Innovación y toma de riesgos: el grado al cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.
2. Atención al detalle: El grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. Orientación a los resultados: El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.
4. Orientación hacia las personas: El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
5. Orientación al equipo: El grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.
6. Energía: El grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.
7. Estabilidad: El grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el statu quo en contraste con la insistencia en el crecimiento.

Función

La cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, sin importar si les gustan o no.

Diferencia entre cultura organizacional y satisfacción en el trabajo:

La investigación sobre la cultura organizacional busca medir la forma como los empleados visualizan su organización, es un concepto descriptivo.

La satisfacción en el trabajo mide las respuestas afectivas frente al ambiente de trabajo, es un concepto de evaluación.

Cultura dominante y subculturas de la organización:

La cultura organizacional tiene propiedades comunes, sin embargo también puede tener subculturas dentro de una cultura determinada. Las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y numerosos grupos y subculturas.

Una cultura es dominante cuando expresa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de la organización.

La subcultura tiende a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que los miembros enfrentan.

Valores centrales:

Las subculturas incluyen los valores centrales que son aquellos valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización.

Culturas fuertes y débiles:

Las culturas fuertes tienen un mayor impacto en el comportamiento del empleado y están relacionadas más directamente con una menor rotación del personal. Tienen una gran influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que el alto grado en que se comparte y la intensidad crean un clima interno de alto control de comportamiento.

Una cultura fuerte muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que representa la organización. Esto propicia la cohesión, la lealtad y el compromiso con las organizaciones.

La cultura fuerte puede también actuar como sustituto de formalización ya que favorece la consistencia en el comportamiento.

La cultura organizacional versus cultura nacional:

La investigación indica que la cultura nacional tiene un mayor impacto en los empleados que la cultura de su organización. A pesar de lo influyente que es la cultura organizacional para comprender el comportamiento de la gente en el trabajo, la cultura nacional lo es todavía más.

Funciones de la cultura de la organización:

1. Crea distinción entre una organización y las demás.
2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
3. La cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social.
5. Sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Desventajas de la cultura organizacional:

Si actúa como barrera contra el cambio: las culturas fuertes se convierten en barreras contra el cambio cuando ya no es eficaz hacer las cosas como siempre.

Barrera hacia la diversidad: las culturas fuertes pueden ser desventajas cuando eliminan aquellas fortalezas únicas que la gente de diferentes experiencias aporta a la organización. También puede ser una desventaja cuando apoyan el prejuicio institucional o se vuelven insensibles a la gente que es diferente.

Barreras contra las fusiones y adquisiciones: cuando la cultura es muy fuerte la fusión con otra empresa con otra cultura puede resultar más difícil ya que todo tiene que ver con la forma como se integran las culturas de las organizaciones.

La creación y el sostenimiento de una cultura organizacional:

Los fundadores de una organización son los que tiene mayor impacto en la cultura inicial de esa organización. Para mantener viva una cultura hay que considerar sobre todo tres fuerzas que son las que desempeñan una parte particularmente importante en el mantenimiento de una cultura:

Las prácticas de selección: identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, las habilidades y las destrezas para desempeñar con éxito los puestos dentro de la empresa.

Alta gerencia: las acciones de la alta gerencia también influyen en la formación de la cultura. Es decir, con lo que dicen y con su forma de comportarse, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización.

La socialización: para ayudar a los nuevos empleados de una organización a adaptarse a su cultura se pasa por el proceso de socialización. La etapa crucial de la socialización es el momento de ingreso del nuevo empleado en la organización. Existen tres etapas de socialización:

- * *La etapa prearribo:* es el periodo de aprendizaje en el proceso de socialización que ocurre antes de que un nuevo empleado se una a la organización.
- * *La etapa de encuentro:* es la etapa en la cual un nuevo empleado ve realmente cómo es la organización y enfrenta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad pudieran diferir.
- * *La etapa de metamorfosis:* es la etapa en la cual un nuevo empleado ajusta su trabajo a los valores y normas del grupo.

Cómo aprenden la cultura los empleados:

Hay diferentes formas de transmitir la cultura a los empleados. Las más frecuentes son a través de historias o anécdotas, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

Implicaciones para los gerentes:

Una de las implicaciones más importantes para los gerentes se relaciona con las decisiones de selección de personal, ya que contratar a personas cuyos valores no se alinean con los de la organización se traduciría en empleados sin motivación ni compromiso y que estén insatisfechos con sus puestos y con la organización.

2.4.3 Estructura y diseño: pilares básicos de la organización³⁸

La estructura se define como la suma total de las formas en las que una organización divide su trabajo en diversas tareas, coordinándolas entre sí posteriormente:

Comprende los elementos clave: *diferenciación e integración.*

La estructura de una empresa viene representada por un organigrama.

³⁸ Resumido de "Teoría de la Organización" de B. J. Hodge; W P. Anthony; L. M. Cales, Prentice Hall, Madrid, 1998

El diseño de la organización es un concepto más amplio que incluye no solo la estructura, sino también otros conceptos. Los parámetros incluyen elementos como agrupación y tamaño de unidades, sistemas de planificación y control, formalización de conductas (reglas, políticas y procedimientos) y centralización-descentralización del proceso de toma de decisiones.

Organización formal e informal

Las organizaciones crean una estructura oficial conocida como organización formal, representada por el organigrama. Un organigrama formal presenta la estructura oficial autorizada explícitamente por la organización. Esta estructura está constituida por las funciones y relaciones designadas formalmente, con independencia del individuo que ocupa esta función y de la persona con la que se establece relaciones de los individuos.

La organización informal es el resultado de la naturaleza política de la organización y se desarrolla como resultado de la interacción entre las personas que trabajan en ella y no porque la empresa la establezca de forma oficial.

Diferenciación e Integración:

Todas las organizaciones deben dividir su trabajo en unidades denominadas tareas. Este proceso se conoce como diferenciación.

Una vez dividido el trabajo, la empresa debe coordinarlo. Este proceso de coordinación se denomina integración y se refiere a los distintos medios que emplea una empresa para unificar las diversas tareas en la obtención de un resultado coherente.

- * La diferenciación horizontal hace referencia a la división del trabajo en tareas y subtareas a un mismo nivel organizacional.
- * La diferenciación vertical hace referencia a la división del trabajo según el nivel de autoridad, jerarquía o cadena de mando y es conocido como proceso escalar.
- * La diferenciación espacial o dispersión puede ser tanto vertical como horizontal sólo implica la situación geográfica de distintas actividades organizativas.
- * El nivel de complejidad de una organización está ampliamente determinada por el grado existente de diferenciación horizontal, vertical y espacial.

La tendencia actual de las organizaciones están huyendo de la estructura típica de empresa altamente diferenciada.

Asimismo, la organización debe integrar sus tareas y conjuntos de tareas en un todo. A esto se denomina integración, que puede conseguirse a través de cuatro amplias categorías:

La formalización, la centralización o descentralización, el ámbito de control y la estandarización.

2.5 Definición de Comunicación Organizacional

Para Katz y Kahn, la comunicación organizacional consiste en "el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización."³⁹

Gerard M. Goldhaber coincide en definir la comunicación organizacional como "el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, la comunicación ascendente, descendente y horizontal, las facultades para lograr la comunicación (hablar, escuchar y escribir) y los programas que evalúan la comunicación desarrollada."⁴⁰

Thayer define a la comunicación organizacional como "el flujo de datos que sirve en la organización para los procesos comunicativos y de intercomunicación. En ese ámbito identifica a tres sistemas de comunicación: operacionales, reglamentarios y de relaciones públicas."⁴¹

³⁹ "La comunicación en la empresa", Luis Marín, ed. Bosch Comunicación, Madrid 1997, pag. 112

⁴⁰ "La comunicación en la empresa", Luis Marín, ed. Bosch Comunicación, Madrid 1997, pag. 112

⁴¹ Idem

María Luisa Muriel y Gilda Rota definen a la comunicación organizacional como "el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional."⁴²

En síntesis, toda comunicación contiene información, cuya función primaria es disminuir o moderar las dudas, indecisiones, titubeos o inseguridades; sin embargo, no todo lo que es información puede considerarse algo comunicativo.

La definición que más se acerca al análisis de este trabajo es la de Goldhaber, dado que hace mención a la comunicación interna.

Goldhaber clasificó las actividades dentro de una organización en internas y externas.

Según Goldhaber las comunicaciones internas son las reuniones de supervisión, de la organización en su conjunto, de sindicatos, sistemas de sugerencias, funciones sociales, informes técnicos y representaciones orales, programas de capacitación, sesiones de orientación y de información e instrucción.

Los símbolos que se emplean dentro de una organización pueden ser de dos tipos:

VERBALES: Expresiones orales (instrucciones, entrevistas, discusiones, conversaciones, etc.) y expresiones escritas (cartas, informes, memorandos, minutas, manuales, boletines, contratos, etc.)

NO VERBALES: Expresiones faciales y corporales.

En este estudio sin embargo, no se considerarán los símbolos no verbales dentro de la comunicación organizacional

2.6. Comunicación interna

Como ya se definió en el punto anterior, la comunicación en las organizaciones puede ser interna o externa. La comunicación interna se refiere a toda comunicación que ocurre entre los miembros de una organización, mientras que la externa a aquella que se da entre los miembros de una organización y el medio externo.

Considerando que este estudio trata de analizar la comunicación interna dentro de una organización, no se desarrolla en este punto el aspecto de la comunicación externa, sin embargo sí se profundiza el de la comunicación interna.

Luis Marín⁴³ define a la comunicación interna de manera muy sencilla como "...el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas"

Cada director o gerente de una organización o empresa sabe que la organización de sus unidades de trabajo supone la definición de circuitos de comunicación y que para organizar su comunicación interna necesita organizar su puesta en marcha. De hecho, estos son los primeros enfoques de la articulación entre organización y comunicación en la empresa u organización.

Asimismo, es sabido que acciones de comunicación aisladas y no vinculadas a un plan de conjunto pueden tener efecto nulo o solo producir efectos adversos. Por este motivo es importante la concordancia entre la comunicación interna y la externa. Hay inclusive autores que consideran que la comunicación interna es un factor decisivo para la competitividad de la organización.

Según Claudia Mast⁴⁴, debido al cada vez más vertiginoso flujo de la información por las tecnologías avanzadas y los cambios estructurales tanto a nivel social y económico a causa de la globalización, las organizaciones y empresas deben manejarse de manera a poder adaptarse con rapidez a los cambios. La comunicación interna, explica Mast, sería el "factor crítico que determina el éxito"⁴⁵ de la organización ante estos cambios. Por lo tanto, la comunicación interna simplemente debe funcionar.

La misma importancia le otorgan F. Harmon y G. Jacobs a la comunicación interna: "Se puede decir que una empresa u organización posee un alto grado de competencia cuando los empleados menos importantes tienen

⁴² "Comunicación Institucional-Enfoque Social de las Relaciones Públicas, 1era. Edición, Editorial Andina, Quito 1980, pag. 31.

⁴³ "La comunicación en la empresa", Luis Marín, ed. Bosch Comunicación, Madrid 1997, pag. 166

⁴⁴ "Durch bessere interne Kommunikation zu mehr Geschäftserfolg", Prof. Dr. Claudia Mast, DIHT, Editioral Druck Center Meckenheim, Bonn, 2000

⁴⁵ idem, pag. 9

datos esenciales sobre decisiones de alto nivel y cuando los cuadros superiores están enterados de las actividades que se realizan en la parte baja de la escala"⁴⁶

Según varios estudios realizados, los procesos de comunicación dentro de una empresa permanece finalmente como la única herramienta de competitividad, explica Mast. Todos los demás factores como costos, técnicas, distribución y producción pueden ser copiadas tarde o temprano por la competencia. Por este motivo, si pequeñas y medianas empresas u organizaciones logran desarrollar su comunicación interna de manera eficiente, también pueden competir con las empresas grandes, debido a que en el caso positivo su comunicación interna correría más rápido.

Por su parte, Justo Villafañe⁴⁷ sostiene que "La comunicación interna en tanto a parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía."

Villafañe también habla sobre la dependencia de la gestión de la comunicación interna respecto a la Dirección de Recursos Humanos o a la Dirección de Comunicación, es decir que debe existir una coordinación entre ambas áreas, siendo la función de la Dirección de Comunicación transversal a todas las políticas corporativas con un ámbito de competencia más extenso que los RRHH y una mayor capacidad de representación del conjunto de la empresa.

2.6.1. Funciones y objetivos de la comunicación interna de la organización

La principal función de la comunicación interna es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial u organizacional, explica Villafañe.

Por su parte, Nguyen-Thanh dice: "La primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido, la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras. En un entorno empresarial cada vez más complejo, la comunicación es la correa de transmisión indispensable que va a permitir la realización de dicha estrategia general."⁴⁸

A partir de esta función de la comunicación interna, Villafañe resalta los siguientes objetivos:

- a) La implicación del personal: Motivación – satisfacción – implicancia.
- b) La armonía de las acciones de la empresa: Se refiere a que las acciones formuladas por la dirección de una organización sean consideradas armónicas a fin de garantizar su identificación con el pensamiento de la empresa u organización.
- c) El cambio de actitudes: El vehículo de cambio ya sea por avances tecnológicos, fusiones o crisis dentro de una organización es siempre la comunicación interna.
- d) Mejora de la productividad: La comunicación interna puede mejorar la productividad en todos los niveles diferentes:
 - Mediante la transmisión de información operativa (instrucciones, procedimientos, normas, gestión de calidad etc.)
 - Sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa u organización.

Por otra parte, Stephen P. Robbins⁴⁹ explica que existen cuatro funciones de la comunicación dentro de un grupo: control, motivación, expresión emocional e información

La primera se refiere a que actúa para *controlar* el comportamiento de los miembros de un grupo. Es decir cuando en una organización, donde existen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento de los empleados, por ejemplo que cumplan las políticas de la empresa, se habla de la comunicación en función del control.

Asimismo, la comunicación informal también controla el comportamiento, por ejemplo cuando se hacen bromas o se presiona a un miembro que produzca menos para no dejar mal a los demás.

La segunda, de *motivación*, se da cuando la comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, al felicitarlos por un buen trabajo etc.

⁴⁶ F. Harmon y G. Jacobs, citado en "La Comunicación Global", Pascal Weil, 2ª. Edición Paidós, Buenos Aires, 1992, pag. 211.

⁴⁷ "Imagen Positiva", Justo Villafañe, Ed. Priámide, Madrid, 1998, pag. 239

⁴⁸ Nguyen-Thanh, citado en "Imagen Positiva", Justo Villafañe, Ed. Priámide, Madrid, 1998, pag. 240

⁴⁹ "Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica", Stephen P. Robbins, Prentice-Hall Hispanoamérica S.A., 7ª Edición México, 1996

La comunicación también desempeña una función de *expresión emocional* en el sentido de que proporciona un escape para expresar emociones y sentimientos dado que el trabajo es una fuente básica de interacción social, donde los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción.

Por último la comunicación proporciona también la *información* que los grupos necesitan para tomar decisiones.

Es importante destacar que para que los grupos de una organización desempeñen con eficacia sus funciones se debe tener en cuenta estas cuatro funciones y darle la misma importancia a cada una de ellas. Mantener el control sobre los miembros de un grupo, estimularlos para que se esfuercen, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar decisiones, es fundamental para el buen funcionamiento de la organización.

La mayor dificultad que se presenta en una empresa u organización consiste, pues en el problema de la comunicación mediante el lenguaje, para establecer una perfecta coordinación entre los diferentes niveles de la línea vertical y las funciones especiales de la línea horizontal.

Por lo que respecta a la comunicación entre los niveles de la línea vertical, cuando se efectúa de arriba hacia abajo, es directa y la orden puede ir pasando de uno y otro nivel sin mayor tropiezo ni deformación, porque se refiere a asuntos concretos, tangibles, referidos a trabajos determinados a propósitos bien determinados. En cambio, las comunicaciones que van hacia arriba se relacionan con los estados emocionales, con los sentimientos, las preocupaciones y reclamaciones del personal que no pueden ser observados directamente y que, al subir de escalón en escalón suelen llegar deformadas y falseadas.

En resumen, la cuestión de las comunicaciones y su perfecto funcionamiento, sin obstáculos e interferencias, es uno de los problemas humanos fundamentales de las grandes organizaciones tanto industriales, comerciales o sociales.

2.6.2. Formas de comunicación interna

La comunicación puede fluir de manera vertical o horizontal. Dentro de la dimensión vertical se habla de direcciones **descendente y ascendente**.

Descendente: Cuando la comunicación fluye de un nivel de grupo u organización a un nivel inferior, se trata de una comunicación descendente. Cuando por ejemplo un gerente se comunica con su subordinado utiliza el patrón descendente. Pero la comunicación descendente no es solo oral o en un contacto cara a cara, sino también por vía escrita, por ejemplo enviando cartas a los hogares de los empleados comunicando sobre la nueva política de permisos por enfermedad.

Ascendente: La comunicación ascendente es aquella que fluye a un nivel superior en el grupo u organización. Se utiliza para informar sobre metas, problemas actuales etc. De esta manera las autoridades pueden estar informadas sobre la manera de pensar de sus empleados, sobre el trabajo, los compañeros y la organización. Asimismo, se pueden obtener sugerencias o críticas sobre asuntos de trabajo de parte de los empleados. Algunas organizaciones suelen utilizar como medio para la comunicación ascendente, buzones de sugerencias, encuestas sobre la actitud de los empleados, procedimientos de queja donde los empleados tienen la oportunidad de identificar y analizar problemas.

Horizontal: Este patrón se refiere a la comunicación entre grupos del mismo nivel. Por ejemplo entre administradores del mismo nivel o entre cualquier personal de nivel horizontal equivalente. Según Robbins⁵⁰, las comunicaciones horizontales frecuentemente son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.

Comunicaciones formales e informales dentro de la empresa

Comunicaciones **formales** suelen ser aquellas originadas en la dirección o por un superior de un grupo (gerente de departamento, coordinador de grupo etc.), por lo que por lo general son verticales y llegan al personal siguiendo los canales establecidos en el organigrama.

Para Martín Flor Romero⁵¹ los canales formales son "aquellos que están establecidos y autorizados oficialmente por los directivos de la empresa, para la transmisión de mensajes o informaciones entre los titulares de los distintos niveles de la estructura organizacional". Agrega además, que están determinados por las líneas de mando, tanto en dirección descendente como ascendente.

⁵⁰ "Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica", Stephen P. Robbins, Prentice-Hall Hispanoamérica S.A., 7ª Edición, México, 1996

⁵¹ "Organización y Procesos Empresariales", Martín Flor Romero, Editora Litocolor S.R.L., Asunción, 2000

Por su parte, Annie Bartoli define a la comunicación formal como "programada y estructurada en el seno de la organización."⁵²

En tanto que, comunicaciones **informales** son las que circulan entre los integrantes de la empresa sin conocerse con precisión su origen y sin seguir los canales estatuidos para el efecto. Se dan de manera espontánea y pueden tener contenido tanto laboral como no laboral.

Annie Bartoli⁵³ sostiene que la comunicación informal abarca los siguientes puntos:

- contactos espontáneos entre colegas de trabajo para avanzar en un asunto, independientes de cualquier procedimiento formal.
- charlas en el escritorio de un empleado.
- corrillos de "boca en boca" (fenómenos de rumores).
- rápido intercambio entre un superior jerárquico y su colaborador acerca de sus respectivas actividades del día anterior.
- circuitos de comunicación no previstos de manera "oficial" pero que se refiere a la actividad profesional, etc.

Algunos autores otorgan a la comunicación informal el riesgo de que ocurran rumores y la consideran negativa para la organización porque crea un ambiente de tensión, expectativa y desasosiego entre los recursos humanos. Incluso consideran que la mejor manera de disminuir lo más posible la existencia de comunicaciones de esta índole, es aumentando, proporcionalmente, la comunicación formal. Es decir, que entre la comunicación formal y la informal existe una relación inversamente proporcional; a menor cantidad de comunicaciones formales, corresponde mayor dosis de comunicación informal.

Sin embargo, como dice Bartoli esto depende del tipo de organizaciones. Algunas funcionan según el modelo de comunicación informal y se felicitan por ello, y por otro lado, otras que desconfían de lo informal por miedo al surgimiento de rumores, utilizan más la comunicación formal. Estos últimos, corren el riesgo de generar bloqueos relacionados a la burocratización y la no motivación.

2.6.3 Estrategia de comunicación interna

La optimización de la comunicación interna se puede lograr a través de una estrategia de comunicación interna. Villafañe explica que esto implica tres cometidos principales: la atribución de responsabilidades, la concepción de los mensajes y la elección de los instrumentos.

Las grandes y complejas empresas suelen contar con un Departamento de Comunicación dirigido por el "Dircom" (Director de la Comunicación), como responsable de la gestión de la comunicación interna de la organización. "El triple papel de este responsable es el de observación, en la labor de evaluación del clima interno; de ejecución de continuos programas de comunicación interna y de creación de contenidos que alimenten los canales establecidos."⁵⁴

En cuanto a la concepción de los mensajes, debe tener prioridad la información interna, es decir toda acción comunicativa hacia el exterior, debe ir previamente dirigida hacia el interior de la organización. De esta manera, para que el mensaje sea eficaz el mismo debe ser:

- Comunicado con diligencia, para eliminar la deformación informativa que genera el rumor.
- Simple, para garantizar la comprensión general.
- Novedoso, si se pretende que despierte interés.
- Selectivo, para orientarlo hacia los hechos que realmente motivan su comunicación.

La elección de los instrumentos cuenta actualmente con una amplia gama de canales y soportes de comunicación, lo que exige una selección correcta de los mismos, ya que de ello dependerá en buena medida su eficacia. Para la elección se debe tener en cuenta la tres criterios: *el contenido del mensaje, el perfil del destinatario y el efecto deseado.*

En cuanto al contenido del mensaje, se tendrá que tener en cuenta la complejidad del mismo y su extensión. Si es muy complejo y largo, por ejemplo los productos audiovisuales ofrecen un buen instrumento para transmitir los mensajes. También los soportes escritos pueden dar buenos resultados para este caso.

Si el contenido informativo tiene un carácter más social, los canales orales suelen ser más eficaces.

⁵² "Comunicación y Organización", Annie Bartoli, 1era. Edición Paidós, Buenos Aires, 1992, pag. 111

⁵³ idem

⁵⁴ "Imagen positiva", Justo Villafañe, Ed. Pirámide, Madrid, 1998, pag. 250

Por otra parte, también hay que tener en cuenta el perfil del destinatario, así por ejemplo no sería conveniente enviar informaciones escritas a un público interno que no tiene un hábito de lectura etc. Villafañe sostiene que "la segmentación de la audiencia es directamente proporcional a la eficacia de la comunicación; mientras más homogéneos sean los grupos de receptores más específica podrá ser la comunicación, no sólo en sus aspectos conceptuales sino también en los formales."⁵⁵

En cuanto al efecto deseado, se pueden contemplar cinco efectos prioritarios: la comprensión correcta del contenido del mensaje, la deformación o el riesgo de introducir ruidos comunicativos, la memorización, la conservación de la información durante un periodo largo de tiempo y el coste económico de la comunicación. Los valores de estos soportes se pueden establecer en la siguiente tabla.

Efecto deseado / Soportes	Comprensión	Deformación	Memorización	Conservación	Coste
Escritos	B	MB	MB	MB	B
Orales	R	R	R	R	MB

MB: Muy bien B: Bien R: Regular

En el siguiente cuadro realizado por Westphalen⁵⁶, se sintetiza las ventajas y desventajas de los soportes escritos, orales en la comunicación interna. Westphalen también incluye el soporte audiovisual, que sin embargo se omite por no ser relevante para este estudio.

	Escrito	Oral
Ventajas	<p><i>Inmediato</i>: cualquiera puede tomar la pluma y escribir.</p> <p><i>Tradicional</i>: en los países latinos, la difusión pasa tradicionalmente por lo escrito.</p> <p><i>Rico</i>: la reproducción se acomoda a un número importante de destinatarios; en el tiempo y en el espacio.</p>	<p><i>Directo</i>: contacto inmediato, diálogo posible.</p> <p><i>Económico</i>: cuando la audiencia es limitada (no excede de un centenar de personas).</p>

⁵⁵ "Imagen positiva", Justo Villafañe, Ed. Pirámide, Madrid, 1998, pag. 253

⁵⁶ Westphalen, M.H., citado en "Imagen Positiva", Justo Villafañe, Ed. Pirámide, Madrid, 1998

i n c o n v e n i e n t e s	<p><i>Traidor</i>: saber escribir no es saber hacer llegar un mensaje. Para redactar un buen mensaje, hay que emplear tiempo.</p> <p><i>Peligroso</i>: las empresas tienen tendencia a sepultar a sus asalariados bajo un exceso de documentos escritos.</p>	<p><i>Impreciso</i>: riesgo de deformar la información en dos estadios de transmisión (emisión, recepción).</p> <p><i>Volátil</i>: al no dejar huella, el análisis reposado es imposible (a menos de haber puesto cuidado en registrar el mensaje).</p>
B a l a n c e	<p><i>Fundamental</i>: el medio más clásico, el menos costoso.</p> <p><i>Cómodo</i>: difusión ilimitada, conservación perfecta, consulta flexible (posible en todo momento).</p> <p><i>Modulable</i>: utilizado por todos los tamaños de empresa.</p> <p><i>A limitar</i>: ¡ojo con los excesos!</p>	<p><i>Indispensable</i>: medio compartido, económico, pero poco fiable.</p> <p><i>A encuadrar</i>: todo mensaje oral debería estar acompañado de una información escrita (complementaria o preparatoria).</p>

Los medios que utilizan las empresas para cursar mensajes al personal

Tablero: Por este medio se puede comunicar al personal noticias de interés general, que deben ser breves y concisas. El tablero debe ser colocado en un lugar que frecuenten los trabajadores, tal como por ejemplo, al lado del reloj marcador, la cantina, etc.

Sistema de altoparlantes: Se utilizará para transmitir mensajes urgentes y breves. Puede usarse, a veces, para que la voz del propio gerente general o máxima autoridad empresaria, pueda llegar directamente a los funcionarios. Se lo empleará para comunicaciones breves y sencillas.

Circulares: Es conveniente para la comunicación de noticias no urgentes, debido a que tienen que ser redactadas y repartidas, lo cual insume cierto tiempo. Es útil para hacer conocer un reglamento o una comunicación algo complicada o que deba ser agendada.

Volantes en el sobre de paga: Para comunicaciones que no tengan el carácter de urgentes y que se quiere asegurar que sean conocidas por todos.

Cartas personales: Es la adecuada para hacer llegar felicitaciones, ascensos, condolencias, etc.- Debe tenerse en cuenta que los ascensos, a más de comunicarse en forma verbal, deben asimismo, expresarse por escrito, porque el subordinado deseará quedarse con una constancia para su propio currículum. Se recomienda publicarlas también en el tablero como un estímulo al ascendido.

Publicaciones de la empresa: Es la revista o periódico editado por la empresa. Se insertarán en él artículos referentes a nuevos métodos y productos, figuración en los rankings, campañas programadas, ascensos habidos, fotografías de acontecimientos, cumpleaños, casamientos, etc.

2.7. Sugerencias para un buen manejo del personal⁵⁷

Para lograr una buena relación con el personal será necesario un aprovechamiento racional de los recursos de que se dispone y, en especial, del elemento humano que interviene.

La adquisición de equipos y materiales y la elaboración de planes de acción dejarán de tener efectividad, si no se considera en su verdadero valor la intervención del factor humano como protagonista de la organización.

⁵⁷ Resumido de "Los cambios revolucionarios en la administración de empresas"; Brown A. John; Editorial Glem s.a., Madrid, 1988

El éxito de cualquiera de ellas depende de la cooperación que recibe de las personas vinculadas, ya que la médula constituye el hombre.

Las normas generales de toda organización, sean comerciales, industriales, públicas o privadas, están reguladas en materia de personal en tres factores:

La equidad de los procedimientos.

La oportunidad de que todas puedan aspirar a un futuro mejor.

El trato humano y el reconocimiento de los valores morales e intelectuales.

Para alcanzar esa finalidad es necesario reconocer la importancia del elemento humano y de su grupo actuante prestando constante atención a las relaciones con el personal.

La administración moderna de personal se orienta fundamentalmente según los siguientes objetivos básicos:

- Crear y mantener un adecuado sistema de relaciones de trabajo con el personal.
- Mantener la elevada moral en los grupos de trabajo.
- Descubrir y ubicar al personal competente en funciones de jerarquía.
- Desarrollar un sistema de méritos.
- Aumentar la eficacia que se reflejará en un mejor servicio a la comunidad.
- Clasificación de cargos y sistema de remuneraciones.
- Adiestramiento del personal.
- Seguridad física y asistencia social, etc.

Los primeros días provocarán en la persona que se incorpora a una organización de cualquier naturaleza, una sensación de inseguridad, para ello la atención al nuevo personal son dos:

- Hacer que el nuevo trabajador se familiarice con el medio que se actuará.
- Instruirlo con respecto a la política de organización y los fundamentos de la estructura.

El programa para lograr esas finalidades debe encararse en dos etapas

Primera etapa: un representante de la dirección de personal puede realizar una reunión informativa con el nuevo trabajador en el día de su ingreso, haciéndole saber:

- Historia de la empresa, sus productos y operaciones.
- Objetivos inmediatos.
- Cuadro de organización.
- Disposiciones y reglamentos referentes.
- Servicios sociales disponibles.
- Posibilidades de capacitación, programa de entrenamiento, sistema de sugerencias.

Segunda etapa: concluida la entrevista informativa, la etapa que sigue cronológicamente es la introducción al lugar de trabajo.

Para llevar a cabo una reunión del personal se recomienda cumplir determinadas instancias a fin de que ellas sean lo más fructíferas posibles.

Estas instancias son las siguientes

Elección del lugar y momento oportuno. No se pueden mencionar lugares y momentos como los más adecuados, pues éstos varían según la empresa de que se trate y de las labores que el grupo en cuestión realice.

Es conveniente el lugar, el más cómodo alcanzable y un horario que no interrumpa trabajos que requieran continuidad, concentración o que deban ser cumplidos en cierto tiempo determinado.

Expresar sin muchos rodeos el motivo de la reunión. Se evitará así crear un ambiente de tensión y de comentarios sobre el real motivo de la misma.

Formular preguntas a los presentes sobre lo que se expuso a objeto de verificar si la comunicación fue bien comprendida, procediendo en la misma forma que cuando se da una orden.

Permitir y sobre todo estimular la formulación de preguntas, y si alguna de ellas no esté en condiciones de poder ser contestada en ese momento, dígase así y prométase darla más adelante. Nunca dar respuestas falsas con el sólo objeto dilatorio.

Crear en una reunión un ambiente informal. La tensión no es favorable a una buena comunicación.

Mantener el control de la reunión.

Conflicto en las relaciones sociales

¿Cómo se soluciona un conflicto?

Existen dos interpretaciones sobre la apreciación del conflicto en las relaciones sociales.

Una de estas corrientes considera al conflicto como un elemento positivo de la dinámica social.

La otra corriente la toma como elemento "negativo" de la estructura de la sociedad y la dinámica social.

Según Pearson (corriente negativa). El conflicto es antifuncional, desintegrador y destructor, y los elementos para descubrirlo se basan en el problema de tensión, todo conflicto origina tensiones que desembocan en violencia y/o agresividad.

Según Simmel (corriente positiva). El conflicto es una forma de socialización, es decir, que sin conflictos no podrá existir la socialización del hombre.

Se conocen en la teoría tres formas de solucionar un conflicto. Ellas son:

El argumento de la fuerza: el más fuerte se impone al más débil. Es un método brutal y salvaje pero que, lastimosamente, se sigue utilizando en algunas empresas en las que el superior impone al subordinado su poder.

La transacción o concesión: la transacción es un acto por el cual las partes en litigio se hacen concesiones mutuas a objeto de poner fin al mismo. Se la suele denominar la solución "civilizada".

La integración: es el procedimiento en el cual los afectados toman en consideración, como más importantes, los intereses comunes antes que los puntos en disputa.

Como debe darse una orden

Para dar correctamente una orden deben tenerse en cuenta varios requisitos:

Debe utilizarse un lenguaje apropiado al receptor, aquí tenemos que recordar que no basta elaborar un mensaje en concordancia con la gramática y el diccionario para que nuestro interlocutor nos entienda correctamente. El vocabulario utilizado debe sintonizarse con el nivel cultural del subordinado o a quien se dirige la orden.

Debe preguntarse al subordinado a objeto de comprobar si la orden fue bien comprendida. Nótese que se habla de preguntas indirectas, tales como indagarle sobre qué elemento llevará para cumplir con lo que se le ordenó hacer. Nunca se debe preguntar si entendió la orden, porque en la generalidad de los casos contestará

que sí, que la comprendió. Tampoco se recomienda utilizar el sistema de hacerle repetir la orden, debido a que cualquiera puede repetir una palabra o frase sin comprender en absoluto su significado.

Debe explicarse qué se pretende obtener con la orden dada.Cuál es su objetivo o fin. Con este proceder serán varias las ventajas que podrán lograrse:

El subordinado se sentirá motivado, en razón que su superior le explica el motivo de la orden y qué pretende obtener con su cumplimiento. El halago hará que se cumpla la orden con más voluntad.

Es un medio de aprendizaje, pues el que recibe la orden al ser explicado del motivo de la misma, comprende la situación y lo que debe hacerse en torno a ella.

Muchas veces suele ocurrir que cuando el subordinado se dispone a cumplir lo mandado se encuentra con que la situación real es diferente a la prevista por el superior. Para casos como el mencionado, es que resulta altamente conveniente que se explique al comisionado qué es lo que se pretende obtener con las instrucciones que se le imparte.

Éste, conociendo las intenciones del superior, puede, por iniciativa propia, adoptar las órdenes al caso que se presente, dando, así, cumplimiento de la mejor manera posible al mandato. En caso contrario, podría volver y aducir que no pudo cumplir con lo ordenado en razón de que el caso no se ajustaba a lo previsto por el mandante, sirviéndole lo indicado como excusa para sabotear las intenciones del superior.

Utilizar el tono conveniente, no significa que debe darse la orden con un determinado tono de voz, porque, a veces, inclusive, se la puede impartir a gritos, dada la circunstancia debe encontrarse en un lugar con mucho ruido o interferencias. Lo que se quiere significar con este concepto es que el superior no debe herir la personalidad del subordinado al emitir una determinada orden.

Como se solucionan las quejas

Una queja es manifestar el dolor o la pena que se siente. Resentimiento, enojo.

Las quejas deben ser consideradas como pequeñas lucecillas rojas que se encienden en el gran tablero de la dirección empresaria, nunca, por más que porcentualmente sea ínfima la cantidad de quejas recibidas, deben ser desdeñadas o no consideradas, las quejas, si son atendidas a tiempo y debidamente, pueden evitar a la organización cuantiosas pérdidas, algunas de ellas de difícil recuperación, como la mala imagen que se haya ido proyectando como consecuencia de no tenerlas en cuenta.

Estudios realizados por entidades internacionales han mostrado que de cien personas o clientes que tenían motivos para presentar quejas, sólo tres las hicieron.

Esto nos enseña que por cada queja recibida, existen otras noventa y siete que no han llegado hasta nosotros. La mayoría de los clientes no hacen reclamos, sencillamente se retiran y dejan de comprar o utilizar los servicios de la entidad. Lo apuntado es razón más que suficiente para inducirnos a prestar atención a las quejas.

Para el estudio de la solución de las quejas, éstas pueden clasificarse en:

El que presenta la queja tiene razón: En este supuesto, se le debe reconocer al quejoso lo que reclama, sin evasivas y menos aún, tratar de negociar su solución en una palabra, decirle que tiene razón. Pero, con observar esta conducta no basta. Acto seguido, se le debe explicar, lo más claramente posible, que pasos se darán para solucionar su queja. Si se puede, hacerle entrega de inmediato lo reclamado. En caso contrario, mencionarle precisa y acabadamente lo que se hará para dar satisfacción a su requerimiento.

El que se queja no tiene la razón: La mayor parte de éstas se originan en una falta de conocimiento adecuado del cliente. De ahí que se las debe escuchar atentamente y luego, repetir las en forma resumida, para confirmar con el propio cliente o personal de la empresa si las atendimos bien y para demostrarle que le hemos prestado atención. El siguiente paso es contestarlas con el conocimiento que tengamos de los productos o servicios que ofrecemos a la venta. Nunca debemos discutir con él o humillarlo por su defectuoso conocimiento de los mismos. En la generalidad de tales emergencias el recurrente reconocerá su error, pedirá disculpas y saldrá satisfecho de la atención que se le prestó.

Sin embargo, excepcionalmente algunas personas - clientes o personal de la empresa - a pesar de todas las explicaciones y pruebas aportadas en demostración de su error, siguen insistiendo en sus reclamos. En esta hipótesis se recomienda recurrir al testimonio de algún experto, si se tratara de un cliente y al de compañeros de trabajo, si se refiera a un personal del establecimiento. Si agotadas las explicaciones y pruebas para refutar

la queja y su exponente se mantuviera en su reclamo, no es recomendable dar por terminada la cuestión y clausurar la entrevista, porque en tal caso sólo se conseguiría reforzar en su creencia al quejoso y crear en ánimo de los miembros de su grupo o amistades el convencimiento de la razonabilidad de lo aducido por éste.

3. Capítulo

La Comunicación Intercultural

3.1. Introducción

¿Por qué estudiar el tema de comunicación intercultural? se pueden preguntar algunos, dado que debido a la globalización creciente las culturas se van entrelazando y las diferencias van desapareciendo cada vez más. Esto puede ser correcto en cierta parte, ya que muchas costumbres de culturas ajenas a la propia se van adoptando y forma parte de la vida cotidiana de cada uno, como por ejemplo la comida italiana, los spaghetts están prácticamente en cada menú hogareño o como también las hamburguesas originarias de los EE.UU etc. Sin embargo las costumbres o ceremonias de comida para un italiano son distintas a la de un estadounidense o el anglosajón. Generalmente para el latino la familia es muy importante y la comida forma parte de una función social en donde la familia se reúne, sin embargo para los británicos la función social de la comida no está enraizada y muchas veces se come solo o con algunos pocos miembros de la familia. Pero esto es solo un ejemplo y muy conocido de los muchos que se podrían citar sobre las diferencias culturales. Las diferencias son numerosas y muchas veces no están tan a la vista. Estas diferencias son interpretaciones de los valores de cada cultura y justamente el estudio de estas diferencias en los valores es el objeto principal de estudio de la comunicación intercultural. Cada persona lleva estos valores desde niño y aprende a utilizarlos a lo largo de su vida sin tomar conciencia de ello por el simple hecho de que *así debe ser*. Las personas interpretan el mundo y a las demás personas bajo estos valores, por lo que no resulta difícil entender que acorde a las diferencias de valores pueden surgir conflictos en las interacciones humanas. Tanto en el ámbito comercial, político y social hubo y siguen habiendo problemas debido a estas diferencias, en el caso comercial muchos negocios entre empresas de culturas distintas no se pudieron llevar a cabo por no manejar bien las diferencias, dejando daños económicos sumamente graves. Por este motivo la comunicación intercultural no solamente es importante para los sectores mencionados, sino también para lograr un buen relacionamiento tanto a nivel laboral como privado.

La comunicación intercultural es un tema que se hace popular a inicios del siglo XXI a medida que se fueron ampliando los medios y vías de comunicación. Debido a que es un campo de investigación muy reciente aún es necesaria una mayor indagación a fin de poder exponer conclusiones totalmente fundamentales. Sin embargo algunos científicos, como el antropólogo estadounidense Edward T. Hall, quien realizó durante años estudios sobre las diferentes cultural y profesionales de la comunicación y otros antropólogos tales como Miguel Rodrigo Alsina, Catedrático de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) y el sociólogo y antropólogo social Tomás R. Agustín Millán, han realizado artículos sobre este tema que aportaron una valiosa fuente de información para este trabajo.

Los seres humanos se caracterizan por su pluralidad, sus diferencias y disimilitudes. Estas diferencias son biológicas, sociales y culturales. La interculturalidad se refiere a situaciones de encuentro, contacto o acciones conjuntas entre individuos de distinta cultura, aunque muchos no estén conscientes de ello. Sin embargo según Edward T. Hall, para poder comprenderse mutuamente es necesario saber cómo interpretan las otras personas la propia conducta y vice versa, no solamente lo que se habla, sino todo el comportamiento. Para ello es importante tomar conciencia sobre la propia cultura. "...debemos aprender a comprender los aspectos no conscientes de la comunicación. No debemos creer nunca que somos plenamente conscientes de lo que comunicamos al otro".⁵⁸

Tanto Millán como Alsina explican que existen diversos aspectos y conceptos que se tienen que tener en cuenta al tratar el tema de la interculturalidad:

- * Hay que destacar que es un fenómeno comunicacional, debido a que se trata de culturas que están en situación de interacción comunicativa.
- * Se destaca el concepto de cultura, como fenómeno humano que define la diferencia entre un grupo y el otro
- * Identidad cultural, que está ligada con la diferencia de cada grupo, destacando aquello que hace único a un grupo humano.

Millán también agrega los conceptos de etnicidad o etnia, el racismo y la raza, que sin embargo no se detallarán en este trabajo, ya que no se consideran relevantes para la comprensión de este tema y para concentrarnos sobre todo en el significado de cultura y comunicación intercultural.

Es necesario aclarar otros conceptos, tales como cultura, interculturalidad y su relación con la comunicación para poder entender los aspectos de la comunicación intercultural, su significado y lo que implica esta acción.

⁵⁸ "El lenguaje Silencioso", Edward T. Hall, Alianza Editorial S.A., Madrid, 1989, p. 42

3.2. Datos históricos sobre la palabra cultura:

Al hablar de interculturalidad, necesariamente hay que analizar, que se entiende por cultura, por lo que se detalla a continuación algunos datos históricos sobre el concepto de cultura.

Las primeras ideas sobre la palabra cultura derrribaban más bien de la palabra "cultivación" y "agricultura" y durante siglos significaba "producir algo". Recién a partir del siglo XVIII, en Francia, se empezó a utilizar esta palabra como significado general para el mejoramiento del alma y la estética:

3.2. 1 Cultura en sentido de estética:

Este concepto es el conocido como "concepción humanista" que se refiere a trabajos y práctica de actividades intelectuales, artísticas, como en cultura musical, literatura, pintura etc.

Es decir, que se entiende la cultura como la cultura del alma, como ya lo decía Cicerón "cultura animi" al referirse a la filosofía.

En 1843 publicó Gustav Klemm su libro "Historia Universal sobre la Cultura de la Humanidad" y aportó con ello el siguiente significado a la palabra cultura, el de "civilización". Durante el siglo XIX se utilizaron las palabras "cultura" y "civilización" como sinónimo.

Más adelante el antropólogo británico Edward Burnett Tylor, siguiendo a Klemm, formuló su famosa definición sobre cultura: "Cultura o civilización, tomadas en su sentido más vasto, son un conjunto complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y otras capacidades o hábitos adquiridos por el hombre en cuanto a miembro de la sociedad"⁵⁹. Por lo tanto cultura según Tylor se refería tanto al alma como a la sociedad.

El antropólogo Franz Boas fue el primero en hacer observaciones directas y prolongadas de las culturas primitivas y se refirió a la palabra cultura más bien en sentido de culturas en particular. "Para él el relativismo cultural es antes que nada un principio metodológico (...) Tenía conciencia de la complejidad de cada sistema cultural y creía que solamente el examen metódico de un sistema cultural en sí mismo podría llegar al fondo de su complejidad."⁶⁰

Durante el siglo XIX surgieron varios cambios con relación al concepto de cultura. La corriente dominante parecía tender hacia el aspecto funcional de cultura ante el aspecto organizacional y estructural. En los años 30 de este siglo, el concepto definido por Tylor fue casi reemplazado por un concepto más bien de carácter sistemático de cultura. Estructuración y organización fueron asociadas con frecuencia al término cultura durante los años 30, sobre todo por Ruth Benedict (1968). Esta corriente se imaginaba la cultura como un todo armónico, constituido por partes muy interrelacionadas entre sí.

Clyford Geertz redujo este concepto, sin dejar del todo la idea de un todo organizado, con su antropología simbólica o interpretativa: "La cultura denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medios con los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida. Cultura es un sistema ordenado de significaciones y de símbolos en cuyos términos tiene lugar la integración social."⁶¹

Otra definición es la de Leach, que sostiene que cultura comunica, refiriéndose a la información dentro de la compleja red de los hechos culturales y que se transmite a aquellos que participan de dichos hechos.

Así como el concepto de cultura varió en el tiempo, también varió de acuerdo al lugar. Los alemanes por ejemplo otorgaban al concepto de cultura más bien una connotación de formación, educación y estética, basándose en el concepto de Francia del siglo XVIII. Los anglosajones sin embargo, le atribuían más bien el significado de una "cultura más elevada" refiriéndose a la música y al arte.

Otro estudio con respecto a cultura fue abordado desde el origen de la misma, si surge más bien dentro o fuera de la mente de la persona. Este aspecto fue discutido por los antropólogos.

⁵⁹ Edward Burnett Tylor, citado en "Psychologie interkulturellen Handelns", Gustav Jahoda, Editorial Hogrefe, Bern 1996, p. 33.

⁶⁰ Franz Boas, citado en "La fiesta de los símbolos", Carla Capitani y José Elizeche, Tesina de Licenciatura, Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción", Asunción, 2002, pag. 34

⁶¹ Clyford Geertz citado en "La fiesta de los símbolos", Carla Capitani y José Elizeche, Tesina de Licenciatura, Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción", Asunción, 2002, pag. 36

3.2.2 El concepto de antropología de cultura:

Este concepto se refiere a la forma particular de vida, de gente, de un período o de un grupo humano, con sus valores, costumbres, normas, estilos de vida, la organización social etc. "Para los antropólogos la cultura significa hace mucho la forma de vida de un pueblo, la suma de sus modelos de comportamiento aprendidos, sus actitudes y cosas materiales."⁶²

Hay diferentes ideas sobre este tema y los antropólogos varían mucho en sus opiniones con respecto a su origen. Durkheim veía una "representación colectiva" como una característica de una sociedad. Asimismo, Lowie veía la cultura como algo que de afuera influye en el individuo y para Kroeber y Kluckhohn ([1917] 1952) se referían a ella como algo "sobreorgánico". Por otra parte, Boas, Malinowski y Lévi-Strauss veían la cultura como algo intrapersonal.

Haciendo una generalización se puede decir que para el estudio de la cultura como comunicación y por su naturaleza de interacción se optará en este trabajo por la posición de tratar a la cultura como algo externo, ya que lo interno se refiere más bien al estudio de la persona individual.

Según dos conocidos pensadores los seres humanos "nacemos en comunidades de vida que son además comunidades de sentido porque nos van a dar instrumentos para dar sentido a la realidad de nuestro entorno".⁶³ Asimismo, Berger formuló que, "en las comunidades de vida se presupone la existencia de un grado mínimo de sentido compartido (...) la mayoría de las comunidades de vida, a través de distintas sociedades y épocas, anhelan alcanzar un grado de sentido compartido que se sitúe de algún modo entre el nivel mínimo y el máximo"⁶⁴.

De esta manera, cuando se quiere saber algo sobre una cultura, sobre qué significado tendrá una determinada cosa para una determinada cultura, se tendrá que hacer la pregunta de qué sentido tiene esa determinada cosa para tal o cual cultura. Se tendrá que buscar entonces el sentido de algo, que consiste en descubrir el conjunto de significados que ese algo tendrá para cierto grupo.

Según Millán son estos conjuntos de significados los que dan sentido a la vida cotidiana ya que son los que proporcionan la identidad cultural de cada uno de los miembros de un grupo que comparte estos conjuntos de significados.

A grandes rasgos se podría decir, que las personas nacen en una comunidad de vida donde se socializa, interioriza maneras de pensar, de sentir y de actuar.

Las personas no sólo comprenden el mundo de su comunidad, sino que éste se va a convertir en su mundo.

3.3 Contexto de la cultura

Por otra parte, también está el aspecto del contexto de la cultura. Esto se refiere a todo aquello que forma parte del entorno de una cultura y que es un aspecto significativo en la formación y desarrollo de la cultura de un grupo. El contexto también es el entorno ambiental, social y humano que condiciona al hecho de comunicar, dado que incorpora todo lo simbólico cuyo significado es interpretado y exteriorizado a través de la cultura.

Millán sostiene que cuando se trabaja con la cultura de cualquier grupo humano resulta importante el contexto porque es de allí, de donde emergen los fenómenos o presiones más significativos para la vida cotidiana.

Efectivamente, las diferencias entre formas culturales surgen en el contexto cultural.

El ser humano nace y se desarrolla y forma en el contexto cultural que esta constituido por fenómenos que están constantemente influyendo en la formación del sentido y significados de una manera de vivir y su correspondiente visión del mundo.

Millán clasifica este contexto en una geografía, un clima, la historia y el conjunto de procesos productivos en que se da la existencia de esa cultura.

geografía y clima:

Los aspectos cotidianos como vestimenta, alimentos, construcciones locales, estilos arquitectónicos son aspectos incluidos en la geografía y el clima. Tanto los accidentes geográficos en que se vive, como desierto, valles, pampas, zona montañosa etc. como el tipo de clima, húmedo, frío, cálido, lluvioso etc. son proveedores importantes que dan significados específicos al la vida cotidiana de cada cultura.

Historia:

⁶² Edward Hall, "El lenguaje Silencioso", Alianza Editorial S.A., Madrid, 1989, p. 33

⁶³ Geertz, (1987:20), citado en "Comunicación Intercultural- Fundamentos y Sugerencias", Tomás R. Austin Millán, pagina web: www.cholonautas.edu.pe/pdf/cominter.pdf

⁶⁴ Berger, citado en "Comunicación Intercultural- Fundamentos y Sugerencias", Tomás R. Austin Millán, pagina web: www.cholonautas.edu.pe/pdf/cominter.pdf

Por su parte, la historia es la que proporciona la dimensión temporal de lo significativo. Es decir la historia crea un lazo entre los hechos pasados y los significados y valores que le dan sentido a las cosas del presente y que se proyecta hacia el futuro.

Ella incluye los aspectos significantes que provienen del pasado como mitos, costumbres, folklore, etc. Estos aspectos sirven para explicar quiénes somos y por qué hacemos lo que hacemos y pensamos como pensamos.

Procesos productivos:

Las transformaciones que la gente hace para vivir y desarrollarse en cualquier actividad primaria, tal como extraer de la naturaleza para uso directo o materias primas, secundaria, trabajos en fabrica etc. o terciaria, como los servicios representan a los procesos productivos.

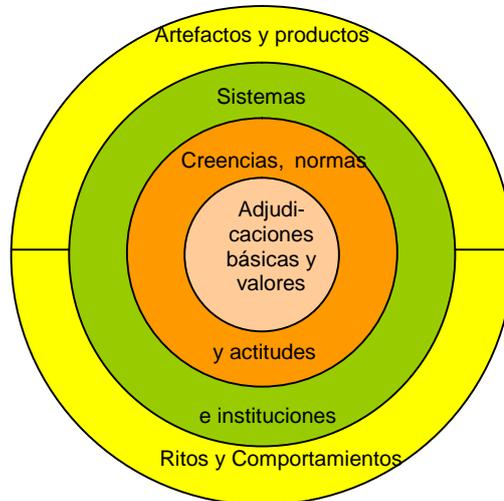
Estas actividades establecen también su parte de los significados de la vida cotidiana que hacen al contexto cultural en los ambientes en que se producen las relaciones entre la gente, con sus divisiones, uniones, estratificaciones etc.

Cada uno de estos elementos del contexto cultural son los que dan un aporte connotativo al significado común de las cosas en la vida cotidiana. Así se establecen las reglas y normas de convivencia, lo que se debe y no se debe hacer, de manera a que cada lugar tiene su propia identidad cultural que difiere de otras culturas aunque puede tener similitud con algunas.

3.4. Identidad cultural:

Como ya mencionado en la introducción de este capítulo, la identidad cultural se refiere a las diferencias que hacen a una cultura única. Ahora bien, luego de ver las clasificaciones respecto al contexto cultural se puede definir la identidad cultural. Según Millán, la misma no es más que la cultura "contextuada". "Todos los rasgos culturales que hacen que las personas pertenecientes a un grupo humano y a un nivel cultural (...) se sientan iguales culturalmente"⁶⁵ se entiende como identidad cultural.

Otros expertos en comunicación intercultural como Spencer-Oatey⁶⁶ hablan de la identidad cultural describiéndola como una cebolla que puede deshojarse de acuerdo a los rasgos de la cultura, yendo de lo más visible de la cultura como ritos y costumbres a los rasgos más profundos y más arraigados en las personas.



F2: Modelo de cebolla de Spencer-Oatey (1999)

En la figura F2 se puede ver como se entiende de acuerdo a Spencer-Oatey el modelo de la cebolla. La superficie representa la parte más notable a la vista como los *ritos y el comportamiento*, así como los artefactos y productos de una cultura. Estos serían aquellas partes que se pueden percibir viajando a una cultura diferente o simplemente observándola. La capa debajo de esta conforma los *sistemas y las instituciones* que abarca los sistemas sociales, económicos, políticos, legislativos y ejecutivos de una cultura. La tercera capa es la de las *normas, creencias y actitudes*, esta capa tiene gran influencia en la capa superior debido a que todos los sistemas arriba mencionados se rigen de acuerdo a esta. Finalmente, en el centro se encuentran las adjudicaciones básicas y los valores. Esta es la capa más limitada en cuanto a lo que abarca pero es la más

⁶⁵ "Comunicación Intercultural- Fundamentos y Sugerencias", Tomás R. Austin Millán, pagina web: www.cholonautas.edu.pe/pdf/cominter.pdf

⁶⁶ http://www.intercultural-network.de/einfuehrung/thema_kultur.shtml

importante, debido a que todas las capas superiores se rigen de acuerdo a ella. Una pequeña diferencia en esta capa puede traer consecuencias drásticas.

Por su parte Hofstede⁶⁷ habla de la programación del alma, en donde la cultura está programada en cada persona como un paquete cultural que hacen parte de ella. Las personas nacen en una cultura y crecen con ella, siendo que la programación cultural por así decirlo ya se inicia de bebés y está completada aproximadamente a los siete años.

Asimismo, también se puede decir que la cultura de un grupo humano es como su huella dactilar, no existen dos grupos que tengan la misma cultura, por más similar que sean.

Por su condición natural la cultura varía en lo que se refiere a sus contenidos entre grupos humanos, es dinámica y cambiante, por ello algunas de sus manifestaciones se conservan, otras cambian y otras desaparecen. Todo esto sucede por la interacción comunicativa que se produce en el seno de cualquier comunidad de vida.

Esto significa que las costumbres, valores, normas, lenguajes y simbolismos cambian de grupo en grupo haciendo que cada uno de ellos exprese su propia identidad cultural creando una multiculturalidad.

3.4.1 Sistemas de Mensajes Primarios (SPM)⁶⁸

Edward T. Hall hace una interesante clasificación de criterios para estudiar a las culturas, que sirve para analizar y comprender las diferencias entre las mismas.

Hall cita a diez tipos diferentes de actividad humana a los que denomina Sistemas de Mensajes Primarios (SPM):

Interacción: Se refiere al actuar en forma recíproca con el ambiente. El habla, reforzado por el tono de voz y los gestos, es una de las formas más elaboradas de la interacción.

Asimismo, el tiempo y el espacio son las dimensiones en las que tiene lugar la interacción. Todo lo que hace el hombre en el fondo implica interacción con algo.

Asociación: Todo ser viviente organiza su vida a sobre algún modelo reconocible de asociación. En los animales se puede ver por ejemplo como los perros, basados en el comportamiento ancestral de los lobos, que mantienen una lealtad sumamente desarrollada a la manada a lo largo de su vida, mantienen esa misma lealtad hacia sus dueños. En los seres humanos existen complejas y variadas elaboraciones sobre sus modelos de asociación. Lo destacable para el estudio de las culturas es la diferencia de formas y estructuras de las sociedades y sus comportamientos basados en modelos ancestrales.

Subsistencia: La subsistencia se remonta en el comienzo mismo de la vida. Las necesidades nutritivas, qué come y como se las arregla para conseguir los alimentos. El hombre elaboró su sistema de alimentarse, trabajar y ganarse la vida. Desde los hábitos alimenticios hasta la economía de un país esta incluido dentro de este SMP.

Bisexualidad: Se refiere a la conducta según el género. Todas las culturas diferencian entre los hombres y las mujeres y cuando una pauta determinada de conducta se asocia con un sexo el otro renuncia a ella. Así cierta conducta que manifiestan las mujeres en una cultura no son manifestadas por los hombres, por considerarse femenina, sin embargo en otra cultura la misma conducta puede no ser calificada como femenina.

Territorialidad: Es la toma de posición, utilización y defensa de un territorio por parte de los organismos vivos. La disputa por territorios ya se remonta en la temprana historia del hombre. Hasta la actualidad se pueden notar comportamientos referentes a la territorialidad, que a su vez puede ser muy diferente dependiendo de las diferentes culturas. La utilidad que se otorga a cada espacio como áreas para trabajar, para jugar, para la educación, el lugar donde se ubican las personas en una mesa durante una cena solemne, etc. también forma parte de la territorialidad.

Temporalidad: La vida esta llena de ciclos y ritmos, tanto de la naturaleza (respiración, ritmo cardíaco etc.) como las costumbres de ordenar por edades, las horas de las comidas, el ritmo de las conversaciones, etc. que varían de una cultura a otra.

Aprendizaje: Las personas de diferentes culturas aprenden a aprender las cosas de forma diferente. Algunos utilizan más la memoria, es decir de manera mecánica otros la práctica con referencias lógicas y otros a base de demostraciones. "La educación y los sistemas educativos están tan cargados de emoción y son tan

⁶⁷ Hofstede, Citado en http://www.intercultural-network.de/einfuehrung/thema_kultur.shtml

⁶⁸ Resumido de "El lenguaje Silencioso", Edward T.Hall, Alianza Editorial S.A., Madrid 1989, pag. 53

característicos de una cultura dada como el lenguaje."⁶⁹ Por este motivo, resulta tan difícil para una persona que se va al extranjero entender por que algo tan básico se pueda hacer de forma tan diferente a como se le enseñó a ella. La cultura refleja la manera en que uno aprende, debido a que "la cultura es el comportamiento aprendido y compartido."⁷⁰

Las diferencias en el aprendizaje a menudo crean las barreras cuando dos personas de diferentes culturas tratan de relacionarse en cierta manera. Así los europeos y Americanos se preguntan, por qué los sudamericanos no aprenden a ser puntuales etc. "La respuesta está en que nadie les enseñó a hacerlo en forma consecuente con la forma en que habían aprendido todo lo demás a lo largo de su vida."⁷¹

Juego: El juego está entrelazado en todos los demás SMP. Así, la gente se ríe, cuenta chistes, y al captar y controlar el humor de una persona prácticamente domina también todo lo demás. El juego y el aprendizaje están íntimamente ligados, ya que hay una relación entre inteligencia y el juego (por ejemplo ajedrez, damas chinas etc.) También está ligado al SMP de defensa. El humor se utiliza a menudo para protegerse o para esconder algún rasgo vulnerable.

El juego varía según las culturas y costumbres. Para ciertas culturas el humor de una cultura diferente puede resultar grosera y violenta y se puede tomar mal, o de lo contrario puede resultar ridícula y aburrida.

Defensa: La defensa es una actividad importante tanto para los seres humanos como para los animales. En los animales se conocen diversas técnicas de defensa, para citar algunas se encuentran por ejemplo el lagarto que cambia de color de su piel para igualarse al ambiente que lo rodea, la tortuga y el caracol se meten en sus conchas, el pulpo se cubre de tinta etc. En los humanos la defensa se extiende desde las guerras, la aplicación de la ley, la construcción de casas para proteger contra el ambiente externo, la invención de tecnologías para el desarrollo, hasta los avances científicos en medicina.

Explotación (uso de materiales): Los objetos materiales y la cultura están estrechamente ligadas. A medida que fue evolucionando el hombre desarrolló materiales que le ayudan a realizar mejor sus tareas. Prácticamente todos los materiales pueden considerarse como extensiones de las funciones de partes del cuerpo humano ya sea la vestimenta, lentes, muebles, equipos eléctricos, autos etc. Al hablar de cultura e identidad cultural no se puede dejar de lado este SMP, dado que el uso de materiales también puede variar de acuerdo a cada cultura.

Al desarrollar estos criterios que hacen a los Sistemas de Mensajes Primarios de la cultura, se puede percibir que la cultura no es solamente una única cosa, sino una compleja serie de actividades interrelacionadas de muchas maneras, que a su vez tienen sus orígenes profundamente enraizados en un pasado en el que no había culturas ni humanos.

Cada SMP es tan amplio que podría hacerse un trabajo a parte, considerando solo estos factores de la cultura, cosa que no sería relevante para este estudio. Sin embargo, es necesario mencionarlos ya que indica lo soberanamente que están intrincados los orígenes de la cultura y que ayudan a acercarse a una mejor comprensión sobre lo que implica la identidad cultural.

3.4.2 La tríada principal

El comportamiento –la cultura- del hombre muchas veces está impregnado de emoción y sentimientos, aunque a veces lo haga de manera inconsciente. La cultura por lo tanto está llena de emociones y sentimientos. La manera en que la cultura puede dividirse por el grado de conciencia o sentimiento es lo que se desarrolla bajo este punto.

Sigmund Freud revolucionó el estudio sobre el hombre al analizar el papel inconsciente. A partir de sus estudios se piensa en el hombre como ser que existe en varios niveles diferentes a la vez. Por su parte, el fallecido psiquiatra Harry Stack Sullivan consideraba el inconsciente como "el conjunto de las facetas disociadas de la personalidad que se hallan fuera de la conciencia de la persona."⁷²

Según Sullivan el inconsciente no está oculto para nadie excepto para el individuo, es decir que hay partes importantes de la personalidad que existen sin conciencia de uno mismo pero sí están a la vista de las demás personas.

Estos estudios de psicoanálisis ayudaron a los antropólogos a formular teorías sobre las diferentes culturas. Una de las más importantes es la teoría que habla de que la cultura existe en dos niveles: la cultura patente, que es visible y la cultura encubierta, que no se ve y dificulta el estudio sobre la misma.

⁶⁹ "El lenguaje Silencioso", Edward T. Hall, Alianza Editorial S.A., Madrid 1989, pag. 60

⁷⁰ idem, pag. 61

⁷¹ idem, pag. 64

⁷² "El lenguaje Silencioso", Edward T. Hall, Alianza Editorial S.A., Madrid 1989, pag. 74

El antropólogo Kluckhohn utilizó las palabras cultura explícita para definir aquello de lo que habla la gente y sobre lo que puede ser específico (por ejemplo la ley) y cultura implícita para aquello que está más escondido y lo que existe al margen de la conciencia (como el sentimiento respecto al éxito).

Esta forma bipolar de analizar el comportamiento humano también se extendió en otras ciencias como la políticas y empresariales, ya que ambas disciplinas hablan de la conducta formal e informal al describir los comportamientos, los procedimientos administrativos y la estructura de la organización.

Sin embargo Hall y su colega Trager sugieren un enfoque de tres niveles al analizar la cultura debido a que descubrieron que el hombre tiene tres formas de comportamiento: formal, informal y técnico.

Comportamiento formal, informal y técnico

Los comportamientos formal, informal y técnico se pueden explicar mejor tomando como ejemplo el deporte del esquí. Para unos habitantes de un lugar montañoso, donde hay largos periodos de nieve, el esquí forma parte de la vida cotidiana. Los niños pequeños aprenden a andar en esquí a penas aprende a andar, por lo tanto en esta población andar en esquí es casi considerado como una forma para transportarse y todo el mundo lo practica sin preguntarse si lo considera conveniente. El andar en esquí para este pueblo es entonces una tradición formal que al mismo tiempo se puede denominar *comportamiento formal*.

A partir de este ejemplo resulta más claro este concepto y se puede definirlo como aquel comportamiento que se da en base a tradiciones fuertemente arraigadas en una cultura y que se considera como parte de la vida.

Por otra parte, si unos pobladores viven cerca de estos lugares montañosos y solo de vez en cuando suben a las montañas para esquiar por diversión, el esquí representa una tradición informal. Estos pobladores esquían por que les gusta y nada les obliga a ello. Este grupo tampoco es muy consciente de cómo se esquía ni de las técnicas que se requiere para hacerlo. Por lo tanto su concepto del esquí es informal.

Entonces, se puede decir que el *comportamiento informal* se da cuando se realiza algo de manera casual sin aplicar técnicas específicas ni tomar conciencia sobre como hacerlo.

En el caso del grupo que aprende andar en esquí con sus técnicas desarrollando una destreza uniforme, se habla del comportamiento técnico. Aquí las cosas se realizan con mayor nivel de conciencia en comparación con los otros dos comportamientos, considerando que se debe estudiar y describir los procedimientos técnicos de lo que se quiere realizar.

Hall explica que los tres tipos de comportamiento surgen de tres tipos diferentes del sistema nervioso. Esto se puede notar a partir de una característica del comportamiento que muestra que es muy difícil realizar más de un elemento de la tríada formal, informal y técnica al mismo tiempo sin resultar paralizadora, sobre todo cuando alguien trata de pensar técnicamente sobre algo que se acostumbró a realizar de manera mecánica, por ejemplo escribir a máquina, manejar auto etc.

Lo que hay que tener en cuenta también al hablar de esta tríada es que mientras una domina las tres están presentes en cualquier situación dada. Tomando de nuevo el ejemplo del esquí, los que enfocan el esquí como actividad formal tienen que volverse técnicos al hablar de ello.

Cabe señalar que esta forma de analizar los comportamientos es importante dado que hay diferencias enormes respecto a las normas de una cultura a otra. Lo que un grupo de una cultura considera técnico puede ser informal en otro grupo de cultura diferente. Asimismo lo que es una cuestión formal para unos puede ser informal para otros.

Clasificación de la tríada

La tríada puede clasificarse también según el aprendizaje, la conciencia, el afecto y las actitudes ante el cambio.

A modo de simplificar esta calificación se explican las mismas en el siguiente cuadro sinóptico.

<p style="text-align: center;">COMPORTAMIENTO</p> <p>CLASIFICACION SEGÚN:</p>	<p style="text-align: center;">FORMAL</p>	<p style="text-align: center;">INFORMAL</p>	<p style="text-align: center;">TÉCNICO</p>
<p>APRENDIZAJE</p>	<p>Se enseña a través de preceptos y admoniciones. La carga de este comportamiento es que no se concibe otra forma aceptable. Es un proceso que funciona en dos sentidos y tiende a teñirse de emociones.</p>	<p>El agente principal es el modelo que se imita. Se transmite de una generación a otra sin que nadie pueda formular las reglas de lo que ocurre. Sólo cuando se rompen nos damos cuenta que existen. Es en gran parte una cuestión de aprendiz que escoge otros como modelos. En la mayoría de los casos se realiza de manera inconsciente.</p>	<p>Es el aprendizaje en su forma más pura. Se transmite de profesor a alumno.</p>
<p>CONCIENCIA</p>	<p>Surge de tradiciones formales. Generan ataduras. Ejerce una fuerte influencia en los miembros de su cultura. Su enfoque de ver la vida es muy cerrado, se sorprende ante otras formas de vivir. La gente con conciencia formal se deja influenciar más bien del pasado, no del presente o futuro.</p>	<p>Describe una situación, en donde mucho de lo que se hace ocurre casi por completo sin conciencia. Se efectúa automáticamente. El carácter inconsciente del acto informal, lleva a menudo a dificultades incalculables en las situaciones en que se produce el cruce de culturas distintas.</p>	<p>Se caracteriza por ser completamente técnico.</p>
<p>AFECTO</p>	<p>Las emociones profundas van unidos a lo formal.</p>	<p>Poco o ningún afectó va ligado al comportamiento informal. Sin embargo, cuando se infringen las normas tácticas aparecen ansiedades (por ejemplo una persona que se acerca demasiado puede generar incomodidad hacia el otro.)</p>	<p>Se caracteriza por suprimir los sentimientos desde el momento en que tienden a interferir en el funcionamiento efectivo. En general la persona técnica solo se implica emocionalmente cuando no se siguen las reglas técnicas del juego.</p>
<p>ACTITUDES ANTE EL CAMBIO</p>	<p>Lo formal cambia lentamente y casi imperceptiblemente excepto circunstancias especiales. Se caracteriza por su enorme persistencia, un rasgo que satisface una profunda necesidad de todas las sociedades e individuos. Es muy resistente a cambios activados desde el exterior. Lo formal proporciona pautas amplias dentro de cuyos límites los individuos pueden actuar dentro de sus fronteras. Si ocurre dentro de los límites no hay choques entre los individuos pero sí, si ocurre fuera de ellos.</p>	<p>Manejar mal lo informal puede conducir a menudo a problemas serios, puesto que los participantes no son completamente conscientes de lo que ocurre.</p>	<p>Lo técnico es fácilmente modificable. Aquí se pueden introducir los cambios con toda facilidad sin violar las normas dentro de lo formal y lo informal. Los cambios que se hacen deben realizarse en aquellas partes de la vida de las personas que se tratan técnicamente.</p>

La tríada formal, informal y técnica no es un sistema fijo y estático, sino fluido y pasa de un elemento al otro. Así lo formal se convierte a lo informal, lo informal se puede volver técnico y a veces esta se convierte en un nuevo sistema formal. Este cambio es un proceso circular complejo y los desplazamientos ocurren por que la gente no tolera vivir en dos sistemas a la vez.

Cambiar realmente a una cultura es sumamente difícil, lo que se hace más bien introducir pequeñas adaptaciones informales en forma continua en el proceso cotidiano de vivir.

"Si una persona quiere ayudar realmente a introducir un cambio en la cultura, debe descubrir lo que ocurre en el nivel informal y determinar con precisión qué adaptaciones informales parecen tener más éxito en el funcionamiento diario."⁷³

3.5 La interculturalidad

En este punto es importante diferenciar el concepto de multiculturalidad del de interculturalidad.

Miguel Rodrigo Alsina explica la multiculturalidad como la "coexistencia de distintas culturas en un mismo espacio real, mediático o virtual, en tanto que la interculturalidad se refiere a las relaciones que se dan entre ellas"⁷⁴.

Es decir, la multiculturalidad se refiere al estado de una comunidad, donde existen y conviven diferentes cultural, mientras que la interculturalidad hace referencia a la dinámica, a la relación de intercambio, que se da entre comunidades culturales.

Se pueden diferenciar dos ramas en el campo de investigación sobre la interculturalidad:

- La investigación sobre comunicación intercultural, que se estudia sobre todo en ciencias como la Sociología, Psicología Social y también en Etnología.
- La investigación sobre educación intercultural, de la que se ocupa sobre todo las ciencias de la Educación, Psicología y Lingüística.

El contexto social de la investigación sobre comunicación y educación intercultural surge de la creciente multiculturalización del mundo hoy en día. Muchos factores hacen a este proceso tales como migraciones, turismo masivos, globalización económica y cultural, la movilidad de estudiantes y la información de los medios masivos de comunicación.

Los modelos sobre comunicación y educación intercultural fueron desarrollados y son cada vez más necesarios, debido a que en la mayor parte del mundo y en muchos sectores de la sociedad casi no se establecen interacciones bajo condiciones monoculturales.

Según Millán, cualquier estudio de interculturalidad debe ser realizado desde el punto de vista del sentido que tienen los contenidos simbólicos mentales. Millán destaca tres problemas que tienen referencia con la interculturalidad⁷⁵:

1. Problemas de comunicación deficiente (por desconocimiento de la cultura del otro)
2. Problemas relacionados con discriminación a grupos étnicos o raciales diversos.
3. Relaciones usualmente asimétricas entre grupos étnicos o culturales distintos.

Entonces, la interculturalidad se refiere a la interacción comunicativa o la relación que se da entre culturas.

3.6. La comunicación intercultural : datos históricos

Los trabajos sobre comunicación intercultural - en comparación a los trabajos de investigación de la comunicación - tratan de desarrollar teorías y modelos que permitan analizar la influencia del entorno cultural sobre la comunicación entre grupos y personas. (Rehbein 1985; Gudykunst/Ting-Toomey/Chua 1988; Gudykunst 1991).⁷⁶

3.6.1. Reseña sobre teorías desarrolladas

⁷³ "El lenguaje silencioso", Edward T. Hall, Alianza Editorial S.A., Madrid 1989, pag. 107

⁷⁴ "Elementos para una comunicación intercultural", Miguel Rodrigo Alsina, pag. web: www.cidob.org/castellano/publicaciones/afers/rodrigo.html

⁷⁵ "Comunicación Intercultural- Fundamentos y Sugerencias", Tomás R. Austin Millán, pagina web: www.cholonautas.edu.pe/pdf/cominter.pdf

⁷⁶ Cristina Allemann-Ghionda, Tania Ogay, "Vademecum, Interkulturelle Sensibilisierung", Bundesamt für Bildung und Wissenschaft, 1993, Bern.

Los estudios sobre comunicación y educación intercultural surgieron de conflictos y necesidades de convivencia en algunos países europeos y en los Estados Unidos. Algunos modelos teóricos e investigaciones empíricas se realizaron en los siguientes ámbitos:

En los estados unidos después de 1945

Después de la segunda guerra mundial, sobre todo por iniciativa de las Fuerzas Armadas y del sector empresarial. En dicho contexto, existía un conflicto ideológico por la predominante ideología WASP (White Anglo-Saxon Protestant) que se suponía como universal. En primer lugar se necesitaba resolver los problemas comunicativos entre los soldados o empresarios americanos y los nativos y pobladores minoritarios como por ejemplo filipinos, japoneses etc.

A partir de los años 70 se desarrollaron juntamente con el *Civil Rights Movement* programas de sensibilización, que tenían como objetivo fortalecer la autoestima y el estatus de las minorías étnicas en los EE.UU. y cuestionar la dominante ideología WASP.

Europa del oeste: a finales de los años 60 e inicios de los 70

La necesidad por crear instrumentos necesarios surgió de las siguientes situaciones:

- La cooperación económica y de investigación con organizaciones internacionales y multinacionales.
- Nuevos desafíos de los sistemas escolares como consecuencia de las olas migratorias por motivos de trabajo.
- Ayuda para el desarrollo de países del tercer mundo.
- La movilidad de los estudiantes en el marco de programas europeos de intercambio.

La dinámica Oeste-Este a fines de los 80

- Se definen nuevas sociedades multiétnicas o multiculturales en Europa del oeste. El neonacionalismo impregna la vida de muchos países.
- Se desarrolla una nueva interacción entre Europa del este y oeste que abarca muchos sectores como el económico, político, cultural y educacional.
- Sobre todo en el sector de educación las relaciones entre los países europeos del este y oeste, en el marco de cooperaciones internacionales, se tornan cada vez más importantes.

Sin embargo en el sector de educación aún están poco desarrolladas las investigaciones teóricas y empíricas. Por tal motivo se utilizan todavía modelos implementados en el contexto norteamericano o del noroeste de Europa, para aplicarlos en la comunicación en otras regiones.

3.7. Cultura y comunicación:

La investigación sobre la comunicación intercultural en este estudio responde a la necesidad de analizar más a fondo la relación que existe entre comunicación y cultura.

¿Cuánto influye la cultura en la comunicación?; ¿Cómo se muestra la comunicación, cuando hay diferentes culturas interviniendo?

Primeramente se presenta un modelo de comunicación en sí, que puede ayudar a comprender mejor los modelos de comunicación intercultural.

3.7.1. La comunicación humana: el modelo de Watzlawick

Paul Watzlawick y sus colegas analizaron la comunicación humana y sus funciones y crearon un modelo innovativo que puede ayudar a comprender el sistema de comunicación en un contexto intercultural. Para ellos la comunicación no es concebida como en un sentido único, sino como un proceso que se caracteriza por su circularidad y su interacción.

Watzlawick se interesó sobre todo por el aspecto pragmático de la comunicación humana, es decir sobre el efecto de la comunicación en el comportamiento humano. Aquí la comunicación y el comportamiento tienen prácticamente el mismo significado, dado que los materiales de la pragmática no son solamente las palabras, su configuración y significado, sino también cada comportamiento no verbal.

Asimismo, también se tiene en cuenta el rol del contexto comunicacional: un mensaje o un comportamiento particular puede ser totalmente apropiado para un contexto, pero totalmente inapropiado para otro.

Watzlawick cita un ejemplo, donde un hombre ocasionaría diferentes reacciones si se cepilla los dientes en su baño o en la calle. Desde este punto de vista pragmático no solamente el lenguaje es comunicación sino cada comportamiento y cada comunicación influye en el comportamiento.

No solamente se analiza el efecto del comportamiento comunicacional sobre el receptor, sino también el efecto de la reacción del receptor ante el emisor. La teoría de Watzlawick se ocupa menos de la relación emisor-significado y significado-receptor, sino más bien de las relaciones humanas emisor-receptor en base a la comunicación.

La cibernética aporta también un importante conocimiento al proceso de comunicación: El principio de la retroalimentación (feedback), en la cual la cadena de mensajes no es lineal sino circular. Según Watzlawick, todos los sistemas de relaciones humanas, ya sea grupos, familias, parejas, relaciones psicoterapéuticas o inclusive relaciones internacionales, pueden ser considerados como círculos de retroalimentación: el comportamiento de cada individuo en cierta forma interviene en el comportamiento de cada otra persona, el cual a su vez interviene en el del individuo.

Watzlawick desarrollo cinco axiomas pragmáticos sobre la comunicación humana:

Axioma 1

"No es posible no comunicar"⁷⁷

Lo mismo sucede con el comportamiento, cada comportamiento en una situación de interacción tiene un carácter de mensaje y es por lo tanto comunicación.

"(...) no hay no-conducta, o para expresarlo de modo aún más simple, es imposible *no* comportarse. Ahora bien, si se acepta que toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que por mucho que uno lo intente, *no* puede dejar de comunicar."⁷⁸

De esta manera, actuar o no actuar, emitir palabras o callar todos tienen un carácter de mensaje, que influyen en otras personas que no pueden no reaccionar frente a esta comunicación.

Axioma 2

"Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo clasifica al primero que es, por ende, una metacomunicación."⁷⁹

Cada mensaje tiene un contenido, es decir información, pero al mismo tiempo tiene otro aspecto, que es menos visible: una relación sobre cómo el emisor quiere que el receptor entienda el mensaje. El mensaje entonces define al mismo tiempo la posición que tiene el emisor frente al receptor. En este sentido, el mensaje es al mismo tiempo una postura personal del emisor hacia el receptor, por lo que en la comunicación se da un aspecto de contenido y de referente.

"El aspecto referencial de un mensaje transmite información y, por ende, en la comunicación humana es sinónimo de contenido del mensaje ...(...)...Por otro lado, el aspecto conativo se refiere a qué tipo de mensaje debe entenderse que es, y, por ende, en última instancia, a la relación entre los comunicantes."⁸⁰

Debido a que el aspecto relacional muestra una comunicación sobre una comunicación se habla de la metacomunicación: un mensaje sobre la comunicación.

Una capacidad para metacomunicar es una condición importante para una comunicación exitosa, está muy ligada con la conciencia propia de uno mismo y de las demás personas.

Axioma 3

"La naturaleza de una comunicación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes"⁸¹

Otra característica fundamental de la comunicación es la interacción, es decir, la suma de los fenómenos del intercambio de mensajes entre comunicantes.

Esta estructura puede tener diferentes significados para los participantes de la comunicación.

Según Watzlawick, desde el punto de vista cultural, compartimos muchas convenciones de puntuación que sirven para reconocer secuencias de interacción comunes e importantes. Muchos conflictos de relaciones

⁷⁷ Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin, Don D. Jackson "Teoría de la Comunicación Humana", Editorial Herder, Barcelona 1985., pag. 52

⁷⁸ Idem, pag. 50

⁷⁹ Idem, pag. 56

⁸⁰ Idem, pag. 52

⁸¹ Idem, pag. 60

surgen a raíz de discrepancias a nivel de la puntuación de las secuencias de comunicación. La habilidad para metacomunicar es sumamente necesaria para resolver dichos conflictos.

Axioma 4

"Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente."⁸²

La comunicación digital tiene una sintaxis lógica y sumamente compleja, pero para el ámbito de las relaciones una semántica insuficiente. La comunicación analógica en cambio cuenta con el potencial semántico pero no adecuada sintaxis para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.

Existen dos maneras fundamentales a través de las cuales los objetos son transformados en elementos de comunicación. Esto es, se expresan ya sea por medio de una analogía (símbolos analógicos, por ejemplo un dibujo o un gesto, estado de ánimo) o por medio de un nombre (símbolos digitales, por ejemplo una palabra, oración, texto).

Ambas modalidades tiene sus propias lógicas y reglas. En la comunicación humana se utilizan las dos, ya sea como emisor o receptor. Si se recuerda que toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional, cabe suponer que ambos modos se complementan entre sí en cada mensaje. Asimismo, "el aspecto relativo al contenido se transmite en forma digital, mientras que el aspecto relativo a la relación es de naturaleza predominantemente analógica."⁸³

Axioma 5

"Todos los intercambios humanos de comunicación son simétricos o complementarios, según que estén basados en la igualdad o en la diferencia".⁸⁴

Si es de igualdad y los dos participantes comparten la misma opinión es simétrica.

Si la misma es de diferencia, el comportamiento de un participante complementa al del otro, por la cual se da una relación distinta. Las relaciones simétricas son caracterizadas por la igualdad y minimización de diferencias, mientras que las otras se basan en la complementariedad de las diferencias de cada uno.

En las relaciones complementarias existen dos diferentes posiciones: un participante adopta la posición denominada superior o primaria y el segundo la correspondiente inferior o secundaria. No se debe atribuir a las mismas adjetivos como "fuerte-débil" o "bueno-malo" ya que la relación complementaria no es forzada por un participante al otro. Se da más bien por ciertas formas de comportamiento que presupone y condiciona el comportamiento del otro.

"Una relación complementaria puede estar establecida por el contexto social o cultural (como en los casos de madre e hijo, médico y paciente, maestro y alumno) o ser el estilo idiosincrásico de relación de una diada particular. "En cualquiera de los dos casos, es importante destacar el carácter de mutuo encaje de relación en la que ambas conductas, disímiles pero interrelacionadas, tienden cada una a favorecer a la otra. Ninguno de los participantes impone al otro una relación complementaria, sino que cada uno de ellos se comporta de una manera que presupone la conducta del otro, al tiempo que ofrece motivos para ella: sus definiciones de la relación encajan."⁸⁵

3.7.2. El contexto multicultural

A todos los aspectos expuestos hasta ahora sobre la comunicación humana, en la comunicación intercultural, se suma la dimensión del contexto multicultural. Todos notamos de manera intuitiva que la comunicación está influenciada por los respectivos trasfondos culturales de cada persona. Como un mecanismo para poder identificar a la propia cultura y a las demás culturas se crean estereotipos. En la comunicación intercultural se encuentran varios estereotipos al mismo tiempo y por más que estos son necesarios para la identificación también es necesario poder modificarlos. Según Cristina Alleman-Ghionda y Tina Ogay, la flexibilidad, apertura a nuevos inputs, la habilidad de ubicarse en un contexto diferente de cultura, la medida en que uno es capaz de tomar conciencia de su propio estereotipo y de cambiarlo, determinan la calidad de la comunicación intercultural.

La comunicación intercultural puede tener diferentes estilos de comunicación desde el punto de vista cultural. Gudykunst (1991, pag. 45)⁸⁶, resalta dos dimensiones según las cuales pueden ser analizadas las comunicaciones culturales: Individualismo-Colectivismo y comunicación de alto y bajo contexto "low-and high-context".

⁸² Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin, Don D. Jackson "Teoría de la Comunicación Humana", Editorial Herder, Barcelona 1985, pag. 68

⁸³ Idem, pag. 65

⁸⁴ Idem, pag. 70

⁸⁵ Idem, pag. 70

⁸⁶ "Vademecum, Interkulturelle Sensibilisierung", Citado en Cristina Allemann-Ghionda, Tania Ogay, Bundesamt für Bildung und Wissenschaft, 1993, Bern, pag. 25

Dimensión 1

Individualismo-Colectivismo

Esta dimensión propuesta por Hofstede⁸⁷ es la más utilizada y comentada. En una cultura individualista predominan las metas del individuo, mientras que en una cultura colectivista el bienestar del grupo (la familia, la empresa, el partido etc.). En la primera se da más valor a la realización personal y en la segunda a la pertenencia a un determinado grupo. En una sociedad colectivista extrema ninguno del grupo desea un trato diferente o preferencial al de su grupo, dado que el grupo prevalece. Sin embargo en la cultura individualista lo más importante es la realización del propio individuo. La cultura norteamericana por ejemplo es considerada la más individualista, canciones como "I did it my way!" proclama esa característica, al contrario de un dicho chino "El clavo que sobresale se clava en la madera"⁸⁸. Como ejemplo se puede tomar también el trato de padres a hijos, cuando en las culturas predominantemente individualistas los hijos son educados de manera mucho más independiente y por lo general se mudan de la casa de los padres ni bien empiezan a frecuentar la universidad o empiezan a trabajar. En la cultura predominantemente colectivista en cambio los hijos se quedan en las casas por lo general hasta casarse.

Dimensión 2

Comunicación "Low- and high-context"

Según Edward Hall (1976), una comunicación de alto contexto "high-context" se caracteriza no tanto por la información contenida en forma explícita en el mensaje verbal, sino por el contexto de la comunicación. Las palabras solas no dan tanta información sino más bien el comportamiento no verbal de la persona y por el contexto en el que se realiza la comunicación. En la comunicación de bajo contexto "low-context" la comunicación se realiza cuando la información casi no depende del contexto y se encuentra en la forma explícita del mensaje verbal. Un ejemplo de comunicación de bajo contexto, sería un locutor de radio, quien transmite una noticia sin el acompañamiento de materiales visuales ni gestos.

Estas dos dimensiones están ligadas una con la otra: culturas individualistas efectúan más bien una comunicación de bajo contexto, es decir, prefieren un estilo de comunicación directo, mientras que las culturas colectivistas prefieren una comunicación de alto contexto, donde no se transmite todo a través de la comunicación verbal, sino también mucho a través del silencio, lenguaje corporal, el contexto y símbolos rituales.

3.7.3 La comunicación intercultural no verbal

La dificultad de la comunicación intercultural es que un mensaje que es codificado en un determinado contexto cultural es decodificado en un contexto cultural diferente. Por este motivo es importante considerar también el aspecto no verbal que se da en la comunicación. Sobre lo que se entiende por comunicación no verbal ya se habló en el capítulo anterior, por lo que en este punto solamente se hablará sobre ella con respecto a la comunicación entre culturas distintas.

Los signos que acompañan a las frases o palabras pueden a veces decir más en la comunicación humana y sobre todo cuando se trata de la comunicación intercultural, ya que varían mucho según las distintas culturas.

Edward T. Hall al considerar cultura igual a comunicación, habla de tres distintos mensajes que hay que tener en cuenta al entender la cultura: los conjuntos (como las palabras), aislados (como los sonidos) y pautas (como la gramática y la sintaxis). Según Hall para dominar una cultura extraña es necesario controlar tanto sus pautas, aislados como los conjuntos.

El conjunto es el aspecto de la existencia del hombre que se percibe más pronto y pueden ser formales, informales y técnicos, la pauta es el plan organizativo que le da sentido y el aislado es una abstracción ilusoria (lo no verbal de las palabras o frases como el tono de voz etc.)

Asimismo, Hall habla del tiempo y del espacio como elementos de la cultura que suministran comunicación. El sistema de la tríada formal, informal y técnica también puede aplicarse al tiempo. Así el tiempo formal sería por ejemplo el día, mes, año etc. Por otra parte, cuando se hacen comentarios como "lleva años hacer eso" o "un rato", "más tarde", "mucho tiempo" se habla de términos informales. El tiempo informal es bastante vago, porque es de carácter situacional. Técnicamente, el tiempo vuelve a ser algo completamente distinto, se cuenta los días, horas, minutos, segundos y las diferentes clases de años con duraciones variables. Como ya expuesto en el punto sobre la identidad cultural⁸⁹, el sistema formal es el que está más arraigado en las personas, así el tiempo formal o tradicional es aquel que las personas no cambiarían y que no querrían que se toque. Por este motivo, a menudo suelen ocurrir choques entre ciertas culturas con un sistema formal de valoración diferente del tiempo al sistema formal de otras culturas. La cultura alemana por ejemplo es conocida como sumamente puntual, sin embargo en los países latinos generalmente se estima al tiempo con menor grado de puntualidad e

⁸⁷ <http://www.intercultural-network.de/einfuehrung/individualismus.shtml>

⁸⁸ <http://www.intercultural-network.de/einfuehrung/individualismus.shtml>

⁸⁹ Ver página 43.

inclusivo en algunos casos se da por sentado que las personas, los eventos o reuniones se atrasen de 30 minutos a una hora. Más conflictivo puede resultar esta diferencia cuando se trata del tiempo informal, dado que es muy ambiguo y es necesario conocer bien a la persona, y por ende, su cultura para saber cuanto sería por ejemplo "un rato" para la misma.

Lo mismo sucede con el espacio como elemento comunicativo (proxémica). La territorialidad es algo que el hombre lleva casi instintivamente dentro de sí y se establece tan rápidamente que por ejemplo ya en la segunda sesión de una serie de conferencias uno puede notar que la mayoría de las personas se vuelven a ubicar en el mismo lugar. "El movimiento y la variación de la distancia entre las personas cuando interactúan es una parte integrante del proceso de la comunicación. La distancia normal en la conversación entre extraños, ilustra lo importante que es la dinámica de la interacción espacial."⁹⁰ Así por ejemplo cuando una persona se acerca demasiado, la reacción instantánea suele ser la de retroceder. En la comunicación intercultural, esto puede resultar conflictivo dado que la valoración de la distancia también varía de acuerdo a la cultura. Por lo general en EE. UU y en Europa la distancia de interacción es mucho mayor que en Latinoamérica. Los europeos y estadounidenses no se sienten a gusto y pueden considerar la cercanía como hostil. Los latinos en cambio utilizan menor distancia al comunicar, por lo tanto pueden considerar a los estadounidenses y europeos como fríos, distantes, reservados y poco amistosos.

3.8 La sensibilidad hacia culturas distintas

La siguiente anécdota es atribuida a Margaret Mead: "En el curso de una de sus investigaciones sobre el lenguaje de una población aborigen, trató de aprender este lenguaje a través de un procedimiento denotativo. Señalaba un objeto y pedía que le pronunciaran el nombre; luego otro objeto, y así sucesivamente; pero en todos los casos recibió la misma respuesta: "Chemombo". Todo era "Chemombo". Pensó para sí: "¡Por Dios, que lenguaje terriblemente aburrido! ¡Todo lo designan con la misma palabra!" Finalmente, después de un tiempo, logró averiguar el significado de "Chemombo", que quería decir...¡señalar con el dedo!"⁹¹

Este ejemplo sirve para ilustrar lo importante que resulta, a la hora de comprender correctamente a las culturas, la interpretación de sus manifestaciones de acuerdo a sus propios criterios culturales. Es decir, entender que cada cultura tiene su forma de sentir, pensar y actuar y que todas las culturas son igualmente dignas y merecedoras de respeto. En otras palabras, la importancia de adquirir una cierta sensibilidad hacia las culturas distintas a la propia.

Esto no significa que se debe eliminar el juicio crítico propio de cada uno, pero sí dejarlo inicialmente en suspenso hasta que no se haya entendido la complejidad simbólica de muchas de las prácticas culturales.

"Se trata de intentar moderar un inevitable etnocentrismo que lleva a interpretar las prácticas culturales ajenas a partir de los criterios de la cultura del interpretante"⁹²

Si no se hace este esfuerzo, la comunicación intercultural será más difícil y aumentará la probabilidad de malentendidos.

Millán explica que la comunicación intercultural se da cuando un grupo comienza a entender (en el sentido de asumir) el sentido que tienen las cosas y objetos para los otros. El primer paso para una comunicación intercultural eficaz se da, cuando cada uno toma conciencia de que actúa bajo influencia de su propia cultura y que el otro bajo influencias de una cultura diferente.

3.9 Pautas para conseguir una comunicación intercultural eficaz⁹³

Miguel Rodrigo Alsina, habla de competencia intercultural al referirse a la eficacia de la comunicación intercultural y define a la misma como "la habilidad para negociar los significados culturales y de actuar comunicativamente de una forma eficaz de acuerdo a las múltiples identidades de los participantes."

⁹⁰ "El lenguaje silencioso", Edward T. Hall, Alianza Editorial S.A., Madrid 1989, pag. 191

⁹¹ Forester, Heinz von (1994), "Visión y conocimiento: disfunciones de segundo orden", en Dora Fried Schnitman (ed.), Nuevos Paradigmas, Culturas y Subjetividad, Buenos Aires, Paidós, p.95

⁹² "Comunicación Intercultural- Fundamentos y Sugerencias", Tomás R. Austin Millán, página web: www.cholonautas.edu.pe/pdf/cominter.pdf

⁹³ Resumido de "Elementos para una comunicación intercultural", Miguel Rodrigo Alsina, pag. web: www.cidob.org/castellano/publicaciones/afers/rodrigo.html y de "Comunicación Intercultural- Fundamentos y Sugerencias", Tomás R. Austin Millán, página web: www.cholonautas.edu.pe/pdf/cominter.pdf

Es importante también señalar que la comunicación eficaz no significa una comunicación totalmente controlada y sin ambigüedades, explica Alsina. De acuerdo a la teoría de la comunicación una comunicación perfecta, incluso entre interlocutores de la misma cultura es sumamente difícil.

"Umberto Eco (1985:180) propuso el término de *descodificación aberrante* para designar no una interpretación errónea sino una interpretación distinta en relación a las intenciones del enunciador."⁹⁴

Esto significa que en el mejor de los casos el receptor logrará una interpretación aproximada de lo pretendido por el emisor.

Eco también habla de la interpretación y del uso, donde la interpretación se refiere a limitarse al universo del propio discurso, mientras que el uso significa tomar el discurso como una excusa para interpretar mucho más de lo que el propio texto propone.

En la comunicación intercultural hay que reformular esta distinción entre uso e interpretación. Aquí hay que tener en cuenta que las interpretaciones varían de una cultura a otra, por lo tanto cuando una persona de otra cultura hace uso de nuestro discurso lo interpreta a partir de otros criterios.

"Las personas de otras culturas no hacen, necesariamente, un uso malintencionado o malicioso de nuestros discursos, sino que simplemente aplican otros criterios interpretativos. Si no se tiene en cuenta esto se puede caer en la incompreensión de los malentendidos"⁹⁵.

Entonces, para una comunicación intercultural eficaz es necesario una nueva competencia comunicativa, es decir poder sentirse competente para comunicarse con los miembros de otra cultura y contar con un cierto conocimiento de la otra cultura. No se trata de una comunicación perfecta, sino de una comunicación suficiente. Alsina habla de que es necesario que se produzca una sinergia de los ámbitos cognitivo y emotivo para la producción de una conducta intercultural adecuada.

Para lograr una comunicación intercultural eficaz es importante tener en cuenta los siguientes pasos:

A) Ámbito cognitivo:

a. 1. Conciencia sobre la propia cultura:

Para ser competente en la comunicación intercultural es necesario tomar conciencia de la misma cultura, es decir tener conocimiento sobre su propia cultura y sobre sus procesos comunicativos. Esto elimina incertidumbres, cuando se está bajo presiones de factores externos de cambio o certidumbres excesivas de saber como comportarse y rechazar diferencias de otras culturas. Por ello, es importante hacer el esfuerzo de repensar la propia cultura. Saber qué se hace y por qué se hace lo que se hace, para conocer las propias costumbres y formas de vida y reconocer que esto es algo propio de cada cultura y que puede ser diferente en cada cultura.

"La búsqueda de una comunicación cultural eficiente nos permite aceptar los principios de la relatividad cultural de que cada cultura es tan válida como las otras."⁹⁶

a. 2. Evitar estereotipos y generalizaciones

En segundo lugar es importante conocer las otras culturas y sus procesos de comunicación. Al repensar la propia cultura se puede examinar cuales son los estereotipos que se harán sobre la propia cultura, es decir uno se podrá dar cuenta de los estereotipos que los demás hacen de su cultura. Según Edgard Weber, lo que uno dice o piensa depende en primer lugar del carácter específico de la propia lengua. Entonces, es importante alejarse de su propio pensamiento para entender un pensamiento diferente, eliminado los estereotipos y tratando de comprender a la cultura ajena a partir de sus criterios.

De esta manera una comunicación intercultural competente se da cuando hay una comunicación aceptable, evitando generalizaciones respecto a otras culturas.

a. 3. La comunicación verbal y no verbal

La comunicación interpersonal no es simplemente una comunicación verbal, la comunicación no verbal (espacial, táctil etc.) también tiene una gran importancia. Por este motivo, no es suficiente solamente conocer el idioma sino que hay que saber también el significado de la comunicación no verbal del otro. Por lo tanto, es importante conocer el significado de gestos corporales y contextuales como sean: uso del tiempo, vestidos, orden de las cosas y el uso correcto de la distancia mutua al conversar o interactuar (proxémica)..

⁹⁴ "Elementos para una comunicación intercultural", Miguel Rodrigo Alsina, pag. web: www.cidob.org/castellano/publicaciones/afers/rodrigo.html

⁹⁵ "Elementos para una comunicación intercultural", Miguel Rodrigo Alsina, pag. web: www.cidob.org/castellano/publicaciones/afers/rodrigo.html

⁹⁶ "Comunicación Intercultural- Fundamentos y Sugerencias", Tomás R. Austin Millán, pagina web: www.cholonautas.edu.pe/pdf/cominter.pdf

B) Ámbito emotivo

Cuando se produce una comunicación intercultural entre culturas muy distintas se puede producir un "choque cultural". Como consecuencia de este choque se producen una serie de pensamientos negativos como desconfianza, incomodidad, ansiedad, preocupación etc." Para poder superar este choque es necesario compartir emociones a fin de crear una relación de empatía emocional."

La empatía es la capacidad de sentir la emoción que otra persona experimenta. Tener la habilidad de empatizar es imprescindible para las relaciones interpersonales. La empatía también es necesaria para la mejor comprensión del "otro".

Es importante no solamente sentir lo que el "otro" siente, sino que a partir de ello aumentar el sentido de comprensión.

Alsina explica que la ansiedad es uno de los problemas emotivos de la comunicación intercultural. Si esta es demasiado alta, la comunicación intercultural no será eficaz y si es demasiado baja no habrá motivación suficiente para iniciar la comunicación. Por ende, es importante poder controlar la ansiedad que se traduce como ser capaz de tener tolerancia frente a la ambigüedad.

Otro factor importante también es la motivación. Esto se refiere a que debe haber un interés hacia las demás culturas. Pero no se trata de un interés referido a reafirmar la bondad de los propios valores con relación a las otras culturas sino un interés en conocer las otras culturas y de aprender de ellas.

Debe existir una atracción hacia las otras culturas y un deseo de romper las barreras culturales. Por otra parte también tiene que existir el deseo de reconocerse, de reconocer la propia identidad. Uno debe estar consciente que gracias a otras culturas se forma su propia identidad cultural.

Edgard Weber señala que "nos tenemos que dar cuenta de que todas las culturas poseen una coherencia propia que cada una identifica con la verdad. Por lo tanto, la reflexión intercultural ha de desembocar en la constatación de que la verdad es plural y relativa y que cada cultura tiene que trabajar en la superación de sus propios horizontes si quiere comprender más libre y objetivamente los valores del otro".

b. 1. La Metacomunicación:

Metacomunicarse significa tener la capacidad de decir lo que se pretende decir cuando se dice algo. Es decir, hablar del sentido de nuestros mensajes, pero no sólo de lo que significa sino incluso de que efectos se supone que deberían causar.

La metacomunicación es sumamente importante para evitar malentendidos. En la comunicación intercultural no se puede presuponer que mi interlocutor va a entender precisamente lo que no se dice explícitamente.

b.2. Evitar sobreentendidos

Para lograr una comunicación intercultural eficaz uno tiene que estar consciente de que pueden haber sobreentendidos, presuposiciones, eufemismos sino, no se cuenta con una capacidad metacomunicativa. Es decir, uno tiene que evitar suponer que el otro sabe de lo que se está hablando, ya que esto puede ser una fuente inagotable de malentendidos.

b.3. El contexto de la comunicación intercultural

La comunicación intercultural se produce en una forma contextualizada. Toda comunicación se produce en unas circunstancias determinadas que modifican las características del proceso comunicativo. Estos están determinados por las situaciones en que se da la comunicación, por ejemplo cuando hay conflictos, en ambientes religiosos, fundamentalistas, de amistad, de solidaridad, de cooperación. También están determinadas por el territorio, ya que es más cómodo que se comunique en propio terreno. Esto también se da con las diferencias de poder, como una comunicación entre un alto jefe y empleado (asimétrica).

b.4. Igualdad

El diálogo intercultural debe realizarse dentro de la mayor igualdad que sea posible. Aquí se trata de reconocer e intentar reequilibrar en lo posible a los elementos de contexto que permitan que ambas partes se sientan en igualdad de condiciones.

Es importante resaltar que ni el paternalismo ni el victimismo son actitudes adecuadas para el inicio de una comunicación intercultural.

b. 5. Apertura al cambio

Como explica Millán, una actitud abierta al cambio cultural, aceptándolo como algo natural es más aconsejable para una comunicación intercultural eficaz.

Por otro lado, lo que está reclamando la interculturalidad es un cambio de mentalidad.

4. Capítulo

LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA PARAGUAYO-ALEMANA

En este capítulo se realiza una presentación de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana, su historia, sus funciones, su misión, su estructura y organización, sus personal y sus miembros de la Junta Directiva.

4.1 Cámaras de Industria y Comercio (IHK) y la red de Cámaras en el Exterior (AHK)

En Alemania existen 82 Cámaras de Industria y Comercio (IHK), cuya organización central conjunta es la Asociación de las Cámaras de Comercio e Industria Alemanas (DIHK). A su vez existen 113 Cámaras Alemanas en el Exterior (AHK), en 76 países del mundo.

Todas estas Cámaras son corporaciones de derecho público, con administración autónoma, cuyos cometidos están definidos por la ley. Son autónomas en los ámbitos de personal, financiación y organización.

Las Cámaras en el Exterior cooperan también entre ellas, sobre todo para apoyar a las Cámara medianas y pequeñas que trabajan en regiones de crecimiento.

Funciones de las AHK

Las funciones básicas de las AHK son sobre todo las siguientes:

1. Actuar como foro para las actividades económicas y políticas bilaterales, a través de sus eventos, organizaciones o colaboración, además de ocuparse de las delegaciones económicas.
2. Prestar servicio de información, asesoramiento y consultoría para empresas en el país residente y en Alemania. Esto sería por ejemplo la intermediación en la formación de sociedades comerciales, análisis de mercado y economía, asesoramiento legal y de inversiones, representación de ferias en Alemania, así como la promoción de Alemania.
3. El servicio a socios: las AHK deben defender los intereses de sus socios tanto en el país residente como en Alemania, ofreciéndoles apoyo y foros especiales para el intercambio de experiencia y de información.

Las AHK apoyan a sus empresas socias en la preparación y realización de actividades en sus respectivos mercados.

La Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana con sus 6 funcionarios permanentes es la AHK más pequeña dentro de Sudamérica..

4.2 La Historia de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana⁹⁷

La Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana existe desde hace más de 46 años. El deseo de formar una asociación alemana fue expresado por primera vez el 13 de enero de 1954 en un protocolo de la colonia alemana. En esta oportunidad se habló de un club alemán con departamentos culturales, deportivos, sociales, de enseñanza, de asesoramiento para inmigrantes y asesoramiento sobre la economía. Pero reunir todos estos departamentos en una institución resultó difícil, además se mostró a través de la historia que manejarlos por separado era mucho más dinámico.

El deseo apremiante de unos comerciantes alemanes era la búsqueda de un mejoramiento en las relaciones comerciales entre Paraguay y Alemania, ya que en los últimos años hubo un descenso del comercio entre ambos países, comercio que fue dificultado mayormente por un acuerdo de pago desfavorable, lo que provocó cotizaciones perjudiciales. También fueron metas de la nueva asociación, el apoyo y el asesoramiento a los socios y el mantenimiento de las relaciones con las autoridades del país y la República Federal de Alemania.

Por eso, el día 6 de enero de 1.955, se encontraron los comerciantes alemanes para deliberar sobre la fundación de una Cámara de Comercio y elaborar el borrador de un estatuto.

No obstante, pasó más de un año hasta que dicho estatuto fue aprobado por los socios fundadores en la reunión del 25 de abril de 1.956, en total 33 empresas y comerciantes individuales, algunas de las cuales aún después de 45 años siguen activas en el mundo comercial. Desde entonces y hasta la actualidad, para ser socio activo basta ser una persona comprometida con las metas y los objetivos de la Cámara, sin importar si se reside en Paraguay o en Alemania. Puede tratarse tanto de una persona natural como de una empresa,

⁹⁷ Resumido del anuario " Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana – 40 años"

haciendo énfasis en que puede ser también una organización industrial. El aditivo Cámara de “Industria” no fue añadido hasta unos años más tarde.

El 19 de febrero de 1957, la Cámara fue aceptada por las autoridades paraguayas bajo el expediente N° 1905, pudiendo de esta manera iniciar sus actividades. El primer punto de contacto en Alemania fue inicialmente el Ibero-Amerika-Verein en Hamburgo, pero también el Deutscher Industrie- und Handelstag (DIHT), el que se registró con satisfacción a la fundación de la nueva Cámara, esperando que su aporte contribuyera al incremento de las relaciones comerciales entre ambos países.

Las autoridades en la Alemania no tenían reparo contra la fundación de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana. Las condiciones básicas para la Cámara era reunir suficientes socios y encontrar personas aptas para la Junta Directiva para asegurarse de esta manera la influencia alemana. Por este motivo, la gerencia de la Cámara debía asumir una persona de nacionalidad alemana, elegida por las autoridades en Alemania. Estas condiciones siguen vigentes hoy en día.

Al principio la Cámara se ocupó de la corrección del acuerdo de pago entre Paraguay y Alemania, y luego inició las negociaciones relacionadas con la creación de una “cuenta de compensación de importación y exportación” entre los dos Estados.

Durante los años sesenta y setenta, la Cámara creció y aumentó la multiplicidad de sus servicios. En algunos momentos su presupuesto se multiplicó y el número de socios ascendió a más de 400 empresas. Mediante circulares periódicas a los socios alemanes y paraguayos, se logró fortalecer la unión de la Cámara. También se tomaron las primeras representaciones de las ferias de Düsseldorf y Colonia.

Al principio de los años ochenta la cámara solicitó exitosamente la representación de las ferias alemanas de Hannover y Frankfurt, así como también se intervino en el ente de ferias en Paraguay. En 1984 se realizó la Expo Alemania en el Club Deportivo Alemán y luego se logró con el apoyo del Ministerio Federal de Economía Alemán, una participación colectiva alemana en la feria internacional EXPO, en Asunción. En el ámbito de la instrucción profesional, la Cámara fundó un centro de enseñanza (APEC) según el sistema dual alemán dedicándose a la enseñanza “Perito Comercial”.

Durante los años noventa la tarea principal consistió en mejorar la autofinanciación de la Cámara según las normas recientemente editadas por el Ministro Federal de Comercio de Alemania. En cuatro años se logró elevar la autofinanciación de un promedio de 35% a 80 %. Con eso la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana se convirtió en la más exitosa de las 40 Cámaras en el mundo entero. También se llegó a completar la representación de las ferias alemanas con las sociedades de Berlín y Munich. En 1993 se construyó un Pabellón Alemán en la Expo, contando con el apoyo de empresas socias y un subsidio de Bonn para asegurar una participación alemana constante en Asunción. A fines del año 1995, por primera vez, se organizó en conjunto con las Cámaras bilaterales de Francia, Italia y España, la Expo Europa, reflejando la evolución político-económica en Europa. Esta colaboración significó un primer paso a una cooperación integrada entre las Cámaras europeas en Paraguay.

En el año 1996 fue conmemorado el 40 aniversario de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana. Una serie de exposiciones, conciertos, eventos caracterizaron este año festivo.

La Organización de Educación Profesional APEC (Asociación Paraguayo-Alemana de Enseñanza Comercial) se fusionó con la Cámara y después de este tiempo, para la regionalización de los mercados se cerró un convenio con la escuela Humboldt de Sao Paulo, Brasil, referente a la enseñanza dual. La Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana formó parte activa como socio de un grupo piloto creado por el DIHT para la introducción de un sistema de calidad según ISO 9002 y fue certificada como una de las primeras organizaciones en el Paraguay. Al mismo tiempo se introdujo el Sistema Controlling, con esto se concluyó y proceso de cambio de estructuración de la Cámara transformándola en una moderna institución de servicios orientada a sus clientes en primer nivel.

Actualmente, la Cámara sigue actualizándose en su sistema de calidad según ISO 9002 incorporando la nueva versión 2000 de este sistema en su que hacer laboral.

4.3. La estructura de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana

La estructura de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana abarca una sola Gerencia a la que se hallan subordinados en forma directa determinadas tres unidades. Dichas unidades son las siguientes:

- Ferias y Relaciones Públicas
- Departamento de Atención a los socios y administración
- Departamento de Servicio Comercial

En Ciudad del Este existe una oficina que sencillamente actúa como oficina de información y enlace para los socios de la región.

Los departamentos que prestan servicios de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana tienen los siguientes objetivos:

Gerencia

Velar por los intereses de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana y de sus asociados, considerando la prosperidad y el desarrollo de las relaciones económicas entre Paraguay y Alemania
Los servicios más importantes son:

- Asesoramiento en asuntos legales y de inversión
- Información sobre el desarrollo macroeconómico

Departamento de Ferias y Relaciones Públicas

Desarrollo de estrategias y mecanismos orientados a la participación exitosa de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana en ferias nacionales y específicas. Fomento de las ferias en la República Federal de Alemania y aquellas que dependan de sus representadas en todo el mundo. Concepción y desarrollo de herramientas y medios enfocados a difundir las acciones de la Cámara y el fomento del contacto a los medios masivos de comunicación.

Los servicios más importantes son:

- Información general y específica sobre las ferias alemanas y paraguayas
- Organización de la participación alemana comunitaria en ferias nacionales.
- Apoyo logístico para los expositores: reservas, presupuestos, construcción del stand, despacho, documentación material y de las instalaciones, personal de stand, intérpretes, distribución de folletos y coordinación de vuelos y hospedaje.
- Apoyo logístico a los visitantes: participación en congresos, intermediación para la obtención de entradas y catálogos.
- Planificación y organización de conferencias de prensa
- Planificación y coordinación de publicaciones

Departamento de Atención a socios y administración

Atención al socio, control de la contabilidad y de las finanzas y administración:

Los servicios más importantes son:

- Contactos con los socios
- Administración de bienes y de personal
- Contabilidad

Departamento de Servicio Comercial:

Provisión de información comercial y económica sobre Alemania y Paraguay.

Los servicios más importantes son:

- Listas de importadores, exportadores, representantes
- Informaciones aduaneras
- Bolsas de contacto binacionales

4.3.1. Quien es quien en la Cámara

Organigrama de la Cámara

Junta Directiva

Personal de la Cámara y contacto

Junta Directiva 2002

Presidente:

Dra. Mónica Escher

1. Vice-Presidente:

Dr. Luis Ernesto Döllstädt

2. Vicepresidente:

Ing. Raúl Hoeckle

Tesorero:

Rolf Thiede

Vocales:

Franz Dyck

Henning B. Höltei

Ing. Andreas Neufeld

Lic. Hilda Rieder

Rolando Satzke

Dr. Ing. Fernando Wiens

Suplente:

Michael Becker

Armin Hähner

Lic. Rainer Huber

Dr. Rodolfo V. Vouga

Síndicos:

Olaf von Brandenstein

Ing. Ernesto Walde

Personal de la Cámara

I. Departamento

Gerencia

Henning B. Höltei

II. Departamento

Subgerencia, Encargado de Calidad
Ferias y Relaciones Públicas

Ana Lucía de Ramírez

III. Departamento

Asistencia a los Socios, Contabilidad y
Administración

Ana L. Pistilli

IV. Departamento

Economía y Marketing
Servicio Comercial

Helmut L. Zagal

V. Departamento

Asistente del Servicio Comercial y
Publicaciones

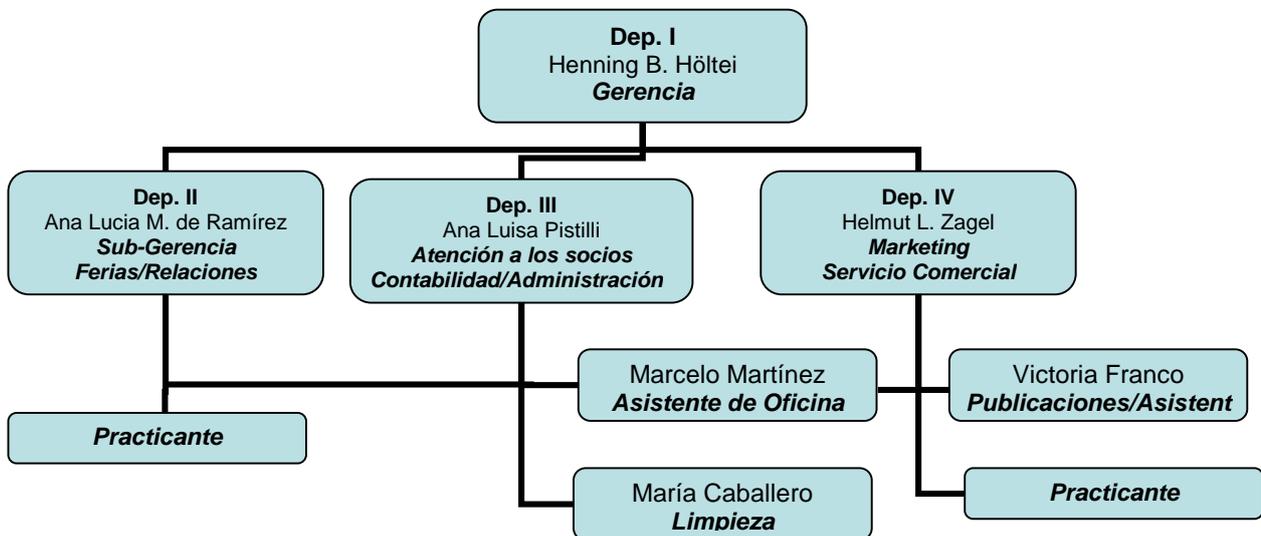
Victoria Franco

VI. Departamento

Auxiliar de Oficina

Marcelo Martínez

4.3.2. Organigrama de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana



4.4. Misión de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana

La Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana desea ampliar las relaciones económicas bilaterales entre empresas y las instituciones nacionales e internacionales correspondientes.

Además ella pone a disposición de ambos países, en virtud de sus contactos servicios contra el pago de honorarios, acorde a una estructura de orden empresarial.

De esta actividad han emergido las áreas de representación de los intereses de los socios, fomento a las relaciones económicas bilaterales, servicio comercial y representaciones, principalmente de sociedades feriales alemanas.

La Cámara apoya una economía social de mercado y está empeñada en alcanzar estándares de calidad cada vez más elevados en sus servicios. La calidad en todas las prestaciones de servicios es parte integrante de la política empresarial de la Cámara

5. Capítulo

Análisis de la Conducta de Comunicación y de la percepción de sus integrantes en cuanto a la comunicación intercultural en la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo Alemana

En este capítulo se explican las observaciones y resultados obtenidos durante el análisis de la conducta de comunicación, realizado entre los meses de enero y febrero de 2002, así como el de la entrevista en profundidad realizado en el mes de junio en la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo alemana.

Los resultados cualitativos y cuantitativos fueron sacados a partir de la matriz de comunicación interna, que fue elaborada a fin de realizar la observación y medir la conducta de comunicación. La cantidad de comportamientos de comunicación observados fue de 223 en total.

Los resultados de la entrevista sirvieron por una parte para comparar los resultados de la entrevista con los datos observados y para ubicar la percepción de la comunicación intercultural de los integrantes de la Cámara dentro del proceso de comunicación interna.

Previamente a la descripción de los resultados, se explica detalladamente el espacio físico de la Cámara Alemana, a fin de poder contextualizar las actividades de comunicación dentro de la estructura de la Cámara.

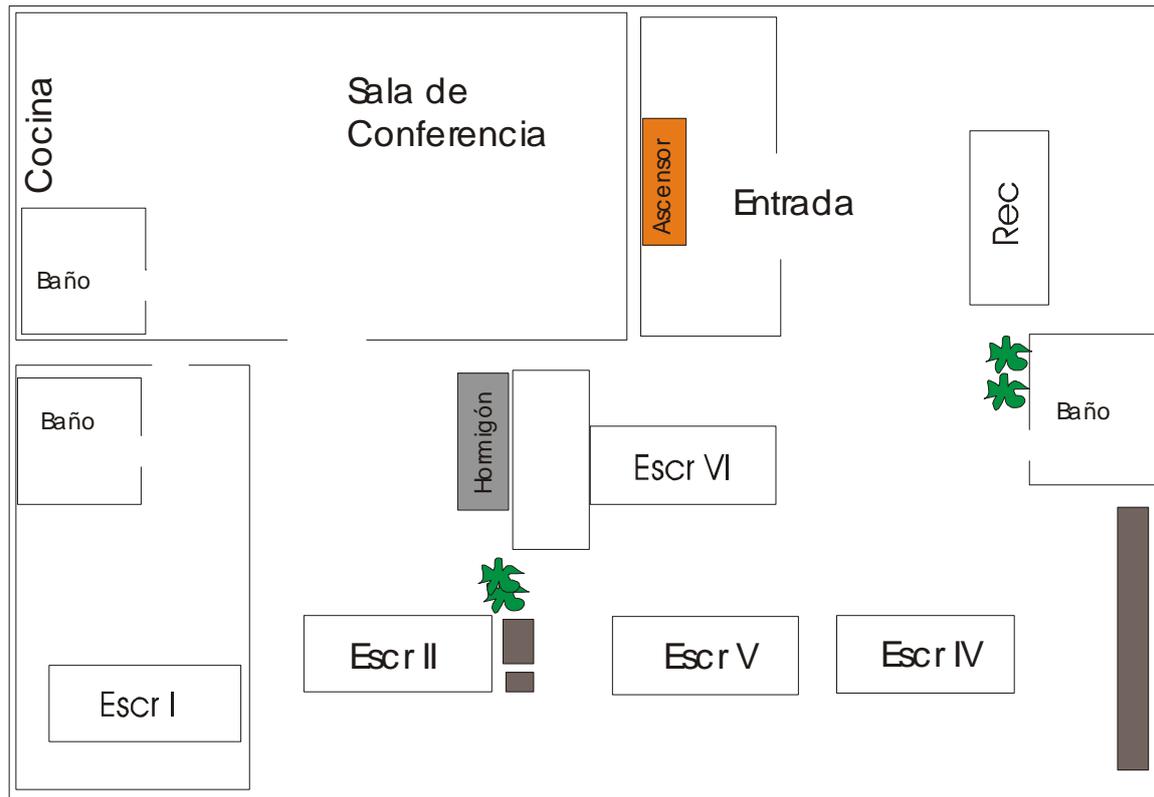
5.1. Los espacios físicos de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo – Alemana

El espacio físico de una organización, con su diseño, arquitectura, distribución de muebles, luz y otros elementos puede ser un factor importante para inhibir o alentar las comunicaciones. Por este motivo se detalla en el párrafo siguiente la estructura física de la Cámara, con sus unidades espaciales, formas, lugares de trabajo, de conferencia y de ocio.

La Cámara esta ubicada en el centro de Asunción, en la calle Independencia Nacional 811 y Fulgencio R. Moreno, en el edificio "El Productor", 9. Piso. Todo el noveno piso pertenece al la Cámara. Se describe la oficina iniciando desde la entrada.

Al bajarse del elevador en el noveno piso del edificio "El Productor", se encuentra un pequeño espacio, dividido por paredes y una puerta de vidrio que permite la entrada a la oficina. Al entrar en la oficina se encuentra la recepción, a pocos metros de la puerta de vidrio. La recepción no está separada por ninguna puerta por lo que al entrar se ven los escritorios de los colaboradores ubicados cerca de la recepción. Siguiendo a la derecha se encuentran los primeros tres escritorios, que son utilizados por el auxiliar de oficina, y los practicantes que vienen temporalmente de Alemania. A la misma altura de los primeros escritorios a unos 4 metros a la izquierda se encuentra un baño. Siguiendo más atrás se encuentra a la izquierda el escritorio de la asistente del Servicio Comercial y a la derecha el encargado del Servicio Comercial, Marketing y Economía. Más a la derecha se encuentra un mueble, que junto con unas planteras y un hormigón o pilar forman una especie de divisoria para llegar al siguiente escritorio que pertenece al de la Sub-Gerente y encargada de Ferias y RR.PP. Siguiendo más a la derecha se encuentra la oficina del Gerente, que está dividido por paredes de vidrio y una mampara, dentro de la oficina del Gerente se encuentra un baño. La siguiente habitación se encuentra en frente al escritorio de la Sub-Gerente, a unos 2 metros del pilar que forma la divisoria entre los primeros escritorios y el escritorio de la subgerente. Es la Sala de Conferencia, que está dividida por paredes y una puerta. En esta habitación se encuentra también la cocina y cafetería y un baño. Se puede decir que la oficina de la Cámara tiene una forma de una "U" acostada y rectangular, donde el primer extremo comienza en la entrada principal y el segundo termina en la Sala de Conferencias.

Para poder visualizar mejor la oficina se adjunta el plano siguiente.



Plano del interior de la oficina de la
Cámara de Comercio e Industria
Paraguayo - Alemana

Recepción (Rec):

Este espacio está en frente mismo de la entrada principal. A su izquierda se entra a la sala, donde están situadas las demás escritorios y oficina del gerente. A su derecha a pocos metros, hay un pequeño espacio que sirve para recibir a las visitas, seguido del mismo se encuentra la pared del edificio con ventanas.

El espacio de recepción no está delimitado de los demás espacios por lo que al entrar se pueden ver los primeros escritorios a la izquierda.

Debido a su ubicación no proporciona un espacio íntimo para conversaciones.

El trabajo en este lugar es constantemente interrumpido por personas entrantes y salientes externas a la Cámara, por el personal mismo y por las llamadas a ser atendidas.

Otras interferencias como el ruido y la distancia de los demás escritorios apartan a este lugar de los demás, por lo que para poder comunicarse con la persona de la recepción hay que acercarse o utilizar el interno.

Escritorio VI –Lugar del asistente de oficina (Esc. VI)

Los tres primeros escritorios están ubicados en forma de una T acostada de modo que el primer escritorio (del auxiliar de oficina) representaría la base y los otros dos (de los practicantes) los extremos.

Este lugar se encuentra casi en el centro de la oficina. No está delimitada por ninguna pared, salvo las planteras y el pilar que los separa del escritorio de la Sub-Gerente.

Escritorio IV – Marketing y Servicio Comercial (Esc. IV)

Este escritorio es el lugar del encargado de Marketing y Servicio Comercial y está ubicado detrás de los escritorios de los practicantes y el auxiliar de oficina. El escritorio y la silla están ubicados de manera a mantener la vista hacia el interior de la oficina, es decir hacia la entrada. Detrás de este escritorio se encuentran grandes ventanales.

No está delimitado por paredes. A su costado izquierdo se encuentra el escritorio de la asistente del Servicio Comercial y a su derecha algunos mobiliarios archivadores.

Escritorio V- Asistente Servicio Comercial (Esc V)

Aquí se encuentra el lugar de la Asistente de Servicio Comercial. A su derecha se encuentra el escritorio del encargado del Servicio Comercial. La mesa y silla están posicionadas con la vista hacia la entrada. Detrás del

escritorio se encuentran ventanales y a su costado izquierdo se encuentran mobiliarios archivadores y planteras que separa a este espacio del escritorio de la Sub-Gerente.
No está delimitado por paredes.

Escritorio II- Sub-Gerente, RR.PP y Ferias (Esc II)

Este escritorio esta ubicado entre las planteras y el pilar que separa a los demás escritorios, que se encuentran a su derecha. A su izquierda separada por paredes de vidrio y una mampara, se encuentra la oficina del gerente. La colocación de la silla y mesa dirige la vista hacia el interior de la oficina. A pesar de las planteras y el pilar, este lugar permite la comunicación oral con los demás lugares, sobre todo si se habla fuerte. Asimismo y también hablando fuerte, permite la comunicación oral con el Gerente a través de el vidrio que los separa.

Escritorio I – Gerente (Esc I)

Este espacio se cuenta como una oficina separada ya que esta dividida por paredes de vidrio, una mampara de madera de y una puerta. Es un espacio bastante amplio con sillones para recibir visita y un baño. Detrás del escritorio se encuentran ventanales grandes. Esta oficina permite la realización de conversaciones íntimas ya que proporciona privacidad por ser una habitación a parte.

Sala de Conferencia (SC)

La Sala de Conferencias es una habitación grande, separada por paredes y una puerta. Desde la puerta a la mano derecha se encuentra un amplio mobiliario archivador y a la mano izquierda se encuentra en la esquina un baño. Al lado del baño está la cafetería.
En su interior se encuentra una larga mesa de conferencia con sillas alrededor.

Cafetería

Este es el espacio dentro de la Sala de Conferencia, que se describe como un espacio a parte debido a que resultó más práctico para el análisis separar este espacio, ya que la comunicación llevada en este sitio tiene otras características que la que se lleva dentro de la Sala de Conferencia. Este espacio se separa de la mesa de conferencia por muebles de cocina. Hacia la pared se encuentra una heladera, donde los colaboradores guardan algunos alimentos y donde se encuentran bebidas para visitas y reuniones.

5.2. La matriz de observación

En esta descripción y análisis se responde al primer objetivo principal de "analizar la comunicación interna de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana" y los objetivos secundarios:

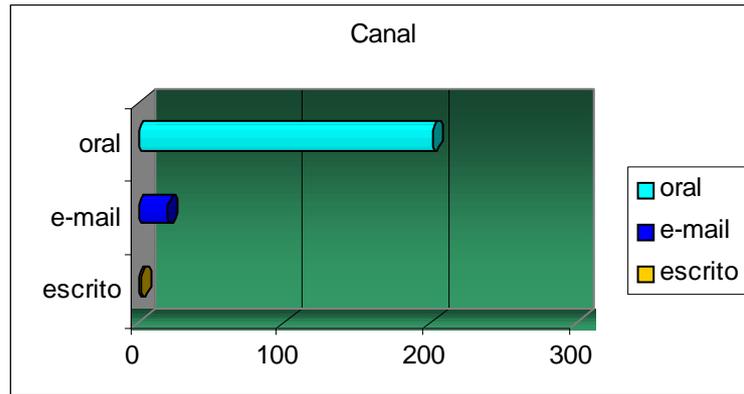
1. Detectar posibles problemas.
2. Analizar los canales de comunicación.
3. Analizar los niveles de comunicación.
4. Analizar la comunicación formal e informal.
5. Determinar los propósitos de comunicación.
6. Analizar la comunicación en los distintos espacios.
7. Analizar la dirección de la comunicación.
8. Analizar la comunicación según su contenido.
9. Analizar al comunicación de esparcimiento, es decir no laboral.

5.2.1. Canales de comunicación:

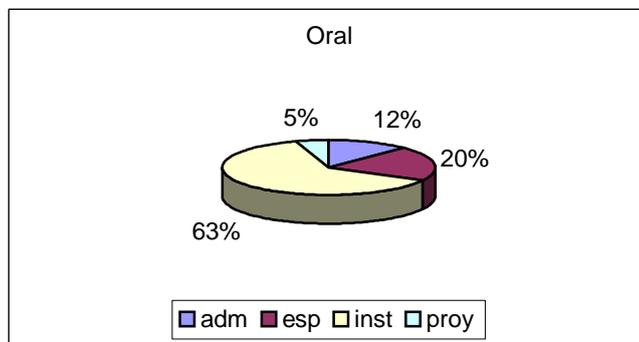
Al tratarse de una institución, dónde obran pocas personas y el lugar también no es muy amplio, no es sorprendente el hecho de haberse registrado en su mayoría actividades de comunicación orales. Sin embargo, también se registraron comunicaciones escritas, sobre todo vía e-mail pero en un número muy escaso.

En la observación los canales utilizados arrojaron los siguientes resultados:

Oral 90%, 9% escrito via e-mail y 1% escrito (comunicación escrita entregada al propio destinatario o en el escritorio del mismo, con la posibilidad de darse una comunicación oral).

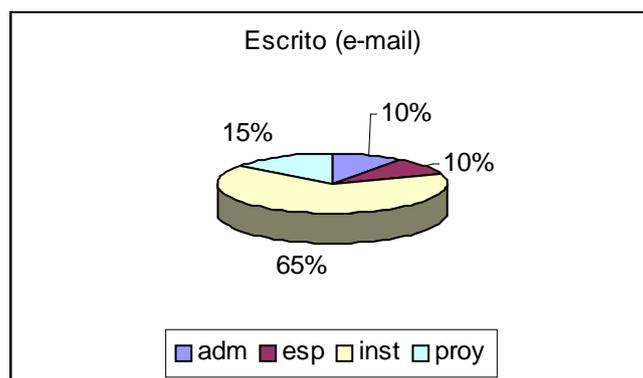


Canal y contenido:



Del cruce de las comunicaciones orales con el contenido se deduce que el 63% de las comunicaciones orales fueron de contenido institucional, es decir actividades de funcionamiento interno de la Cámara que tengan que ver con las tareas cotidianas. El 20% de las comunicaciones orales abarcaron temas de esparcimiento, ya sea chistes bromas, comentarios sobre la vida personal etc.; el 12 % corresponde a temas de índole administrativos y el 5% sobre proyectos futuros de la Cámara.

En cuanto a la comunicación escrita vía e-mail, el 65% corresponde a temas institucionales, el 15% a proyectos futuros y tanto temas de esparcimiento como administrativos al 10%.

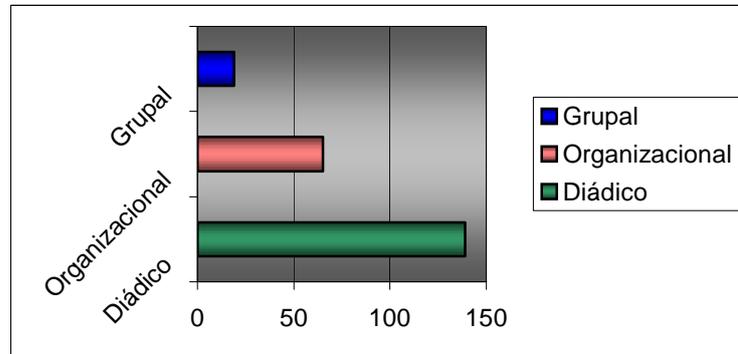


El 1% correspondiente a las comunicaciones escritas no efectuadas vía e-mail, fueron en su totalidad sobre temas de índole institucional.

En resumen, lo que se determina a partir de este análisis es que la comunicación predominante en la Cámara es oral y de contenido institucional, seguida por la comunicación escrita vía e-mail que también fue en su mayoría sobre temas institucionales. En la comunicación oral resultó en segundo lugar el contenido de esparcimiento, que es atribuido a los chistes bromas y temas de la vida cotidiana, en tercer lugar temas relacionados a la administración de la Cámara y como último temas sobre proyectos futuros.

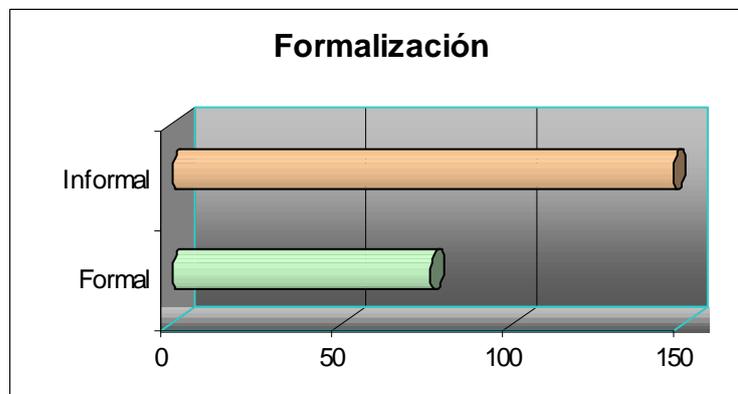
En tanto que para la comunicación escrita vía e-mail en el segundo lugar se realizaron comunicaciones sobre proyectos futuros y en la misma proporción temas sobre la administración y de esparcimiento. Finalmente, la comunicación escrita no realizada a través del Internet fue el menor canal utilizado y en su totalidad sobre temas de índole institucional.

5.2.2. Niveles de comunicación



Cabe recordar que los niveles de comunicación indican la cantidad de integrantes de la Cámara que participaron de la comunicación. Así, el nivel diádico implica a dos personas en el proceso de comunicación, el grupal a más de tres pero no la totalidad de los integrantes y el organizacional a la totalidad de los integrantes. Los resultados que se obtuvieron a partir de este análisis fueron: El 62% correspondió al nivel diádico, el 29% al organizacional y el 9% el grupal. Por lo tanto, la comunicación predominante dentro de la Cámara se realiza a nivel diádico.

5.2.3. La formalización en las comunicaciones

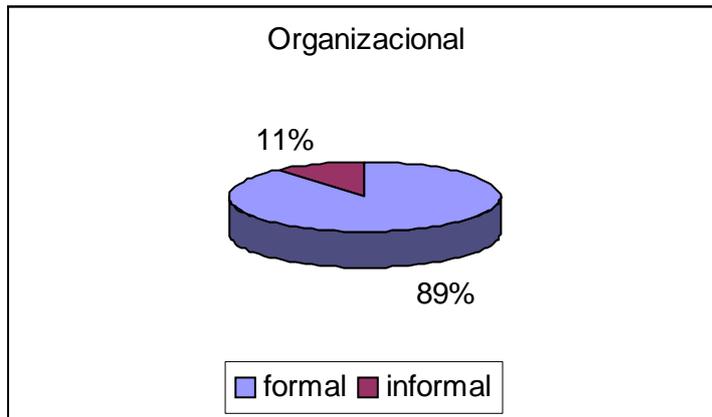


En el gráfico se puede apreciar la totalidad de comunicaciones formales e informales, definiéndose lo formal como la comunicación estructurada, planeada con anticipación y siempre de contenido laboral, y lo informal como la comunicación espontánea, no estructurada y no planeada con anticipación, que puede ser de contenido laboral como no laboral. La comunicación informal fue de un 66% y formal de 34%.

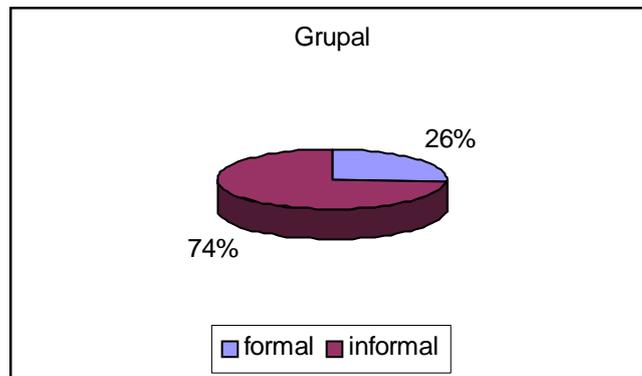
De la totalidad de las comunicaciones informales se dividió entre las laborales y no laborales, de allí surgieron los siguientes resultados: el 71% fueron encuentros informales de contenido laboral y el 29% no laboral.

Nivel y Formalización:

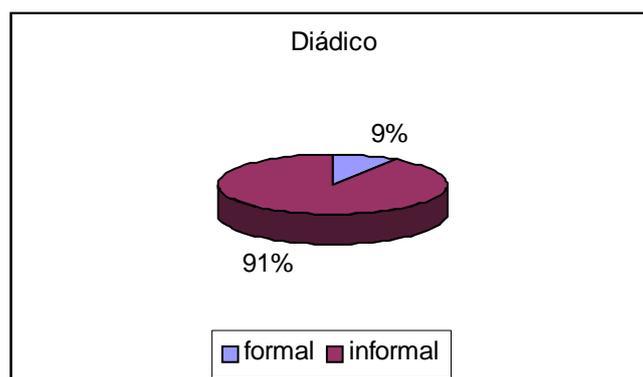
A nivel organizacional las comunicaciones en cuanto a la modalidad de formalización, el 89% correspondió a comunicaciones formales y el 11% a informales.



A nivel grupal las comunicaciones formales se dieron solamente en un 26%, mientras que las informales en un 74%.



A nivel diádico la cantidad de comunicaciones formales alcanzaron una escasa cantidad de 9% y el informal el 91%.

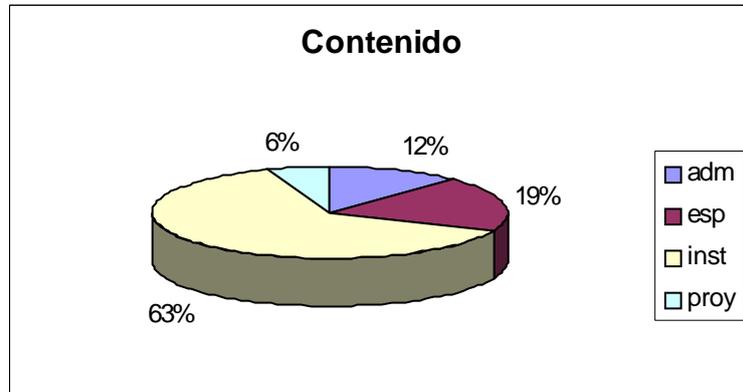


En síntesis, el nivel de comunicación predominante en la Cámara es el diádico, seguido por el organizacional y por último el grupal. Asimismo, la formalización predominante es la informal, siendo esta a su vez la mayoría de contenido laboral. En los niveles de acuerdo a su formalización, se registraron a nivel organizacional en su mayoría comunicaciones formales y tanto en el grupal como en el diádico la mayoría fueron comunicaciones informales, siendo este último el que presentó la menor cantidad de comunicaciones formales.

Al analizar también el lugar donde ocurrieron los con mayor frecuencia estas comunicaciones, se obtuvo como primer lugar la sala de conferencias con un 51% de total de las comunicaciones formales y la menor cantidad en los escritorios.

En cuanto a las informales, la mayoría de las comunicaciones se dan en los escritorios con alrededor del 20% en cada una.

5.2.4. Los contenidos de las comunicaciones



Como ya se explicó el contenido puede ser laboral y no laboral. Si es laboral se puede dividir en los siguientes tipos:

- Institucional: actividades que tienen que ver con el funcionamiento interno de la Cámara, que tengan que ver con las tareas cotidianas de la Cámara.
- Administrativo: todas las actividades del departamento de administración con respecto a las tareas, contabilidad, facturaciones etc.
- Proyecto: las actividades aún no realizadas, planeamiento futuros, cursos, eventos, fiesta, Expo etc.

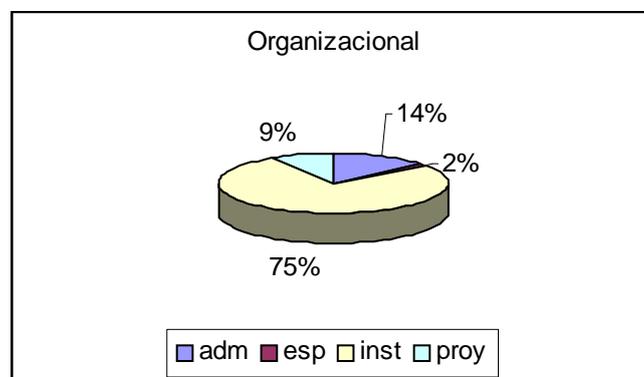
Y no laboral cuando es de esparcimiento: chistes, bromas, chismes, comentarios de la actualidad, noticias, discusiones sobre política, actividades culturales, etc.

El gráfico muestra que el 63% fueron comunicaciones de contenido institucional, el 19% de esparcimiento, el 12% de administración y el 6% fueron sobre proyectos.

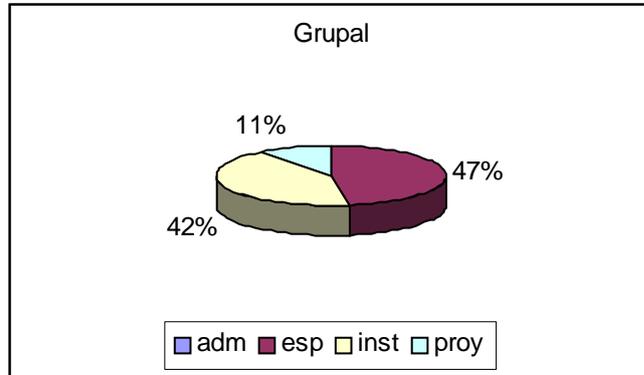
Nivel y contenidos:

En cuanto al contenido en los distintos niveles surgieron los siguientes resultados:

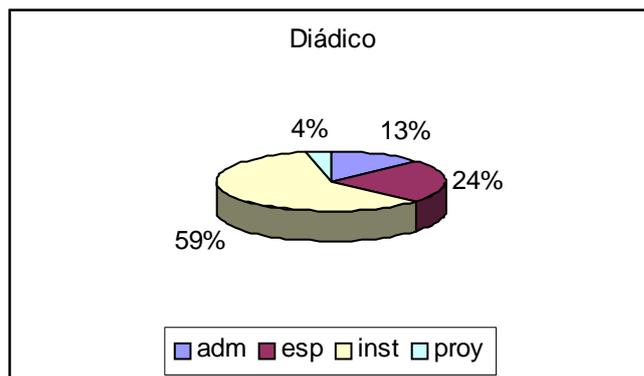
A nivel organizacional, el 75% fueron comunicaciones sobre temas institucionales, seguido del 14% sobre temas administrativos, el 9% sobre proyectos futuros y el 2% sobre temas de esparcimiento.



A nivel grupal, los contenidos de las comunicaciones obtenidos fueron: Sobre temas institucionales el 42%, sobre temas de esparcimiento el 47%, sobre proyectos el 11%, mientras que sobre temas administrativos no se registró ninguna comunicación en este nivel.



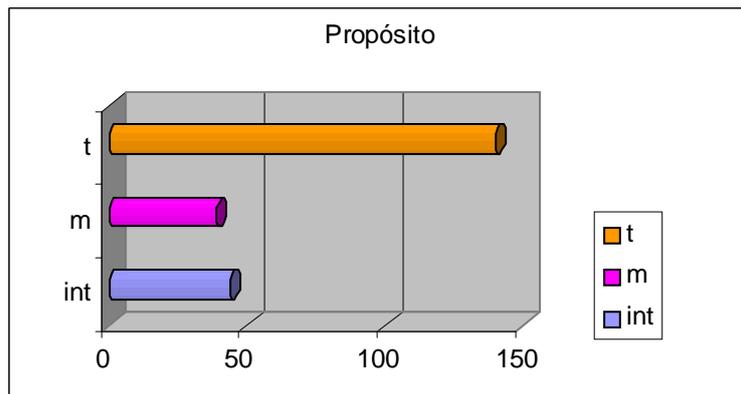
A nivel diádico, la cantidad de comunicaciones sobre temas institucionales alcanzó el 59%, sobre temas de esparcimiento el 24%, sobre temas administrativos el 13% y sobre temas de proyectos el 4%.



Resumiendo, el contenido predominante registrado dentro de la Cámara fue sobre temas institucionales, seguido por temas de esparcimiento, luego administrativos y por último de proyecto. En cuanto a los contenidos tratados en cada nivel, dentro del nivel organizacional, los temas institucionales fueron los que más se trataron, seguido de temas administrativos y luego sobre proyectos y solo una pequeña cantidad fue de esparcimiento. Mientras que a nivel grupal, la mayor cantidad de temas tratados registrados fueron los de esparcimiento, seguido por los institucionales y finalmente sobre proyectos, no registrándose ningún tema sobre cuestiones administrativas.

A nivel diádico, la cantidad máxima registrada fue la de temas institucionales, seguida por la de esparcimiento, la de administración y por último sobre temas relacionados a proyectos.

5.2.5. Los propósitos de comunicación



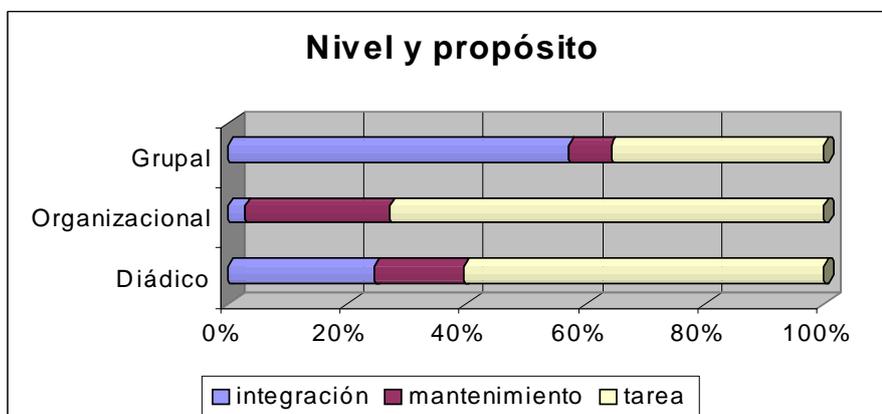
Como ya se explicó en la metodología los propósitos se refieren a los objetivos implícitos de cada comunicación. Así la tarea (t), son todas las actividades que se relacionan con las distintas funciones de la Cámara, ya sean de índole administrativo o institucional. Es decir, cuando se orienta, capacita sobre las normas y el proyecto de la organización, cuando se coordinan tareas para las actividades de la Cámara etc.

Los de mantenimiento (m), son aquellos de seguimiento de las tareas que ya fueron realizadas, controles periódicos y comunicaciones sobre el estado de los trabajos. Finalmente los de integración (int), son las comunicaciones de esparcimiento (chistes, chismes, bromas, etc.) y personales, cuando el objetivo es fomentar las relaciones interpersonales. Puede ser formal, cuando se trata de la adhesión del corpus organizacional y es informal, cuando responde a la necesidad de mejorar los lazos interpersonales a través de actividades que escapen al que hacer laboral.

Los resultados obtenidos en este análisis fueron los siguientes:

Tarea 63%, integración 20% y de mantenimiento 17%.

Nivel y propósitos:



A nivel organizacional el análisis dio como resultado los siguientes propósitos:
Tarea 73%, mantenimiento 24 % e integración 3%.

En las comunicaciones a nivel grupal el 36% corresponde a propósitos de tarea, el 57% a propósitos de integración y el 7% de mantenimiento.

En tanto que a nivel diádico, el 61% corresponde a propósitos de tarea, el 24% a integración y el 15% a mantenimiento.

En resumen, los propósitos predominantes registrados en la Cámara fueron de tarea, seguido por el de integración y por último el de mantenimiento. Dentro del nivel organizacional el propósito de tarea fue el de mayor porcentaje, seguido por el de mantenimiento y por último el de integración. También a nivel grupal las

comunicaciones tuvieron la tarea como mayor propósito, seguido por el de integración y por último el de mantenimiento.

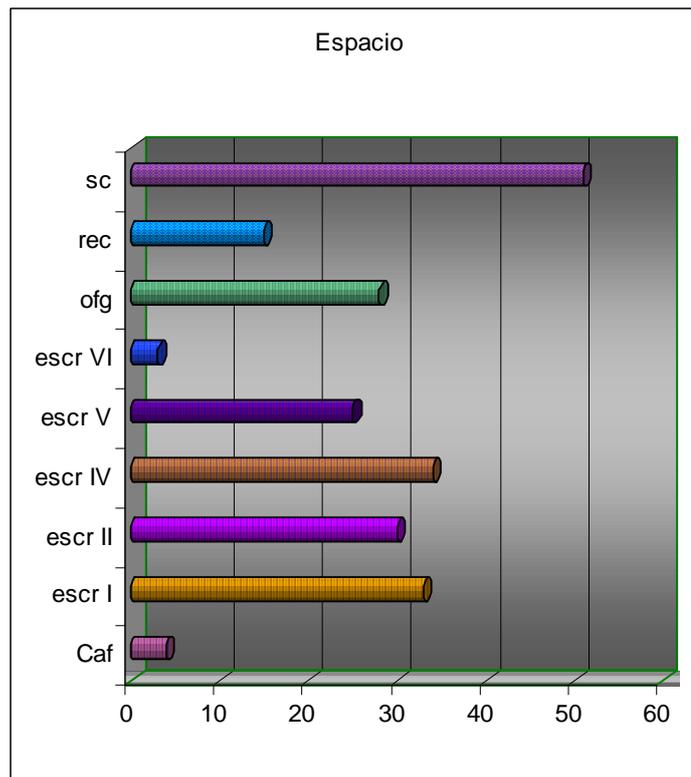
Para el nivel diádico el propósito de tarea también fue el predominante, seguido el de integración y por último el de mantenimiento. A nivel organizacional se dieron la mayor cantidad de comunicaciones con propósito de mantenimiento y de tarea. La mayor cantidad de propósitos de integración se dieron a nivel grupal. Todos los propósitos de integración fueron en su totalidad informal.

5.2.6. Espacios en donde ocurrieron las comunicaciones

Como ya se explicó los espacios fueron divididos según los escritorios de cada integrante y la sala de reuniones y el lugar de refrigerio.

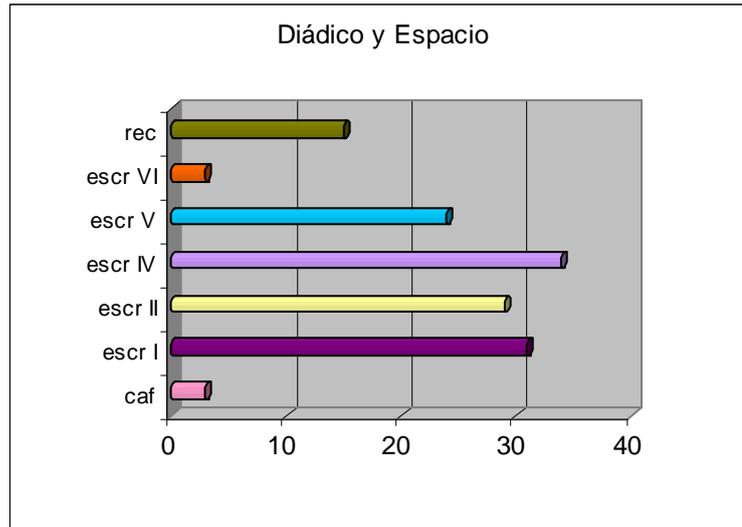
El gráfico arriba ilustra la cantidad total de comunicaciones que se dieron en cada lugar, independientemente de las demás variables.

La mayor cantidad de comunicaciones se dan en los escritorios, en los cuales el del gerente es el más frecuentado con 16%, seguido por el escritorio IV (escr IV) correspondiente al encargado del Servicio Comercial y Marketing con 15%. Tanto el espacio denominado "oficina general" (ofg) como el escritorio II (escr II) correspondiente al Departamento de Ferias registraron un 13% de comunicaciones. El escritorio V (escr V) correspondiente a la asistente del Servicio Comercial alcanzó un 11% de comunicaciones y el lugar de recepción (rec) que al mismo tiempo es el Departamento Administrativo y de Socios arrojó el 7%. En la sala de reuniones (sc) se registró un 23% de las comunicaciones. Por último el 2% corresponde a la cafetería (caf) y el 1% al escritorio VI (escr VI) correspondiente al auxiliar de oficina.

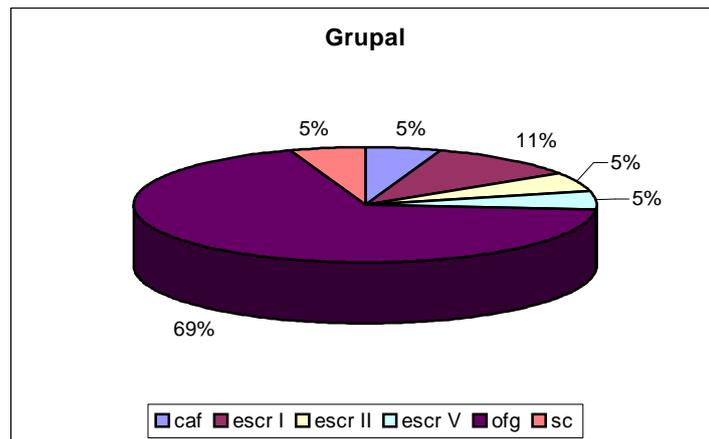


Espacio y Nivel

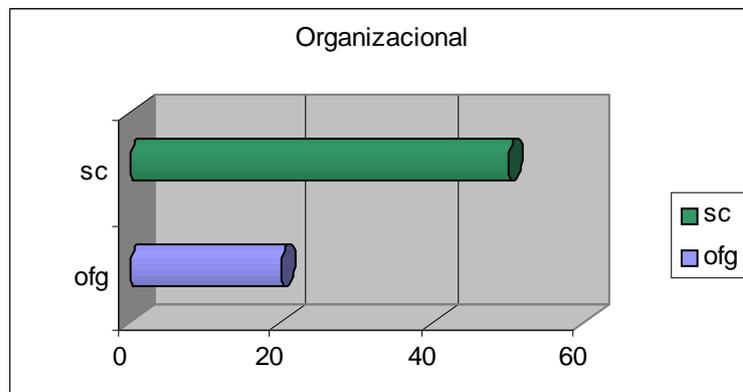
A nivel diádico el 25% de las comunicaciones se registraron en el escritorio IV, el 22% en el escritorio I y el 21% en el escritorio II. En tanto que en el escritorio V se registró el 17%, en la recepción el 11% y tanto en la cafetería como en el escritorio VI el 2%.



Las comunicaciones ocurridas a nivel grupal se registraron con el 63% en el espacio denominado oficina en general y el 11% en el escritorio del gerente. En los escritorios II, V y en la cafetería y la sala de conferencias se registró la misma cantidad de comunicaciones con un 5% en cada lugar.



A nivel organizacional las comunicaciones ocurrieron en un 71% en la sala de reuniones y en un 29% en la oficina en general, siendo esta última en su totalidad a través del canal escrito.



En síntesis lo que se puede determinar a partir del espacio en donde ocurrieron las comunicaciones, se tiene que en los escritorios en conjunto se dan, empezando por la del gerente y por último el escritorio VI correspondiente al asistente de oficina, la mayor cantidad de comunicaciones. Fuera de los escritorios se da la mayor cantidad de comunicaciones en la sala de conferencias.

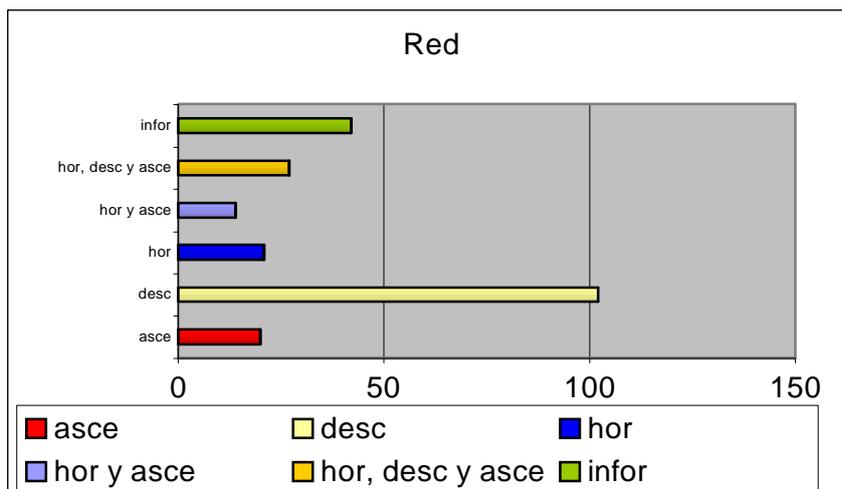
Las comunicaciones ocurridas a nivel diádico fueron en su mayoría en el escritorio IV con el encargado de Servicio Comercial y Marketing, luego en el escritorio I, perteneciente al gerente, seguido por el escritorio II del Departamento de Ferias. El escritorio V, que corresponde a las comunicaciones auto observadas se encuentra en el cuarto lugar de espacio de encuentros comunicacionales y la recepción en quinto y como último espacio el escritorio del auxiliar de oficina.

A nivel grupal, las comunicaciones fueron en su mayoría en el espacio denominado oficina en general, en donde 54% fue en forma oral, 38% vía e-mail y 8% en forma escrita sin Internet. A esto le sigue el escritorio I, correspondiente al del gerente. En último lugar de este nivel y en la misma proporción respectivamente ocurrieron las comunicaciones en el Departamento de Ferias, en la asistencia del Servicio Comercial, en la cafetería y en la sala de conferencias.

Finalmente, las comunicaciones a nivel organizacional ocurrieron en su mayoría en la sala de conferencias y en la oficina en general.

Esto demuestra que los escritorios son los lugares preferidos para las comunicaciones a nivel diádico, es decir que la mayoría de las personas se acercan a los escritorios para hablar sobre algún tema con otra persona. A nivel grupal la oficina en general es considerada como espacio en donde ocurrieron con mayor frecuencia conversaciones entre grupos y esto en forma oral. Esto significa que cuando más de dos personas mantienen una conversación lo hacen desde cualquier lugar dentro de la oficina, sin considerar límites territoriales, es decir pueden estar hablando cada uno desde su escritorio a lo largo de la oficina, lo que requiere que se hable en un tono más fuerte para poder escucharse. En cuanto a nivel organizacional la sala de conferencias fue el lugar más utilizado, lo que era de esperarse, dado que es ahí, donde se realizan las reuniones semanales y donde asisten todos los integrantes de la Cámara.

5.2.7. La dirección de las comunicaciones

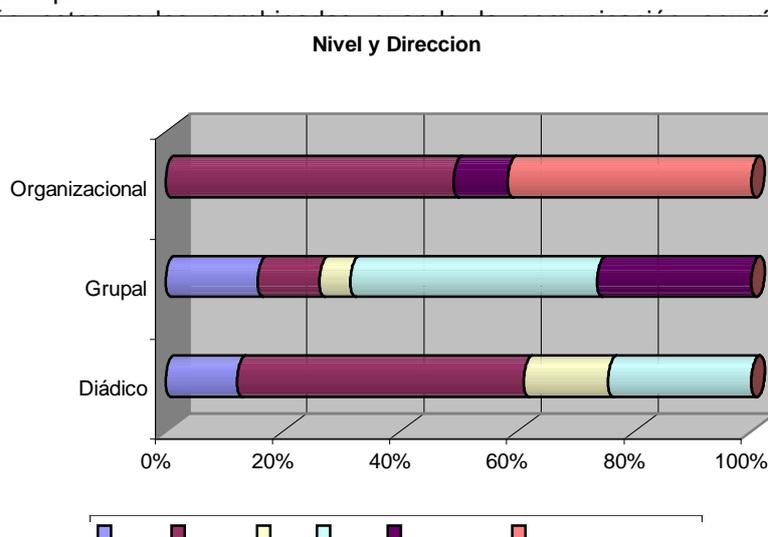


El camino jerárquico de la comunicación se establece en la dirección. Como ya se explicó, cuando la comunicación es formal puede ser ascendente, cuando las comunicaciones ocurren de un nivel jerárquico inferior a uno superior, especialmente las iniciadas por los funcionarios de la Cámara hacia el gerente. Puede ser horizontal, cuando ocurre entre los funcionarios de la Cámara de igual jerarquía y descendente, cuando se realiza desde un superior hacia un subordinado. Mientras que la red informal es aquella que se realiza sin consideración de las jerarquías.

Se utilizaron También comunicaciones a nivel organizacional.

En el gráfico se puede observar que la comunicación es mayormente descendente, es decir, de un superior a un subordinado, con un 19%, luego la comunicación horizontal y ascendente con un 6%.

Nivel y Dirección:



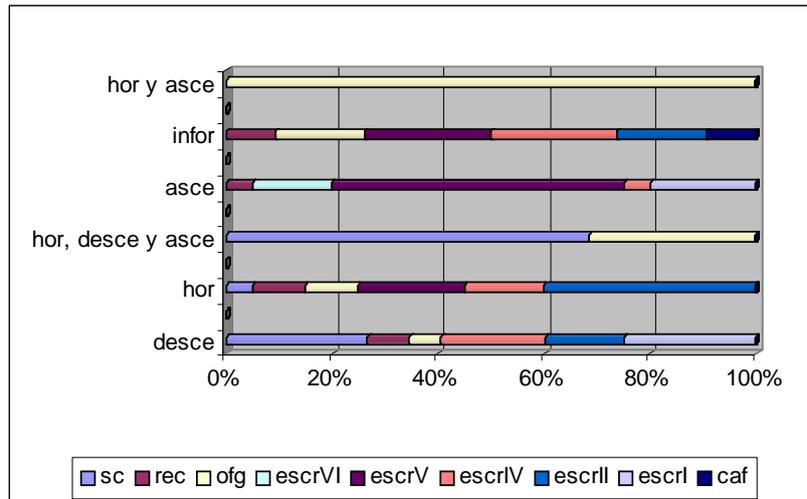
de manera grupal u ascendente, es decir, de un superior a un subordinado, con un 19%, luego la comunicación horizontal y ascendente con un 6%.

Los resultados sobre el cruce entre el nivel y la dirección arrojaron los siguientes resultados:

A nivel organizacional, el 49% correspondió a la red descendente, la dirección combinada fue en segundo lugar con 42% y la horizontal y ascendente representa el 9% dentro de este nivel. Es decir juntando con los resultados obtenidos del análisis anterior sobre el espacio, se evidencia que cuando todos los integrantes se reúnen para conversar, cosa que suele darse mayormente en las reuniones semanales, es el gerente el que mayormente se dirige a los demás integrantes. Se habla del gerente por que estando todos presentes en la conversación la red únicamente descendente corresponde al mismo. En cuanto que a nivel grupal, las redes de comunicación fueron en su mayoría informal con 42%, la red combinada horizontal y ascendente siguió en segundo lugar con 26%, luego la ascendente con 16%, la descendente con 11% y finalmente la horizontal con 5%. Esto significa que la mayoría de las conversaciones grupales se dan sin considerar jerarquías, lo que corresponde a las comunicaciones no laborales que se dan de manera informal. Si se parte de que las comunicaciones grupales ocurren mayormente en la oficina en general, se puede deducir que los grupos se comunican más bien a través de toda la oficina y hablan de temas no relacionados a lo laboral de manera espontánea.

A nivel diádico la mitad del total de las comunicaciones se realizaron a nivel descendente, es decir el 50%. Las informales siguieron en segundo lugar con 24%, las horizontales con 14% y por último las ascendentes con 10%. Por lo tanto, cuando dos personas dentro de la Cámara se comunican la dirección descendente es la predominante, seguida por la informal donde las personas conversan sin considerar las jerarquías. Como penúltima modalidad se da la conversación entre colegas y como última la comunicación de un subordinado a un superior.

Dirección y Espacio



En cuanto al cruce de las direcciones de comunicación con el espacio, se registró que las redes descendentes se dieron en mayor proporción en la sala de conferencias con un 26%, en segundo lugar en el escritorio I con 25%, en el escritorio IV con 20%, en el escritorio II se dio una proporción del 15% y en la recepción un 8%. Por último en la oficina en general se dio el 6%.

En síntesis, aquí se confirma no solamente lo anteriormente mencionado sobre que en las reuniones semanales el gerente se dirige más hacia los demás, sino que también en el escritorio del mismo ocurren mayormente las comunicaciones descendentes. A este le sigue el lugar del encargado de Marketing y Servicio Comercial y luego el de la Sub-Gerente. Las comunicaciones escritas ocurridas en dirección descendente, son aquellas comunicaciones escritas (circulares, memorando etc.) que partieron desde el gerente hacia los demás y se dio en una proporción del 6% del total de las comunicaciones descendentes.

Las redes horizontales se dieron en mayor proporción en el escritorio II con 40%, seguido por el escritorio IV con 20%. El tercer lugar preferido para las comunicaciones horizontales es la recepción y la oficina en general, dado que ambos representan el 10%. Por último con 5% está la sala de conferencias.

Las comunicaciones horizontales, ascendentes y descendentes al mismo tiempo se dan en mayor proporción en la sala de conferencias con 83% y luego en la oficina en general con 17%. Esto significa que la mayor parte de las comunicaciones grupales de diferentes jerarquías se dan en la sala de conferencias y considerando los análisis anteriores se puede decir que esto ocurre en las reuniones semanales. Mientras que la menor proporción de esta constelación de comunicaciones se da a lo largo de la oficina sin considerar divisiones territoriales.

Las comunicaciones ascendentes, que son aquellas que van dirigidas desde un subordinado a un superior ocurrieron en su mayoría en el escritorio V alcanzando un 55%, le sigue la sala de conferencias con 20% y por último tanto el escritorio VI como la recepción con 5%.

Por lo tanto la mayoría de las comunicaciones dirigidas a un superior se dieron en el escritorio de la asistente del Servicio Comercial, seguido por la sala de conferencias que corresponde a las reuniones semanales y finalmente en el lugar de recepción y del asistente de oficina. Estas dos últimas específicamente se dan cuando el asistente de oficina se acerca a la recepción para hablar ahí con la persona correspondiente o se queda en su lugar hablando desde ahí a otra persona.

La mayor cantidad de comunicaciones informales se dieron tanto en el escritorio V como en el VI con 23% , de las cuales las del escritorio V corresponden todas al grupo de auto observadas. En segundo lugar están tanto la oficina en general como el escritorio II con 17% y finalmente tanto la recepción como la cafetería con 10%.

Cabe señalar que el escritorio VI como el V están prácticamente pegados el uno al otro, por lo que es más propicio para que se den comunicaciones desde los lugares de cada uno y resulta comprensible que las comunicaciones en estos lugares se den espontáneamente. En cuanto a los demás lugares, es necesario acercarse para poder hablar mejor. No obstante se da una gran cantidad de comunicaciones desde cualquier lugar de la oficina sin considerar divisiones ya que representa el segundo lugar preferido para las comunicaciones informales, al igual que el escritorio II.

Las comunicaciones horizontales y ascendentes al mismo tiempo se dieron únicamente en el espacio considerado como oficina en general, donde cabe aclarar que estas fueron todas comunicaciones escritas vía mail que se envió a colegas y al gerente.

5.3 Aclaraciones preliminares sobre la entrevista:

Dentro de la Cámara trabajan de manera fija 6 personas, las que fueron entrevistadas. Las preguntas se formularon tanto sobre la comunicación interna como sobre las percepciones de las culturas de las personas de la Cámara. De las 6 personas, dos son de nacionalidad alemana y vivieron la mayor parte de su vida en Alemania pero hablan el español, dado que vivieron un tiempo en países hispanohablantes, estas dos personas representarían al sector de origen alemán. En cuanto a las restantes cuatro personas de origen latino, se encuentra una de nacionalidad peruana, quien vivió toda su vida en países sudamericanos pero frecuentando colegios alemanes, otra es de nacionalidad paraguaya pero con descendientes alemanes y frecuentó también colegios alemanes. De las otras dos personas, una es de nacionalidad argentina pero vivió la mayor parte de su vida en la región de habla alemana en Suiza y finalmente la última persona es paraguaya, vivió la mayor parte de su vida en Paraguay y no tiene ningún lazo familiar alemán, pero debido a su ávido interés por el idioma alemán, aprendió a hablarlo desde varios años. Es decir, todas estas personas tienen algún lazo en mayor o menor grado o con la parte alemana o con la parte hispana, dependiendo de su procedencia y contexto histórico personal. Es importante aclarar que todas las personas hablan ambos idiomas, sin embargo algunos mejor el alemán y otros mejor el español y que ambos idiomas son utilizados en el lenguaje cotidiano laboral. Aclarado estos puntos se pasa a detallar los resultados de las entrevistas a continuación:

5.3.1. Clasificación según los canales, formalidad y nivel utilizado en cuanto al idioma:

Las dos personas de nacionalidad alemana manifestaron que utilizan más el idioma alemán en todas las formas medidas en este trabajo, es decir, tanto oral y escrito a nivel organizacional, grupal y diádico, formal o informal. Las cuatro personas restantes respondieron que a nivel organizacional, formal y oral utilizan más el idioma alemán. De estas últimas, dos manifestaron utilizar más el castellano a nivel grupal, oral, formal e informal, una utiliza en esta forma más el alemán y la otra indistintamente los dos idiomas. Estas cuatro personas respondieron que a nivel diádico, oral tanto formal como informal utilizan indistintamente los idiomas, dependiendo del interlocutor.

En la comunicación escrita ya sea formal o informal, las mismas cuatro personas utilizan más el castellano. Sin embargo en las notas (donde se deja un mensaje de una llamada telefónica para un colega) tres manifestaron utilizar indistintamente el castellano o el alemán, dependiendo de la persona a quien va dirigido el mensaje y una más el castellano.

Esto demuestra que en cuanto al idioma se utiliza más el idioma alemán a nivel organizacional y formal, lo que puede resultar debido a que las comunicaciones formales parten por lo general de jerarquías superiores y la máxima jerarquía de esta casa es de origen alemán. Además, dado que los alemanes afirmaron utilizar en todos los niveles más el alemán y los latinos respondieron todos que se adecuan según el interlocutor, se evidencia que existe un predominio del alemán, dado que si el interlocutor es alemán se habla alemán y si es de origen latino el castellano.

5.3.2. Clasificación según la frecuencia de los canales de comunicación y el idioma utilizado:

Todas las personas coincidieron en que la comunicación más frecuente es a través del canal oral lo que coincide con los resultados obtenidos en las observaciones realizadas. En cuanto al idioma, dos de ellas utilizan más el idioma alemán y las cuatro restantes el castellano.

La mayoría también manifestó que comunicarse en forma oral le resulta más cómodo por ser la forma más rápida, solamente una persona respondió que la escrita le resultaba más cómoda por quedar documentado y reducir la posibilidad de equivocaciones.

La mayoría respondió que la forma escrita le resultaba incómoda por llevar mucho tiempo y una agregó que en algunos casos implica el proceso de archivar, cosa que implica también más tiempo.

En síntesis, la forma más cómoda de comunicarse para la mayoría de los integrantes es la oral y en el idioma de origen, esto demuestra que al darse una comunicación intercultural, la parte castellana se ve desfavorecida en cuanto a la comodidad, debido a que se utiliza más el idioma alemán como demostró el punto anterior.

5.3.2. Clasificación según el lugar donde ocurrieron las comunicaciones:

De acuerdo a las comunicaciones formales, la mayoría es de la opinión que las mismas ocurren con mayor frecuencia en los escritorios respectivos de cada uno solamente dos respondieron que ocurren en las sala de conferencias. Los demás citaron su propio escritorio y el del superior como lugar de mayor frecuencia. Esto se contradice con los resultados de las observaciones, debido a la mayoría de las comunicaciones formales observadas se registraron en la sala de conferencias y luego en los escritorios.

En cuanto a las comunicaciones informales, la mayoría considera que ocurren en los escritorios y luego en la cafetería.

Como cada escritorio representa un departamento con distintas funciones dentro de la Cámara y como la mayoría dijo que las comunicaciones formales ocurren más en sus propios lugares o en el del superior, se evidencia que las personas perciben su propio lugar o sino el del superior, más como territorio para tratar asuntos referentes a sus departamentos y no tiene tan presente las comunicaciones formales que se dan en la sala de conferencias, que corresponde a las reuniones semanales.

Pero también para las conversaciones informales se considera más los escritorios, después de la cafetería. Esto demuestra también que hay una interacción tanto en cuestiones formales e informales bastante abierta y visible para todos los integrantes, debido a que los espacios no están divididos por paredes, salvo el del gerente que esta dividida por paredes de vidrio y la sala de reunión. Es decir, las reuniones prácticamente no ocurren a "puerta cerrada" por lo que por un lado no existe mucha privacidad, pero por el otro existe una disponibilidad accesible para las comunicaciones.

5.3.4. La percepción sobre falencias en la comunicación interna:

Todos menos una persona consideró que hay falencias en la comunicación interna, a pesar de tratarse de una organización estructuralmente pequeña y con poco personal. La atribución de estas falencias fue bastante diversa, dos coincidieron en que la forma oral es bastante insegura y que pueden surgir malos entendidos. Una de ellos dijo que es necesario en algunos casos reforzar la comunicación oral por la escrita y la otra que prefería que sea de manera escrita directamente. Otra persona manifestó que se otorgan diferentes importancias a las informaciones, por lo que algunas cosas serían importantes para uno pero a lo mejor no para el otro, cosa que traía a veces problemas en la comunicación interna. Está última observación connota una falta de filtración adecuada por parte del emisor. También se dijo que las falencias se debían a una falta de transparencia en la comunicación interna, esto debido a que las cosas se realizan en forma excesiva a nivel diádico. Otra persona dijo que se debía a que las cosas se dan por sentadas y no se aclaran bien algunos puntos cosa que puede llevar a malas interpretaciones. Es decir, se reconocen falencias de comunicación interna y cada uno tiene distintas opiniones al respecto, pero la mayoría coincide en que la forma oral es bastante insegura, no obstante como se vio en el punto anterior, la mayoría prefiere utilizar este canal. También se mencionó la diversidad de importancia que se otorga a la comunicación y la excesiva comunicación diádica como puntos débiles de la comunicación interna. Por lo tanto, la primera explicación demuestra que existe una falta de filtración adecuada de la información y la otra una falta de comunicación en el sentido que se da solamente entre dos personas.

5.3.5 La consideración sobre reglamentos:

Prácticamente todos respondieron que les parecía útil los papelitos de notas, el uso de e-mail y los reglamentos de ISO 9002, este último se refiere sobre todo a la documentación de procedimientos internos. Dos personas también opinaron que las reuniones semanales sería un reglamento favorable.

En cuanto a los aspectos que se consideran desagradables con respecto a las reglas de la Cámara, una persona consideró que hay demasiada comunicación, dos personas dijeron que los procedimientos de Iso son demasiado burocráticos, pero que con la nueva versión se solucionaría ese problema y las demás manifestaron no encontrar desagradados.

Por lo tanto, todos los integrantes consideran útiles los reglamentos de la Cámara, que consisten sobre todo en los procedimientos ISO. A partir de los aspectos desfavorables surge nuevamente aquí una connotación hacia una falta de filtración adecuada de la información, debido a que se considera que existe demasiada comunicación.

5.3.6. Resultados sobre la cultura:

Antes de empezar a analizar los aspectos sobre la cultura es oportuno señalar que el lector sentirá que algunos de los puntos que se resolverán ya son cosas conocidas acerca de las culturas. Justamente, de esto trata el análisis de la cultura "hacer explícitas muchas cosas que damos por sentadas en nuestra vida diaria"⁹⁸

La mayoría de los integrantes de la Cámara se sienten identificados con la cultura de donde provienen, solamente una persona se identifica más con la cultura distinta, lo que da como resultado que el 50% se siente más latino y el otro más alemán.

En cuanto a las características de las dos culturas se coincidió bastante en calificar a la cultura alemana como, "más puntual, ordenada, discreta, sistemático, responsable y eficiente". También se citaron aspectos negativos, como "cierta arrogancia, menor prioridad para los aspectos humanos, inflexible, rigidez y parcos".

La cultura latina también fue calificada con casi los mismos adjetivos por los integrantes de la Cámara. Tanto atributos como "espontaneidad, amabilidad, más humano" como aspectos negativos tales como "falta de responsabilidad, falta de planeación a largo plazo, indisciplinado, cómodo, etc." Solamente hubo una contradicción al calificar una persona la cultura latina como franca y directa y la otra la calificó como amable pero que no se sabría bien si es sincera.

Cabe recordar que esta pregunta fue formulada de manera a que dio lugar tanto a la autclasificación de la propia cultura como clasificación de la distinta. Entonces, tanto los que clasificaron a su propia cultura en aspectos positivos y negativos coincidieron con las caracterizaciones atribuidas por parte de los de la cultura ajena con respecto a su cultura.

A partir de estas respuestas se demuestra que cada uno es consciente las características de sus culturas y las características atribuidas a cada cultura es parecida para todos. Por lo tanto al conocer las características de la

⁹⁸ Edward T. Hall, "El lenguaje silencioso", Alianza Editorial S.A., Madrid, 1989, p.151

otra cultura y ser consciente de las propias estarían dadas los aspectos cognitivos en cuanto a identificar la propia cultura y la distinta, sin embargo esto acarrea al mismo tiempo la formación de estereotipos.

Por otra parte, todos coincidieron a la hora de reflexionar sobre las ventajas de las culturas distintas en la Cámara, dado que se debe atender a clientes tanto alemanes como paraguayos o latinos en general. Entre las desventajas de tener culturas distintas fue citada por parte de los de cultura alemana la falta de tranquilidad para relacionarse de acuerdo al ritmo de la cultura latina y la falta de aceptación de ciertos aspectos de la propia cultura por parte de la cultura distinta. Otra respuesta fue que se pretende que los demás sean como la cultura alemana. Por parte de los latinos, se dijo que las desventajas serían: la difícil planeación y que no se reúnen las mismas exigencias.

Tanto los latinos como los alemanes consideraron que la Cámara no funcionaría si todos serían de la misma cultura, debido a las exigencias tanto personas de Paraguay como de Alemania. Así, para atender los socios de Alemania como del Paraguay y para poder manejar situaciones con las diferentes mentalidades y complementar los distintos idiomas.

Esto evidencia que existe una posición a favor en cuanto a la interacción laboral con distintas culturas en una organización para la totalidad de los integrantes, a pesar de que todos reconocen los aspectos negativos de esta situación.

De las personas de nacionalidad alemana, una dijo relacionarse fuera del ámbito laboral más con alemanes y la otra más con latinos. En cuanto que los latinos en cambio se relacionan todos más con los de su propia cultura. Esto demuestra que los latinos prefieren relacionarse más con los de su propia cultura y en el caso de las personas alemanas se una de ellas prefiere más la cultura propia, en tanto que la otra está más integrada con la cultura distinta.

Por lo tanto, el interés por la cultura distinta se da más bien a nivel laboral, dado que para lo no laboral la mayoría prefiere la propia cultura.

En cuanto al nivel de conocimiento de idioma, las dos personas de origen alemán, calificaron su nivel de conocimiento del español en forma oral como buena. En la forma escrita una dijo buena y la otra satisfactorio.

Los de origen latino calificaron su nivel de alemán de la siguiente manera:

Oral, muy bueno: 1 persona

Oral, bueno: 3 personas

Escrito, bueno: 3

Escrito, satisfactorio: 1

Por lo tanto, en cuanto al conocimiento del idioma extranjero, todos consideran que en términos generales cuentan con un buen conocimiento del idioma extranjero en forma oral. En la forma escrita la mayoría también cuenta con un buen conocimiento, dado que solo dos, cada uno de distintas culturas, afirmaron tener un conocimiento satisfactorio del idioma cuando se trata de lo escrito.

Considerando estos conocimientos de los idiomas extranjeros para cada uno, se puede entender que la mayoría de las comunicaciones en esta institución son de manera oral, puesto que todos manejan mejor esta forma y además les resulta más cómoda.

En cuanto a la cantidad de personas con que prefieren trabajar, las dos personas de origen alemán respondieron, que preferían trabajar solos, tres personas de origen latino dijeron de a dos y la última, de origen latino también pero quien dijo sentirse más alemán, prefiere trabajar sola.

Aquí se puede notar perfectamente lo que caracteriza a las culturas individualistas y colectivistas, ya que todos los que se identifican más con la cultura alemana prefieren realizar su trabajo solo lo que correspondería a la cultura individualista y los que se identifican con la latina de a dos, que representa la cultura colectivista.

Al preguntar sobre cuales de las formas generan menos malos entendidos, todas las personas respondieron que es la forma escrita y respectivamente en el idioma de origen; no obstante como ya se vio, la forma más utilizada es la oral por resultar la más cómoda para todos y con predominio del idioma alemán a pesar de que la mayoría es de origen latino.

Las personas de origen alemán dijeron que los malos entendidos sucederían una vez a la semana y ambos también coincidieron en que las veces que se dan cuenta que fueron malentendidos es bastante frecuente y que aunque no se percatan enseguida, se notaría más adelante.

De los latinos, dos respondieron que la frecuencia se daría una vez a la semana, una manifestó que sería una vez al mes y otra dijo que muy raras veces.

En cuanto a la frecuencia en que ellos captan que son malentendidos, dos dijeron que casi nunca, una respondió que sería una vez por semana y otra dijo que 2 a 3 veces por semana.

Nótese que cinco personas tenían anécdotas para contar momentos en que ocurrieron malos entendidos, en donde existió un caso en que las cosas fueron malinterpretadas no por el idioma, sino por diferencia de postura o mentalidad con respecto a un hecho. Asimismo, una de las personas latinas, quien manifestó que nunca se percató de que fue malentendida, se contradijo al decir que a veces da por sentado algo que dice y luego se da cuenta que tiene que volver a explicarlo. Solamente una persona no pudo recordar un hecho en que ocurrió un malentendido.

Esto demuestra que las personas de origen alemán se percatan con mayor frecuencia que hay malos entendidos y en el caso de los latinos la conciencia sobre la existencia de malos entendidos es más dispar y casi a nivel inconsciente, ya que se dijo que sí ocurre bastante y por otro lado se indicó que ocurre escasas veces o hasta ninguna, pero sí se recordaron anécdotas al respecto. Asimismo, se puede determinar que existen diferencias de interpretaciones que no se deben únicamente al manejo de distintos idiomas, sino también por la diferencia misma de las personas y de su cultura.

6. Capítulo

CONCLUSION

Como integrante de una organización paraguayo-alemana surgió mi interés en analizar tanto la comunicación interna en sí como el factor de la comunicación intercultural en la comunicación interna. Si el sistema de la comunicación interna es considerado como la herramienta principal para el buen funcionamiento de una organización, la comunicación intercultural en una organización como la analizada en esta tesina es un factor que no se puede subestimar para el buen funcionamiento de la comunicación interna. Estas conclusiones son una descripción de la comunicación interna y de las percepciones de la comunicación intercultural de sus integrantes, objetivos propuestos en este trabajo.

La Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana es una pequeña organización no compleja y de estructura simple y con poco personal, no obstante y a pesar de su espacio arquitectónico abierto, es decir con pocas divisiones de paredes que favorece a la interacción de las personas, existen problemas de comunicación interna. Dentro de esta organización, no existe una persona encargada de la comunicación, las reglas formales de comunicación se dan a través de las reuniones semanales o cuando se pide con anticipación la realización de una reunión -cosa que mayormente parte desde un superior- tanto a nivel organizacional, grupal o diádico. Las comunicaciones que ocurren son en su mayoría en forma oral, a nivel diádico e informal. Esto se demostró a partir de las observaciones y mediante las entrevistas se confirmó lo mismo agregando que para la mayoría, la forma oral es la más cómoda, a pesar de que todos son conscientes de que la comunicación escrita es la más efectiva para asegurar la comprensión y evitar malos entendidos.

El hecho de darse más la comunicación oral es una ventaja en el sentido de que, y como explica Villafañe, se da en forma inmediata, permite el diálogo y el contacto personal y es la forma menos costosa. Sin embargo, no es muy propicia para la comprensión y la memorización dado que el valor que se le otorga a la comunicación oral en función al efecto deseado es regular, según el cuadro de Villafañe que se explicó en el capítulo dos. Para la comunicación intercultural, este hecho también puede ser desfavorable, dado que el riesgo de no comprenderse de la misma manera ya se da por la diversidad cultural de cada uno. Además, como dijo Hall refiriéndose a las distintas formas de hablar en distintos idiomas: "El hecho de que la comunicación se pueda llevar a cabo en tan corto espacio de tiempo en el nivel cultural es a menudo responsable de la confusión que tantas veces se produce en los cruces entre dos culturas diferentes".⁹⁹

Sería por lo tanto importante para algunos casos utilizar la recomendación que sugiere Villafañe, de reforzar la comunicación oral con la escrita, pero atendiendo a no exagerar, dado que un exceso de información escrita que puede llevar a la sobreinformación y resultar contraproducente. De hecho, esto se trata de realizar mediante los procedimientos de ISO 9002, cuya versión renovada y actualizada se está incorporando en la Cámara.

El predominio de las comunicaciones diádicas descendentes denotan una conciencia de la relación autoridad y subordinado. Asimismo, marcan el tipo de organigrama de esta organización que es el divisional, ya que la configuración de este tipo de organigrama consiste en organizar la actividad por ámbitos de actividad estratégica, como explica Annie Bartoli. Es decir, cada departamento cuenta con o actúa en servicios diferentes y por ende tiene diferentes objetivos, salvo algunos como adquisición de nuevos socios y avisos para la revista, que son actividades ejercidas por cada departamento. Dentro de esta estructura, entonces, las comunicaciones se dan más bien en dirección descendente, por lo que quiero recordar las palabras de Bartoli en cuanto a "evitar la trampa de la sobreinformación descendente, que no sólo desfavorece la retroalimentación, sino que también descuida la información ascendente: una empresa que habla mucho no escucha."¹⁰⁰

Sería entonces recomendable utilizar algunos medios para la comunicación ascendente, ya sea en forma de buzón de sugerencias, procedimientos de quejas, encuestas sobre la actitud de los empleados etc.

El espacio también es un indicador de este organigrama dado que los cinco integrantes comparten un amplio espacio donde están sus escritorios que representan los distintos departamentos y solamente el gerente cuenta con una oficina separada por una pared de vidrio. Debido a que estos espacios no están separados y la comunicación se da más entre dos, los escritorios son frecuentados para la mayoría de las comunicaciones partiendo estas por lo general de superiores a subordinados.

En cuanto a la distribución del espacio y el sentido de territorialidad para las distintas culturas se ha dicho que para la cultura europea, una distancia muy estrecha puede resultar incómoda, mientras que para la latina la misma distancia es considerada normal. Ahora bien, la mitad de las personas entrevistadas respondieron que prefieren trabajar solos, esto connota que tienden más hacia el individualismo -referida a la clasificación

⁹⁹ "El lenguaje silencioso", Edward T. Hall, Alianza Editorial, Madrid, 1989, pag. 111

¹⁰⁰ "Comunicación y Organización", Annie Bartoli 1era edición, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992

propuesta por Hofstede, cuando habla sobre la dimensión Individualista-Colectivista, tratado en el capítulo tres por lo tanto, para la mitad de los integrantes el hecho de estar todos los escritorios en un espacio compartido con poca privacidad puede resultar incómodo y afectar el ambiente dentro de la oficina.

Además, si se agrega los resultados obtenidos en las observaciones con relación a las comunicaciones en los distintos espacios, se dijo que cuando se habla en grupos, la mayoría lo realiza a lo largo de la oficina sin considerar los territorios de cada uno. Asimismo, este lugar es el segundo preferido para las comunicaciones informales. Considerando todo esto y agregándole que la mayoría de las comunicaciones son orales, para las personas que prefieren la individualidad este aspecto puede resultar incomodo y hasta molesto, sobre todo si necesita concentrarse para realizar su trabajo.

Esta disposición del espacio puede también ser uno de los motivos por que la mayor modalidad de comunicaciones en cuanto a la formalización es la informal, es decir el espacio permite que una persona se dirija en breves instantes hacia otra para hablar sobre algún tema, sin necesidad de tener que programar y estructurar la comunicación. Como explica Annie Bartoli, la comunicación formal y la informal deben complementarse. Un exceso de comunicación informal puede privar de resolución de problemas y movilización de los empleados, puede llevara la desorganización y sirve solamente para la gestión a corto plazo. A su vez demasiada formalidad puede generar bloqueos relacionados con la burocratización y la no motivación. Esto puede ser una de las razones por la que en la entrevista, se obtuvo la respuesta de que por una parte existe demasiada comunicación y por otra una falta de transparencia en la comunicación. Es decir, el hecho de que la comunicación se de más de manera espontánea, sin programarla ni estructurarla puede causar inconformidad, ya que algunos se sienten abrumados con información y otros a cambio sienten lo contrario. Con respecto a este punto creo importante recordar lo que explica Villafañe al hablar de elegir bien la audiencia y segmentar el público " la segmentación de la audiencia es directamente proporcional a la eficacia de la comunicación; mientras más homogéneos sean los grupos de receptores más específica podrá ser la comunicación, no sólo en sus aspectos conceptuales sino también en los formales."¹⁰¹ Por más que en la organización en cuestión se trata de un grupo reducido no hay que descuidar la diversidad del mismo considerando también las distintas culturas y así como se dijo en una de las entrevistas, lo que es importante para uno no lo es para otro; por lo tanto, es importante tener en cuenta este punto si se desea lograr una buena comunicación interna.

El mayor contenido observado es el institucional y con propósitos de tarea, lo que indica que se habla más sobre cuestiones a realizar a corto plazo y que tengan que ver con el funcionamiento cotidiano de la organización. Al sumarse el hecho que las comunicaciones fueron más en dirección descendente, se muestra que la mayoría de los comportamientos comunicacionales son directrices o pedidos de información a cerca de las funciones y tareas cotidianas de la Cámara. Esto explica también la tendencia a establecerse más comunicaciones en el idioma alemán -a pesar de que la mayoría es de origen latino- debido a que como se vio en el capítulo dos, al hablar sobre la cultura de la organización, es generalmente la máxima jerarquía la que determina el comportamiento dentro de la organización. Por lo tanto, en esta organización se trata de una persona de origen alemán y como se demostró en el análisis de las entrevistas, las personas de origen alemán utilizan mayormente su idioma mientras que las latinas se adecuan al interlocutor.

Retomando lo que dijo Alsina¹⁰² sobre la necesidad de conocer la propia cultura y la cultura distinta, se puede decir, a partir de las entrevistas que existe el conocimiento suficiente de los integrantes acerca de la propia cultura y la distinta en cuanto a las características y las diferencias entre las mismas. Es decir, la base en el ámbito cognitivo (conciencia sobre la propia cultura) para que se de una comunicación intercultural eficaz está dada ya que la mayoría coincidió en las caracterizaciones de la propia cultura y la cultura distinta.

Sin embargo, a partir de ello también se crean los estereotipos de cada cultura, cosa que no es favorable para una comunicación intercultural eficaz ya que lleva a juzgar al otro a partir de los propios criterios y valores culturales que son distintos para el otro. "El estereotipo no solo reduce drásticamente la ambigüedad acerca de lo que puede esperarse de otra persona, sino que, recíprocamente, hace relevante la identidad propia del individuo y ofrece una certeza falsa sobre los valores y creencias propios".¹⁰³ Asimismo, quiero reiterar lo expuesto por Christina Alleman Ghionda y Tina Ogay, en cuanto a la importancia de ser capaz de modificar los estereotipos, de contar con la flexibilidad y apertura para nuevos conocimientos y la habilidad de poder ubicarse en un contexto diferente de la cultura. Todo esto, es lo que finalmente determina la calidad de la comunicación intercultural.

El conocimiento del lenguaje extranjero también permite un buen desenvolvimiento de una comunicación intercultural pero no asegura el cien por ciento de la comprensión en todos los casos de comunicación ya que la mayoría de los integrantes manifestaron que se dan casos de malos entendidos. Sobre todo la parte alemana constató mayor frecuencia de malos entendidos, mientras que en la parte latina no solo se encontró menor

¹⁰¹ "Imagen positiva", Justo Villafañe, Ed. Pirámide, Madrid, 1998, pag. 253

¹⁰² Ver capítulo 3., página 53

¹⁰³ "Rediscovering the Social Group", Turner J.C. , Oxford: Basil Blackwell, 1987

cantidad sino también una falta de conciencia sobre este hecho ya que por un lado surgió una contradicción y por otro no se encontraron casos al respecto. Esto indica nuevamente la desventaja que representa para la comprensión del mensaje el uso predominante en forma oral de la comunicación y en idioma alemán ya que existen más casos en el que se mal interpretaron o sobreentendieron cosas que partieron de personas de origen alemán. Además, la parte latina no se percata o se percata menos de malos entendidos, siendo que la mayoría de las veces fueron ellos los que entendieron las cosas de manera diferente, es decir las cosas se mal interpretan sin saber que se está entendiendo mal o diferente porque no muchas veces se dan cuenta de ello. Esto puede tener como consecuencia que a la hora de constatar el hecho de que hubo algo que se interpretó diferente a lo deseado por el emisor, surjan situaciones de molestias debido a que pueden causar errores en la función laboral. Por este motivo, es aconsejable fomentar la metacomunicación y tener en cuenta, como explicó Umberto Eco, la descodificación aberrante que no es más que la interpretación distinta del mensaje por parte del receptor con respecto a la del emisor y el riesgo de la descodificación aberrante aumenta cuando hay culturas distintas interactuando.

En cuanto al ámbito emotivo, lo que se refiere al interés y la motivación hacia la cultura distinta, se puede determinar que existe una postura favorable en cuanto al relacionamiento de distintas culturas dentro del contexto laboral, sin embargo la mayoría prefiere el contacto con personas de su propia cultura fuera de lo laboral. Esto indica que hay una preferencia para la integración recreativa con la cultura propia y el interés por la distinta se limita más bien a lo laboral. Por lo tanto, el interés, la motivación por la integración y el aprendizaje de las otras culturas es más bien limitado, puesto que cada uno finalmente se queda dentro de su propio círculo cultural. Esto al menos, indica que no hay en gran medida una tendencia a romper las propias barreras e integrarse totalmente con la cultura distinta, sino que se da más bien en forma regular o suficiente para un buen relacionamiento.

En una organización que obra en un mundo cada vez más globalizado, donde distintas culturas se encuentran y relacionan creo necesario considerar el factor de que todos somos distintos y cada persona tiene un contexto diferente. Todos llevamos dentro de nosotros nuestra programación cultural que hay que tener en cuenta y estar conciente de ello a la hora de interactuar con distintas culturas. Los integrantes de la Cámara cuentan con las disposiciones adecuadas para una buena comunicación interna, porque son pocas personas, disponen de los medios necesarios y la interacción se da en forma fluida, rápida y a un bajo costo por ser predominantemente oral. Así también están dadas las condiciones para una buena comunicación intercultural, porque todos conocen bien a las distintas culturas y manejan bien los idiomas. Es decir, no se dan los problemas que destaca Millán al hablar sobre la comunicación deficiente, que se da por desconocimiento de la cultura del otro. Sería por lo tanto deseable, tener en cuenta el aspecto de reforzar más la comunicación oral con la escrita, cuando sea necesario, y al mismo tiempo reforzar la complementación de lo formal y lo informal. Pero sobre todo sería importante aumentar la conciencia de las distintas culturas y poner en práctica las condiciones dadas para la comunicación intercultural eficaz, en el sentido de practicar más la metacomunicación, evitar sobreentendidos y estereotipos y fomentar la empatía de manera a no dar por sentado que las cosas se entienden como uno mismo las entiende y de verlas a partir de los criterios del otro. Pero no solamente desde el punto de vista de la comunicación verbal, sino también en lo no verbal, que si bien no ha sido contemplado para los estudios exploratorios en este trabajo, no es difícil reconocer la importancia de este aspecto de la comunicación en la comunicación intercultural.

El fomento de esta concientización debería partir sobre todo de las jerarquías más altas, ya que es ahí donde se determina el comportamiento y la cultura de la organización y como se ha visto, la cultura nacional es más fuerte que la de la organización. Además, como ya se dijo en la escuela de las relaciones humanas: las actitudes y los sentimientos de los trabajadores influye significativamente en la productividad. Por lo tanto, es importante tener en cuenta las diferencias culturales a modo de no afectar negativamente las actitudes y sentimientos de las personas, sino aprovechar los aspectos positivos de ambas culturas y aprender a lidiar los negativos para lograr una armonía en la cultura organizacional y a su vez mermar las falencias e inconveniencias en la comunicación interna.

Finalmente, quiero terminar esta conclusión con la siguiente indicación citada por Kim (1992)¹⁰⁴:

"En otras palabras, las personas que desean realizar interacciones interculturales efectivas deben equiparse con un conjunto de habilidades para poder entender y tratar con la dinámica de la diferencia cultural, la postura intergrupal y la inevitable experiencia del estrés."

7. RECOMENDACIONES y PERSPECTIVAS

¹⁰⁴ Kim Y.Y (1992) "Intercultural communication competence: a systems theoretic view" en W. B Gudykunst y Y.Y. Kim "Readings on Communication with Strangers" New York, McGraw-Hill, pag. .376

A pesar de que vivimos en un país bilingüe y donde conviven personas de diferentes culturas, la comunicación intercultural es un tema todavía muy poco estudiado en el Paraguay.

Por ello, sería importante ahondar este tema a través de otros estudios.

Este trabajo puede servir como base, para que a partir de él surjan nuevas ideas y aportes que permitan ampliar los conocimientos acerca de la comunicación intercultural.

Mi elección fue analizar la comunicación intercultural en la comunicación interna de una organización, pero creo que el estudio de la comunicación en todo su vasto campo puede ser enriquecido al incluir el ámbito de la interculturalidad, ya que hoy en día estamos constantemente viviendo encuentros con distintas culturas.

Por ejemplo, sería interesante estudiar esto en una organización distinta, y donde a lo mejor las diferencias culturales son aún más grandes. Así también, en las diferentes disciplinas que estudian la interculturalidad tales como la educación, sociología, sicología, antropología etc.

Por otra parte, no hace falta ir muy lejos para encontrar fenómenos de interculturalidad, debido a que la misma identidad paraguaya, remonta su origen de la cultura indígena y la española. La presencia indígena en la cultura paraguaya se manifiesta hasta la actualidad a través de nuestro idioma oficial, el guaraní, como en ningún otro país del Cono Sur, convirtiéndonos no solamente en una nación bilingüe, sino bicultural al mismo tiempo. Con esta ancestral bilateralidad de culturas distintas, sin olvidarnos de las diferentes etnias indígenas que conservan sus antiguas costumbres, crecemos, nos formamos y aprendemos, al margen de la convivencia con distintas colonias e inmigrantes de países, europeos, americanos, asiáticos etc. Por este motivo, el Paraguay se presenta como una fuente sumamente rica para estudios sobre la interculturalidad.

El enfoque que se le puede dar es muy amplio ya que el factor de la cultura está presente en toda interacción humana, aunque a veces no nos demos cuenta de ello. Solo puedo alentar a aquellos interesados en este tema a realizar los estudios en un aspecto tan interesante e importante en la comunicación y el comportamiento humano.

8. ANEXOS

Anexo 1

La incorporación del Sistema de Calidad ISO 9002¹⁰⁵

En virtud de la orientación bilateral, la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana contribuye a la intensificación de las relaciones económicas entre Alemania y el Paraguay. Su objetivo principal es, impulsar el relacionamiento entre sus socios, fomentar el crecimiento económico e intensificar las relaciones económicas bilaterales.

La calidad siempre ha tenido la máxima prioridad en la prestación de los servicios de las Cámaras de Comercio del Exterior. Es por ello que la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana ha introducido a la red mundial de las Cámaras de Comercio un sistema de la calidad de acuerdo a las normas DIN EN ISO 9002 (ISO 9002) y la DIN EN ISO 9004.

En el manual del sistema de la calidad de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana se describe el sistema de la calidad introducido de acuerdo a la norma ISO 9002, que garantiza la planificación, ejecución y el control de todos los procesos y etapas de trabajo en el marco de la prestación de servicios. A través de un sistema de adiestramiento profesional con un espectro amplio y una formación continua del personal, la gerencia pone a disposición personal y medios necesarios para la implementación y realización de la política de la calidad.

Objetivos de Calidad

Observación: Cada Cámara debe establecer específicamente para si misma los objetivos cualitativa y cuantitativamente apreciables, los valores se modifican cada año de acuerdo a los resultados del año anterior (a continuación algunos ejemplos)

- Registrar y medir el grado de satisfacción de los clientes (1º Paso)
- Mejoramiento de la satisfacción de los clientes en un% (2º Paso) o
- Reducción de los reclamos de clientes en un% p.a. (2º Paso)
- Incremento de los ingresos / utilidad de la Cámara por un ...%, siempre en consideración del aseguramiento de los aspectos relevantes de calidad (ver política de calidad)
- Disminución del tiempo de tramitación de un encargo / pedido por %/días (eventualmente según cada servicio específico)
- Disminuir el tiempo de contestación para consultas por ... días e
- Mejorar la comunicación interna / procesos
- Incrementar el nivel de satisfacción / motivación del personal (ambos factibles de apreciación en forma de pruebas al azar, o encuestas representativas o anónimas del personal)
- Mejoramiento del trabajo de Relaciones
- Elevar el nivel de aceptación / frecuencia de contactos frente a autoridades, instituciones, embajadas, etc.
- Elevar la frecuencia de visitas / contactos a clientes potenciales o multiplicadores

Observación: Observaciones en relación a la calidad no deberían estar orientados exclusivamente en la calidad del servicio a ser prestado, sino que deben estar equilibrados con los criterios económicos y comerciales

Política de calidad de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo Alemana

En el marco de la cooperación entre Paraguay y Alemania, es tarea de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana contribuir a la intensificación de las relaciones económicas bilaterales y de fomentar sobre la base de la reciprocidad, el comercio, la economía y las inversiones entre Alemania por un lado y el Paraguay por el otro.

¹⁰⁵ Manual de Calidad ISO 9002 de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana, 2001

1. Cooperación con el sector de la economía, asociaciones y dependencias públicas

La Cámara mantiene contactos permanentes con empresas, organizaciones de la economía y dependencias públicas por lo que siempre dispone de información actualizada con respecto a los acontecimientos de la economía.

2. Servicios

La Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana, asesora, informa y cumple funciones de intermediación. Ella asiste a las empresas en la búsqueda de nuevas posibilidades comerciales y pone a disposición información con respecto a las condiciones de inversión en los países correspondientes. A sus socios les ofrece un foro de encuentros, posibilidades para el intercambio de informaciones, así como el acceso a la amplia red de contactos y del know-how de la Cámara.

3. Servicios también para no-socios

Nuestros servicios ofrecemos principalmente a todas las empresas, gozando nuestros socios de tarifas más convenientes y de un beneficio adicional de información.

4. Calidad de los servicios

Para satisfacer a nuestros clientes, se ofrecen servicios y productos en el marco de tres áreas de trabajo:

- Representación de los intereses de los socios
- Fomento de las relaciones económicas bilaterales
- Área de prestación de servicios

y que corresponden a los estándares de calidad claramente definidos.

A nuestros clientes ofrecemos servicios de alta calidad, que prestamos con un plantel de personal debidamente especializado y experimentado. Nos comportamos objetivamente, profesionalmente, neutral y consideramos

- la calidad como parte integrante de toda actividad
- y aspirar a un mejoramiento permanente de los procesos de trabajo como esencial, al fomentar el espíritu de equipo, cooperación y espíritu de innovación

5. Orientación hacia los clientes

En el marco de la orientación hacia nuestros clientes, los siguientes principios son fundamentales para nosotros:

- El cumplimiento de los requerimientos y de las expectativas de nuestros clientes si esto económicamente es factible y si ello no contradice a las disposiciones legales vigentes y las de la Cámara
- Observación de la calidad de nuestros servicios y productos, para lo cual la evaluación y satisfacción de nuestros clientes es decisiva
- Un plantel de personal altamente motivado, comprometido con el deseo de cumplir los requerimientos de los clientes
Consideración y permanente fomento a nuestra relación interna cliente-proveedor

Estatutos de la Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana

1.1 PREAMBULO

Art. 1 Nombre y Sede

- (1) La asociación lleva el nombre
“Deutsch-Paraguayische Industrie- und Handelskammer” en alemán,
“Cámara de Comercio e Industria Paraguayo-Alemana” en español;
En estos estatutos la misma será denominada “la Cámara”.
Sus bases jurídicas se regirán conforme a las disposiciones legales correspondientes del Código Civil Paraguayo, estos Estatutos y sus reglamentaciones.
- (2) La Cámara tiene su sede en Asunción.
La Cámara podrá habilitar agencias.
- (2) La Cámara es una Cámara de Comercio exterior reconocida por parte del
Deutscher Industrie-und Handelskammertag (DIHK). El DIHK es la organización central de todas las
Cámaras Alemanas de Comercio e Industria nacionales y binacionales en el exterior.
- (3) La Cámara es una asociación sin fines de lucro.

- (5) La Cámara podrá asociarse a otras asociaciones con el objeto de cumplir los objetivos o los fines que comparten.

Art. 2 Fines y Objetos

- (4) La Cámara tiene tres objetivos principales:
 - a. Fomentar las relaciones comerciales entre la República Federal de Alemania y la República del Paraguay y representar y proteger los intereses económicos bilaterales.
 - b. Representar los intereses de sus asociados.
 - c. Ofrecer servicios a las empresas interesadas en ambos países.
- (5) Para alcanzar estos fines, la Cámara deberá cumplir en particular con las siguientes funciones, en tanto no se hallen reguladas por la ley de otra manera:
 - a) evacuar informes y consultas, en especial elaborando dictámenes, estudio de mercadeo e informes;
 - b) fomentar la intermediación, la conversación y el desarrollo de las relaciones comerciales entre empresas de ambos países;
 - c) el inicio y mantenimiento de contactos entre círculos económicos interesados en ambos países;
- (6) fomentar los intereses económicos de las partes participantes en las relaciones comerciales, ante las autoridades gubernamentales alemanas y paraguayas entidades del derecho público y autoridades administrativas;
- e) la recolección y transmisión a los socios de informaciones sobre la situación económica en Alemania y Paraguay, sobre el estado y el desarrollo de cuestiones comerciales y de políticas económicas a través de publicaciones
(cartas, circulares, informes anuales, notas y otras publicaciones);
- f) la realización de eventos tales como conferencias de prensa, seminarios informativos, simposios y debates así como la participación de eventos de esta naturaleza, siempre y cuando estos estén acordados con los fines estatutarios de la Cámara;
- g) establecer y verificar las posibilidades de compras, ventas e inversiones en ambos países;
- h) cualquier otra actividad legalmente permitida que sirva al objeto y a los fines estatutarios, descriptos en el Art. 2 (1) del presente estatuto.
- (7) La Cámara realizará sus actividades sobre la base de una cooperación estrecha y confidencial con el Deutscher Industrie-und Handelskammertag, así como con las autoridades y las entidades significativas para el trabajo de la Cámara en ambos países.
- (4) La Cámara se abstiene cualquier actividad política ó ideológica.
- (5) La Cámara asesora a socios y no socios de igual manera. A sus socios la Cámara podrá otorgar descuentos sobre los aranceles del servicio.

Art. 3 Finanzas y propiedad

- (1) Para la realización de sus tareas, la Cámara recibe recursos financieros que se componen de:
 - (8) aportes sociales,
 - (9) aranceles por servicios,
 - (10) eventuales aportes del sector público,
 - (11) intereses e ingresos por inversiones de la Cámara
 - (12) cualquier otro aporte legalmente permitido.
- (13) La Junta Directiva dispone del patrimonio de la Cámara siempre con el consentimiento del gerente. Si la Cámara recibe aportes vinculados a determinados fines, la disposición sobre estos recursos únicamente es posible en el marco de dicha vinculación. El asociado individual no tiene derecho sobre el patrimonio de la Cámara.
- (14) Después de la disolución de la Cámara y del cumplimiento de todas sus obligaciones, el patrimonio restante que no estuviere vinculado a un determinado fin, será transferido a propuesta del DIHK, y

por medio de la aprobación de la Asamblea Extraordinaria (Art. 12 (2)), a una institución con objetivos iguales o similares, que fomente igualmente las relaciones económicas y comerciales paraguayo-alemanas.

Art. 4 Responsabilidad

- (1) Por las obligaciones de la Cámara responde exclusivamente con su patrimonio. Queda excluida cualquier responsabilidad personal de cualesquiera de los miembros de la Junta Directiva o de los socios de la Cámara por obligaciones de esta.
- (2) Si es que a la Cámara se le confía importes de dinero ajeno, la misma deberá llevar un libro diario por separado con respecto a estos.

II DE LOS SOCIOS

Art. 5 Categoría de socios

- (1) La Cámara tendrá:
 - (15) socios activos,
 - (16) socios honorarios,
- (2) 1. Socios activos podrán ser las personas físicas, empresas u organizaciones privadas o del derecho público con o sin personería jurídica, con sede en Alemania, Paraguay u otros países, que estén participando de las relaciones comerciales paraguayo-alemanas y que apoyan los objetivos y fines de la Cámara.

2. A las personalidades, que con gran mérito se hayan ocupado de manera especial del fomento de las relaciones económicas y comerciales paraguayo-alemanas, así como con respecto a los demás objetivos de la Cámara, la Asamblea podrá nombrarlos socios honorarios a propuesta de la Junta Directiva y con la aprobación de los dos tercios de los votos de los socios presentes y representados.

Art. 6 Admisión de socios

- (1) La condición de socios comenzará con la recepción de la notificación de la aceptación como socio. No existe un derecho a ser aceptado como socio. La aceptación se resuelve por decisión de la Junta Directiva conforme a inciso (3) del presente artículo. Empleados de la Cámara no podrán ser socios.
- (2) La aceptación como socio se efectúa sobre la base de una solicitud de ingreso a ser presentada por escrito. Con dicha solicitud el solicitante reconoce los estatutos de la Cámara en caso de ser admitido como socio.
- (3) La Junta Directiva decidirá sobre la aceptación por mayoría simple. La decisión de la Junta Directiva deberá ser comunicada al solicitante por escrito de parte del Gerente. La Junta Directiva no está obligada a indicar las eventuales razones por las que se deniega la solicitud. La Junta Directiva podrá encargar esta tarea a una comisión de la Junta Directiva o al Gerente.

Art. 7 Terminación de la Condición de Socio

- (1) La condición de socio terminará por fallecimiento, renuncia, exclusión del asociado, o por la liquidación o transferencia de una sociedad, cualquier modificación de la forma jurídica de una sociedad o asociación miembro.
- (2)

- a) La renuncia únicamente es posible con la finalización del ejercicio. La declaración de la renuncia deberá ser presentada por escrito a la Junta Directiva por lo menos tres meses antes de la terminación del ejercicio.
Si un asociado con respecto al pago de su cuota social anual se halla en mora adicional por seis meses después del segundo requerimiento de pago, esta circunstancia será considerada como renuncia.
- b) La declaración de la renuncia no tiene efecto alguno con respecto a los derechos y las obligaciones hasta la terminación del ejercicio.
- c) La Junta Directiva podrá obviar el plazo de tres meses para la presentación de la renuncia cuando las razones, que han motivado la declaración de la renuncia, parecieran justificarlo.

(3)

- a) La Asamblea podrá excluir a un socio de la Cámara cuando existiere una causa importante. Como causa importante se considera particularmente cualquier violación grave contra los intereses y los fines de la Cámara, violaciones culposas del estatuto, así como un comportamiento no ético.
Como comportamiento no ético de una persona jurídica es considerada también el comportamiento de su representante legal.
- b) Después de tomar conocimientos eventuales causales de exclusión, el Presidente deberá solicitarle al asociado a absolver su posición por escrito con respecto a las imputaciones y dentro de un plazo prudencial.
El socio afectado también tiene el derecho de expresarse verbalmente ante la Junta Directiva.
El Presidente le comunicará al asociado la decisión de la Asamblea mediante carta certificada remitida a la última dirección comunicada a la Cámara.
La exclusión es considerada como realizada con el despacho de la carta certificada.
- c) La exclusión no constituye un derecho a la restitución de aportes de cuotas abonadas por el ejercicio corriente ni otorga derechos sobre el patrimonio de la Cámara.

Art. 8 Derechos de los Socios

- (1) Los socios tienen el derecho de participar en las asambleas, presentar mociones y ejercer el derecho al voto conforme a las condiciones del siguiente inciso.
- (2) Cada socio activo, que se encuentra al día con el pago de su cuota tendrá derecho a un voto en las asambleas. Personas jurídicas y asociaciones ejercerán su derecho a voto mediante sus representantes legales.
- (17) El derecho al voto podrá ser transferido mediante carta poder nominal a otro socio activo de la Cámara. Las cartas-poder correspondientes deberán ser entregadas a la Gerencia a más tardar antes del inicio de la Asamblea.
La delegación a más de un voto a favor de la persona no es válida.
Socios con sede en el extranjero podrán entregar su voto vía carta; la misma deberá estar a disposición de la Asamblea a más tardar el día de la Asamblea.
- (18) Los socios tiene el derecho a apoyo y asesoramiento de parte de la Cámara en todas las cuestiones que forman parte de los fines y objetivos de la Cámara. Estos servicios de la Cámara así como sus publicaciones se hallan a disposición de los socios principalmente en forma gratuita. Mientras que los servicios que requieren de mayores recursos en cuanto tiempo y dinero, la Cámara estipulará los aranceles correspondientes.
Para aquellos socios cuya actividad sea similar a los objetivos y fines de la Cámara (p.e. asesores económicos, etc.) rigen condiciones especiales para informaciones y asesoramientos, en virtud de los cuales no se produzca una competencia con la Cámara, y que serán establecidas en cada caso particular por la Gerencia.

Art. 9 Obligaciones de los Socios

- (1) Los socios apoyan a la Cámara en la persecución de sus objetivos y en el cumplimiento de sus tareas. Ellos se comprometen a cumplir con el estatuto, las resoluciones de los órganos de la Cámara y de no hacerle competencia a la misma.
- (2) Los socios están obligados al pago de su cuota anual. Los socios honorarios se hallan exentos de la obligación del pago de cuotas. El pago de la cuota social anual es pagadero al inicio del ejercicio o a más tardar hasta el 31.03 de cada año.

III DE LAS ASAMBLEAS

Art. 10 Posición de la Asamblea.

La Asamblea es la máxima autoridad de la Cámara.

Art. 11 Asamblea General Ordinaria

- (1) La Asamblea General Ordinaria se realizara anualmente, a más tardar dentro de los cuatro meses siguientes al ejercicio, en el domicilio legal sede, de la Cámara.
- (2) Corresponde a la Asamblea General Ordinaria Además de sus competencias legales, en particular:
 - (19) dar lectura de la Memoria de la Junta Directiva y del Gerente, el informe del tesorero y del síndico, aprobación y descargo de éstos; así como el informe del auditor externo.
 - (20) la elección del Presidente;
 - (21) La elección o reelección de la mitad de los miembros activos de la Junta Directiva por el periodo de dos años; elección o reelección de los miembros suplentes de la Junta Directiva por el periodo de un año;
 - (22) Elección de un sindico titular y un sindico suplente, que no deberá pertenecer a la Junta Directiva;
 - (23) Fijar las cuotas sociales para el año siguiente a la propuesta de la Junta Directiva;
 - (24) Decisión sobre solicitudes presentadas, con excepción de las solicitudes de ingreso;
 - (25) Nombramiento de socios honorarios;
 - (26) Modificación de los estatutos.

2 Art. 12 Asamblea General Extraordinaria

- (1) La Asamblea General Extraordinaria podrá ser convocada por decisión de la Junta Directiva. La misma deberá celebrarse dentro de un plazo de tres semanas, inclusive cuando una quinta parte de los socios activos de la Cámara lo solicite ante la Junta Directiva por escrito, indicando las razones de su convocación.
- (2) Corresponde a la Asamblea General Extraordinaria, además de sus competencias legales, en particular la resolución sobre la disolución de la Cámara (Art. 26) y las decisiones sobre solicitudes presentadas.

Art. 13 Procedimiento

- (1) Las Asambleas Generales serán convocadas por la Junta Directiva. La invitación se realizará por carta simple o circular de la Cámara. Deberá contener el orden del día y ser despachada a más tardar cuatro semanas antes de su fecha para las Asambleas Ordinarias, y tres semanas antes de su fecha para las Asambleas Extraordinarias.
- (2) Socios con derecho a voto podrán presentar mociones con respecto al orden del día, que deberán estar en poder del gerente por lo menos dos días antes de la fecha remisión de las invitaciones a la Asamblea.
- (3)

- a) Las Asambleas son presididas por el Presidente, en caso de impedimento, el primer Vicepresidente. En caso de impedimento de ambos, la preside el Vicepresidente segundo, y después al miembro de más antigüedad de la Junta Directiva.
- b) Solo podrán tratarse en la Asamblea los asuntos indicados en el orden del día. Asuntos que no estuvieren incluidos en el orden del día, podrán ser agregados, como asuntos de urgencia, con la aprobación de la mayoría de los dos tercios de los socios asistentes con derecho a voz y voto.
- c) El quórum legal para la constitución de la Asamblea es de la mitad más uno de los socios, presentes y representados. No reuniéndose el quórum establecido se deberá convocar nuevamente a Asamblea General dentro de las tres semanas siguientes, reuniendo ésta el quórum con cualquier número de socios presentes o representados. En la invitación se deberá indicar la supresión del quórum. Esta nueva (segunda) Asamblea General podrá realizarse a continuación de la Asamblea General originalmente convocada.
- d) La Asamblea General resolverá las cuestiones por simple mayoría de los socios con derecho a voto presentes o representados, salvo que la ley o éstos estatutos lo dispongan de otra manera. En caso de empate decide el voto del Presidente.
- e) Serán considerados miembros titulares de la Junta Directiva los candidatos que obtuvieren el mayor número de votos y suplentes aquellos con el menor número de votos, hasta cubrir el número de cargos previstos en el estatuto. Como Síndico titular será considerado el que obtuviere mayor número de votos y suplente el que alcanzare el segundo mayor número de votos. En caso de empate se decide por sorteo.
- f) Las votaciones son secretas.
- g) Será labrada acta sobre las resoluciones de la Asamblea General, en particular con respecto al resultado de las votaciones, que será suscrito por dos socios presentes, designados por la Asamblea.

IV LA JUNTA DIRECTIVA

3 Art. 14 Facultades

- (1) La Junta Directiva fomentará los objetivos de la Cámara, observará el cumplimiento de sus fines, delineará las directivas de gestión y atenderá los intereses de los socios. Actuará de acuerdo a las resoluciones de la Asamblea General y de los convenios que son la base del reconocimiento de la Cámara conforme al Art. 1 (3).
- (1) Además de sus facultades legales, a la Junta Directiva le corresponde:
 - (2) presentar mociones para fijar las cuotas sociales por parte de la Asamblea General a propuesta del Gerente y de acuerdo con el DIHK;
 - (3) nombramientos de los Vicepresidentes primero y segundo así como del tesorero entre sus miembros;
 - (4) presentar la Memoria de la Asamblea General;
 - (5) fijar las tarifas y los honorarios por servicios de la Cámara a propuesta del Gerente y de acuerdo con el DIHK;
 - (6) decidir sobre la aceptación de socios;
 - (7) aprobar el presupuesto para el ejercicio presentado por el gerente;
 - (8) disponer del patrimonio en acuerdo con el Gerente (Art. 3 (2));
 - (9) contratación del Gerente bajo consideración de los acuerdos con el DIHK.
 - (10) En lo demás corresponderá a la Junta Directiva la decisión sobre todos aquellos asuntos que no estén reservados expresamente por ley o éste estatuto a la competencia de la Asamblea General o la Gerencia.

4 Art. 15 Composición

- (1) La Junta Directiva se compone de ocho miembros titulares (incluyendo al Presidente) y cuatro miembros suplentes, tratando de lograr una representación equitativa entre empresas alemanas y paraguayas.
Los miembros de la Junta Directiva deberán ocupar en sus respectivas empresas la función de presidente o Gerente y estar participando activamente del relacionamiento comercial-económico paraguayo-alemán.
Para ser miembro de la Junta Directiva es condición necesaria ser socio de la Cámara con una antigüedad de por lo menos tres años.
El Gerente será nombrado por la Junta Directiva y por recomendación del DIHK y será igualmente miembro de la Junta Directiva.
No podrán ser miembros de la Junta Directiva más que un representante de una empresa asociada.
- (2) La Junta Directiva es presidida por el Presidente, en caso de su impedimento, el primer Vicepresidente. En caso de impedimento de ambos, la preside el Vicepresidente segundo, y después al miembro de más antigüedad en la Junta Directiva.
- (3) Las funciones de los miembros de la Junta Directiva son ad honorem. Los cargos de la Junta Directiva son personales y no podrán ser delegados a terceros.
- (1) Cada socio de la Cámara y de la Junta Directiva podrá someter propuestas por escrito con respecto a la elección de los miembros para la Junta Directiva de entre los socios activos con derecho a voto (Art. 8 (2)), dentro de los plazos previstos conforme al Art. 13 (2).
Las propuestas deberán ser remitidas a los socios juntamente con la invitación a la Asamblea General Ordinaria.
- (2) Si un miembro titular de la Junta Directiva se retira de la misma antes del vencimiento de su mandato, el mismo será remplazado por el miembro suplente que haya obtenido el mayor número de votos en la elección anterior.
- (3) La reelección es posible hasta dos veces consecutivas.

Art. 16 Sesiones, Resolutivas, Actas

- (1) Las sesiones de la Junta Directiva serán convocadas y presididas por el Presidente. Deberán tener lugar en forma regular, por lo menos tres veces al año.
Las invitaciones para las sesiones deberán enviarse con el orden del día siete días antes de la sesión fijada.
Para tratar asuntos urgentes la convocatoria podrá ser verbal y sin observar plazo alguno.
La sesión constitutiva de composición de la Junta Directiva deberá tener lugar en forma inmediata a la Asamblea General Ordinaria, o a más tardar hasta una semana después de la misma.
- (2) La Junta Directiva constituirá quórum con presencia de la mayoría absoluta de sus miembros titulares. En caso de impedimento de uno o varios de sus miembros, éstos serán sustituidos automática y analógicamente conforme al Art. 15 (5), por los suplentes.
Las resoluciones serán tomadas con la simple mayoría de los votos, siempre y cuando el estatuto no disponga en contrario.
En caso de igualdad de votos, decidirá el voto del Presidente.
Votaciones por turno conforme al procedimiento escrito son permitidas.
- (3) El Gerente o suplente llevará el acta de las sesiones que será suscrito por el Presidente, un vicepresidente y el secretario de actas para ser remitido a los miembros de la Junta Directiva.
El mismo deberá ser aprobado en la siguiente sesión de la Junta Directiva.

Art. 17 El Presidente

- (1) El Presidente será electo en forma directa en la Asamblea General Ordinaria por un mandato con dos años de duración.
El mismo será propuesto en la Asamblea por la Junta Directiva y el DIHK.

A través de su personalidad el Presidente deberá representar con particular credibilidad las relaciones comerciales paraguayo-alemanas.

- (2) En caso de impedimento el Presidente será representado por el vicepresidente primero, hasta un plazo máximo de la siguiente Asamblea General Ordinaria.

Art. 18 El Tesorero

- (1) La Junta Directiva elige de entre sus miembros a un tesorero. El tesorero supervisará las finanzas de la Cámara.
El mismo deberá asesorar al Gerente en la elaboración del presupuesto, autorizar conjuntamente órdenes de pago de mayor cuantía, fiscalizar la contabilidad y asistir en la elaboración de los balances.
- (2) Las órdenes de pago serán suscriptas en forma conjunta por el Presidente y el Gerente. En los casos de ausencia del Gerente firman conjuntamente el Presidente y el tesorero respectivamente un miembro de la Junta Directiva.
Las órdenes de pago, cuyo monto no excede el equivalente de 200 jornales mínimo para actividades diversas no específicas podrán ser suscriptas sólo por el Gerente.

Art. 19 Consejo Consultivo, Comisiones

- (1) Basándose en resolución de la Junta Directiva, el Presidente podrá convocar a socios activos para integrar un Consejo Consultivo en apoyo a ésta.
El Consejo Consultivo ejercerá una función asesora y será convocado y presidido por el Presidente, o en caso de su impedimento, por el vicepresidente primero.
- (2) Basándose en resolución de la Junta Directiva, para el tratamiento de determinados asuntos se podrá conformar comisiones especiales.
Estas serán presididas por un encargado a ser designado por el Presidente, quien informará a la Junta Directiva sobre el Trabajo de su comisión.

Art. 20 Representación

- (1) La Cámara será representada judicial y extrajudicialmente, salvo disposición legal contraria, conjuntamente con el Presidente y el Gerente.
Se permitirá el otorgamiento mutuo de poderes para determinados asuntos.
- (2) Declaraciones de fuerza legal y vinculante por parte de la Cámara requieren de la firma del Gerente con el Presidente. En caso de impedimento del Presidente, lo reemplazará el vicepresidente primero, en caso de impedimento de ambos, el vicepresidente segundo.

4.1.1 V LA GERENCIA

Art. 21 El Gerente

- (1) El Gerente es miembro de la Junta Directiva.
- (2) El Gerente es el responsable de todas las gestiones de la Cámara en el marco del presente estatuto, las directrices de la Junta Directiva y del acuerdo con el DIHK.
- (3) Todo el personal, inclusive el personal enviado por el DIHK, será contratado por el Gerente.
El Gerente podrá nombrar a un personal superior como su suplente previa confirmación de la Junta Directiva.
- (4) El Gerente es el responsable por la elaboración del presupuesto de acuerdo con el DIHK, así como el control continuo de su ejecución.

- (5) De las sesiones de la Junta Directiva, del Consejo Consultivo y de las Comisiones participa el Gerente en su calidad de miembro de la Junta Directiva y/o su suplente.
- (6) Todo personal de la Cámara ejercerá sus actividades conforme a los principios de una estricta objetividad, confidencialidad y neutralidad.
- (7) El Gerente tiene derecho oponerse a resoluciones que no estén de conformidad con los objetivos estatutarios o con los acuerdos del DIHK o que no estén previstos en el presupuesto aprobado de la Cámara.

VI CONTABILIDAD

Art. 22 El ejercicio es igual al año calendario.

Art. 23 El Síndico

- (1) Corresponde al Síndico, llevar a cabo la auditoria de los libros contables, comprobantes y del Estado de Resultado de la Cámara.
- (2) El Síndico titular y el Síndico suplente serán electos en Asamblea con un mandato por un año.
- (3) El Síndico elaborará al 31 de diciembre de cada año un acta firmada por el con respecto al estado de caja y de las cuentas bancarias.
El resultado de la fiscalización será comunicado y aclarado a los socios en la Asamblea.

Art. 24 Auditoria

Al concluir el ejercicio, la Cámara realizará una auditoria externa por medio de un auditor públicamente reconocido.

VII MODIFICACION DE ESTATUTO

Art. 25 A propuesta de la Junta Directiva o a solicitud escrita de por lo menos la quinta parte de los socios activos se podrá modificar el estatuto en virtud de la resolución de una Asamblea General Ordinaria.
Una resolución modificadora del Estatuto requiere de su aprobación por la mayoría de las tres cuartas partes de los asociados.
Modificaciones que se refieren a los fines y objetivos de la Cámara y su relacionamiento con el DIHK, requieren de la aprobación previa de éste último y de las cuatro quintas partes de los asociados.

VIII DISOLUCION DE LA CAMARA

Art. 26

- (1) La disolución de la Cámara podrá ser resuelta por decisión de una Asamblea General Extraordinaria convocada exclusivamente a este fin.
La moción de disolución podrá ser presentada por la Junta Directiva o de por lo menos una quinta parte de los socios activos.
La solicitud de disolución deberá ser presentada por escrito ante la Junta Directiva. En este caso la Junta Directiva deberá convocar a Asamblea General Extraordinaria en un plazo de tres semanas.
- (2) La Asamblea General Extraordinaria tendrá quórum legal con por lo menos la mitad más uno de los socios activos con derecho a voto presente o representado.
La disolución podrá ser resuelta con tres cuartas partes de los votos de los socios presentes o representados.
Con respecto al destino del patrimonio (Art. 3 (3)) la Asamblea decidirá con la concurrencia y conformidad de las tres cuartas partes de todos los socios de la Cámara.

- (3) Las invitaciones para la Asamblea General Extraordinaria, en el cual se decidirá sobre la disolución, deberá contener expresamente el fin de la Asamblea y ser despachada por correo por lo menos tres semanas antes de la fecha prevista para su realización.

IX DISPOSICIONES TRANSITORIAS

- Art. 27 Modificación del Art. 15, la Junta Directiva para el año 2002 será compuesta por diez en vez de ocho miembros titulares.

X PUESTA EN VIGOR DEL ESTATUTO

- Art. 28 El Estatuto que antecede fue adoptado por la Asamblea General de fecha 4 de diciembre de 2001 y entra en vigor con su aprobación e inscripción (en los registros públicos pertinentes). Firman el acta la Presidente, el Secretario y dos Socios presentes.

Anexo 2

Cuestionario estructurado A:

1. ¿De qué forma realiza una comunicación?

CANAL		FORMALIZACION	NIVEL	CAST.	ALE	
Oral	A	Formal	Org.		x	1
			Grup.		x	2
			Dia.		x	3
	B	Informal	Org.		x	1
			Grup.		x	2
			Dia.		x	3
Escrito	e-mail C	Formal	Org.		x	1
			Grup.		x	2
			Dia.		x	3
	D	Informal	Org.		x	1
			Grup.	no	no	2
			Dia.		x	3
Nota	F	Formal	Org.		x	1
			Grup.		x	2
			Dia.		x	3
	G	Informal	Org.			1
			Grup.	no	no	2
			Dia.			3
Carta	H	Formal	Org.		x	1
			Grup.		x	2
			Dia.		x	3
	I	Informal	Org.			1
			Grup.	no	no	2
			Dia.			3

2. ¿Cuál es la más frecuente? Oral 90%

3. ¿Cuál le parece la forma más cómoda? Oral

¿Por qué? Por la rapidez.

4. ¿Cuál le parece la forma más incómoda? escrito

¿Por qué? por que lleva mucho tiempo.

5. ¿Dónde le parece que ocurren las comunicaciones orales formales más frecuentes? En la sala y 50% y 50% en cada escritorio.

6. ¿Dónde le parece que ocurren las comunicaciones orales informales más frecuentes?
No.

7. ¿Sobre qué tema comunica con mayor frecuencia?
Proyectos, Asuntos financieros y presupuestarios

8. ¿Qué problemas de la comunicación usted observa en la comunicación interna de su institución?
A pesar del pequeño espacio y la poca gente que trabaja en la Cámara siempre hay falencias, en muchos casos la comunicación oral no es segura y por eso hay que comunicar o confirmar algunas cosas por escrito.

9. ¿Qué reglamentos y normas son útiles para la comunicación interna?
Las documentaciones de Iso.

10. ¿Qué reglas o pautas de la organización le molesta?
La documentación vieja es muy amplia y muy burocrática pero con la nueva versión se solucionará ese problema.

11. ¿A qué cultura pertenece?
Europea, alemana

12. ¿Con qué cultura usted se siente identificado/a?
Alemana.

13. ¿Cuáles considera son las características de su cultura?
Positivas: la responsabilidad, puntualidad, la visión para lo esencial, eficiencia.
Negativas: menor prioridad para los aspectos humanos, algo de arrogancia en cooperación a los paraguayos.

14. ¿Cuáles considera son las características de la cultura paraguaya?
Positivas: flexibilidad, espontaneidad, clima humano, amabilidad.
Negativas: menor pensamiento eficiente, menor responsabilidad.

15. ¿Su pertenencia a la cultura paraguaya/alemana, ¿qué ventaja le brinda para desempeñarse en la organización?
Lograr un compromiso, en el intento de orientar a la Cámara a la eficiencia del premier mundo, tanto en los colaboradores sudamericanos, como para los socios del Paraguay, donde se consideran los valores paraguayos.

16. ¿Qué desventaja?
Una menor aceptación de esta política debido al carecimiento de uniones tradicionales con Paraguay, ya que se ve como un dictado de la filosofía del primer mundo.

17. ¿Qué diferencias encuentra entre la cultura paraguaya y la alemana?
Una actitud muy formal contra una muy informal. Eficiencia en aspectos a largo plazo, contra eficiencia a corto plazo, fuerte separación de aspectos privados en lo laboral/ mezcla de privado y laboral.
Amplia comprensión hacia los relacionamientos económicos en el lugar/ poca comprensión e interés.
Dejadez de los aspectos para una fuerte mutua integración/ deseo de una comprensión hacia los aspectos de relaciones humanas en el trabajo.
Capacidad de ver los relacionamientos bajo una visión racional y económica/ capacidad de poner en primer lugar necesidades y deseos momentáneos.

18. ¿Cómo cree que sería, si todos serían alemanes / paraguayos?
No sería practicable porque se necesita de multilingües o bilingües, así como de las dos culturas para poder realizar los trabajos. Porque a) para atender a los socios de diferentes culturas b) para informar sobre ambos países c) para poder manejar situaciones con las diferentes mentalidades.

19. Su relacionamiento fuera de la institución es mayormente con personas alemanas o paraguayas?

Más con parejas de alemanes/paraguayos.

20. Su nivel de alemán /castellano es:

NIVEL	ALEMAN		CASTELLANO	
	ORAL	ESCRITO	ORAL	ESCRITO
Muy bueno	x	x		
Bueno			x	x
Satisfactorio				

23. Si trabajaría en otro lugar, ¿elegiría otra vez una empresa/organización alemana-paraguaya?
Sí.

24. ¿Prefiere trabajar sólo o en grupo o de a dos?
Solo.

25. Cuando se comunica oral o por escrito, ¿cuáles de estas formas generan menos malos entendidos?
Por escrito.

26. ¿En qué idioma generan menos malos entendidos?
En alemán.

27. ¿Cuan frecuentemente se presentan malos entendidos en la comunicación?
Una vez a la semana.

28. ¿Con que frecuencia le sucede que la persona de diferente cultura no entiende algo o pregunta varias veces sobre su pregunta?
Tres veces a la semana

29. ¿Se acuerda de una situación una anécdota donde lo malinterpretaron?
El día anterior tuvimos una conferencia de la Junta directiva y al día siguiente en el protocolo encontré que faltaba algo que no se había agregado, ahí me di cuenta que no se entendió bien.

Questionario estructurado B:

4. ¿De qué forma realiza una comunicación?

CANAL		FORMALIZACION	NIVEL	CAST.	ALE	
Oral	A	Formal	Org.		x	1
			Grup.		x	2
			Dia.	x	x	3
	B	Informal	Org.	x		1
			Grup.	x		2
			Dia.	x		3
Escrito	e-mail C	Formal	Org.	x		1
			Grup.	x		2
			Dia.	x		3
	D	Informal	Org.	x		1
			Grup.	x		2
			Dia.	x		3
Nota	F	Formal	Org.	-		1
			Grup.	x		2
			Dia.	x		3
	G	Informal	Org.	-	-	1
			Grup.	-	-	2
			Dia.	-	-	3
Carta	H	Formal	Org.	-	-	1
			Grup.	-	-	2
			Dia.	-	-	3
	I	Informal	Org.	-	-	1
			Grup.	-	-	2
			Dia.	-	-	3

Depende con quien, diádico.

5. ¿Cuál es la más frecuente?

Oral.

6. ¿Cuál le parece la forma más cómoda?

Escrito.

¿Por qué?

Queda documentado y no hay lugar a equivocaciones.

21. ¿Cuál le parece la forma más incómoda?

Ninguna.

22. ¿Dónde le parece que ocurren las comunicaciones orales formales más frecuentes? En la salas y con el gerente.

23. ¿Dónde le parece que ocurren las comunicaciones orales informales más frecuentes?
En la cocina y en los escritorios.

24. ¿Sobre qué tema comunica con mayor frecuencia?
Sobre asuntos de ferias.

25. ¿Qué problemas de la comunicación usted observa en la comunicación interna de su institución?
Se hacen las criticas entre dos y no hay transparencia en la comunicación interna. Falta de apertura.

26. ¿Qué reglamentos y normas son útiles para la comunicación interna?
Las notas de llamadas.

27. ¿Qué reglas o pautas de la organización le molesta?
Ninguna.

28. ¿Cuáles le dan satisfacción?

Las notas de llamadas.

29. ¿A qué cultura pertenece?
Peruana.

30. ¿Con qué cultura usted se siente identificado/a?
Peruana.

31. ¿Cuáles considera son las características de su cultura?

Espontaneidad, abiertos, francos y directos.

32. ¿Cuáles considera son las características de la cultura paraguaya?
Parcos y calculadores.

33. ¿Su pertenencia a la cultura paraguaya/alemana, ¿qué ventaja le brinda para desempeñarse en la organización?
El manejo del vocabulario.

34. ¿Qué desventaja?
Ninguna.

35. ¿Qué diferencias encuentra entre la cultura paraguaya y la alemana?
El alemán es directo y dice si quiere algo o no. El paraguayo da vueltas y uno tiene q adivinar lo que quiere.

36. ¿Cómo cree que sería, si todos serian alemanes / paraguayos?
No funcionaria porque se necesitan ambas partes para poder trabajar. Hay que entender las dos culturas.

37. Su relacionamiento fuera de la institución es mayormente don personas alemanas o paraguayas?
Con latinos.

38. Su nivel de alemán /castellano es:

NIVEL	ALEMAN		CASTELLANO	
	ORAL	ESCRITO	ORAL	ESCRITO
Muy bueno			x	x
Bueno	x			
Satisfactorio		x		

30. Si trabajaría en otro lugar, ¿elegiría otra vez una empresa/organización alemana-paraguaya? Si

31. ¿Prefiere trabajar sólo o en grupo o de a dos?

De a dos.

32. Cuando se comunica oral o por escrito, ¿cuáles de estas formas generan menos malos entendidos?
Escrito.

33. ¿En qué idioma generan menos malos entendidos?
Castellano.

34. ¿Cuan frecuentemente se presentan malos entendidos en la comunicación?
Un 2% al año, muy raras veces.

35. ¿Con que frecuencia le sucede que la persona de diferente cultura no entiende algo o pregunta varias veces sobre su pregunta?
Casi nunca. Se me entiende, no me parece que no me entienden.

36. ¿Se acuerda de una situación una anécdota donde lo malinterpretaron?
Muchas veces supuse que entienden porque hago muchas cosas a la vez después me tiene q volver a preguntar y ahí me doy cuenta que no me entendieron.

Questionario estructurado C:

7. ¿De qué forma realiza una comunicación?

CANAL		FORMALIZACION	NIVEL	CAST.	ALE			
Oral	A	Formal	Org.		x	1		
			Grup.	x		2		
			Dia.	x (depende)		3		
	B	Informal	Org.	X			1	
			Grup.	X			2	
			Dia.	X			3	
Escrito	e-mail C	Formal	Org.	X			1	
			Grup.	X			2	
			Dia.	X			3	
	D	Informal	Org.	x				1
			Grup.	x				2
			Dia.	x				3
Nota	F	Formal	Org.	-			1	
			Grup.	-			2	
			Dia.	X (II etc.)		X (I,IV)		3
	G	Informal	Org.	-		-		1
			Grup.	-		-		2
			Dia.	-		-		3
Carta	H	Formal	Org.	-		-		1
			Grup.	-		-		2
			Dia.	-		-		3
	I	Informal	Org.	-		-		1
			Grup.	-		-		2
			Dia.	-		-		3

8. ¿Cuál es la más frecuente?
Oral porque es más sencillo y en castellano.

9. ¿Cuál le parece la forma más cómoda?
Forma oral ¿Por qué? Es más rápido

39. ¿Cuál le parece la forma más incómoda?
Escrito

¿Por qué?
Perdida de tiempo

40. ¿Dónde le parece que ocurren las comunicaciones orales formales más frecuentes?
En su escritorio

41. ¿Dónde le parece que ocurren las comunicaciones orales informales más frecuentes?
En la cocina.

42. ¿Sobre qué tema comunica con mayor frecuencia?
Cobranzas, asuntos de los socios.

43. ¿Qué problemas de la comunicación usted observa en la comunicación interna de su institución?
Se mal interpretan las cosas , se sobreentienden etc. Prefiero q se haga por escrito.

44. ¿Qué reglamentos y normas son útiles para la comunicación interna?
Dejar notas. Uso del e-mail.

45. ¿Qué reglas o pautas de la organización le molesta?
Ninguna.

46. ¿Cuáles le dan satisfacción?
Cuando algo está mal el gerente lo informa.

47. ¿A qué cultura pertenece?
Ninguna de las dos en particular.

48. ¿Con qué cultura usted se siente identificado/a?
Más con la alemana.

49. ¿Cuáles considera son las características de su cultura?
Puntualidad, orden, ser directo.

50. ¿Cuáles considera son las características de la cultura paraguaya?
Es amable pero no se sabe si es sincero. No se apura, y aplica mucho la regla del mañana.

51. ¿Su pertenencia a la cultura paraguaya/alemana, ¿qué ventaja le brinda para desempeñarse en la organización?
El orden para ubicar las cosas, sobre todo en la contabilidad.

52. ¿Qué desventaja?
Pretender que todo sean como su cultura alemana.

53. ¿Qué diferencias encuentra entre la cultura paraguaya y la alemana?
Ver características.

54. ¿Cómo cree que sería, si todos serían alemanes / paraguayos?
Si fueran alemanes, sería un caos, estarían todos muy nerviosos, sería una bomba de tiempo. Con paraguayos no sé x q nunca trabajé solo con paraguayos.

55. Su relacionamiento fuera de la institución es mayormente con personas alemanas o paraguayas?
Más con personas paraguayas. Por más que los familiares sean alemanes.

56. Su nivel de alemán /castellano es:

NIVEL	ALEMAN		CASTELLANO	
	ORAL	ESCRITO	ORAL	ESCRITO
Muy bueno	x		x	x
Bueno		x		
Satisfactorio				

37. Si trabajaría en otro lugar, ¿elegiría otra vez una empresa/organización alemana-paraguaya? Si parecida a la Cámara.

38. ¿Prefiere trabajar sólo o en grupo o de a dos?
Depende de que, contabilidad sola pero en eventos en grupo.

39. Cuando se comunica oral o por escrito, ¿cuáles de estas formas generan menos malos entendidos?
El escrito, independientemente si es alemán o español.

40. ¿En qué idioma generan menos malos entendidos?
En español

41. ¿Cuan frecuentemente se presentan malos entendidos en la comunicación?
Una vez al mes.

42. ¿Con que frecuencia le sucede que la persona de diferente cultura no entiende algo o pregunta varias veces sobre su pregunta?
Casi nunca.

43. ¿Se acuerda de una situación una anécdota donde lo malinterpretaron?
En una carta de felicitaciones que debía hacerse para una persona, entendí que tenía que agregar una líneas de felicitaciones a una carta, sin embargo había sido que tenía que hacer una carta a parte.

Questionario estructurado D:

10. ¿De qué forma realiza una comunicación?

CANAL		FORMALIZACION	NIVEL	CAST.	ALE	
Oral	A	Formal	Org.		X	1
			Grup.		X	2
			Dia.		X	3
	B	Informal	Org.		X	1
			Grup.		X	2
			Dia.		X	3
Escrito	e-mail C	Formal	Org.		X	1
			Grup.		X	2
			Dia.		X	3
	D	Informal	Org.		X	1
			Grup.		X	2
			Dia.		X	3
Nota	F	Formal	Org.		X	1
			Grup.		X	2
			Dia.		X	3
	G	Informal	Org.	-	-	1
			Grup.	-	-	2
			Dia.	-	-	3
Carta	H	Formal	Org.	-	-	1
			Grup.	-	-	2
			Dia.	-	-	3
	I	Informal	Org.	-	-	1
			Grup.	-	-	2
			Dia.	-	-	3

A veces también.
Español.
10%

11. ¿Cuál es la más frecuente? Oral y en alemán.

12. ¿Cuál le parece la forma más cómoda? Oral.

¿Por qué? Es más rápido

57. ¿Cuál le parece la forma más incómoda? Escrito

58. ¿Por qué?

Porque toma más tiempo realizarlo. Es más complicado y más lento, después hay que archivar etc. Muchas cosas que se hacen a diario no hace falta escribirlas.

59. ¿Dónde le parece que ocurren las comunicaciones orales formales más frecuentes?
En la oficina del gerente y el resto un 50% en cada escritorio. En la sala una vez a la semana.

60. ¿Dónde le parece que ocurren las comunicaciones orales informales más frecuentes?
En el escritorio del interlocutor.

61. ¿Sobre qué tema comunica con mayor frecuencia?
Sobre como se podría mejorar los procesos de trabajo y sobre como estabilizar el financiamiento de la Cámara. Trabajo de los asistentes y colegas.

62. ¿Qué problemas de la comunicación usted observa en la comunicación interna de su institución?
Que los empleados de las empresas incluido yo, le damos diferentes importancias a la información. Algunas cosas son interesantes para uno y otras para otro. Siempre un piensa que sus cosas son más importantes que la de los otros.

63. ¿Qué reglamentos y normas son útiles para la comunicación interna?
Las notas, las reuniones semanales.

64. ¿Qué reglas o pautas de la organización le molesta?
Ninguna.

65. ¿Cuáles le dan satisfacción?
Que la cámara no descuenta los sábados como día de vacaciones. Que cierra entre navidad y año nuevo. Las Premiaciones.

66. ¿A qué cultura pertenece?
Alemana

67. ¿Con qué cultura usted se siente identificado/a?
Alemana.

68. ¿Cuáles considera son las características de su cultura?
Puntualidad, responsabilidad, capacidad y preocupación por planificar. Más sistemático.

69. ¿Cuáles considera son las características de la cultura paraguaya?
Relajado, cómodo, mas indisciplinado sobre todo el en tránsito. Poca conciencia en el desarrollo medio ambiental.

70. ¿Su pertenencia a la cultura paraguaya/alemana, ¿qué ventaja le brinda para desempeñarse en la organización?
Como figura de integración entre un extremo al otro x que a pesar de la diferente mentalidad, esta abierta a la otra cultura, deseo conocerla y tengo curiosidad x saber su cultura. La responsabilidad.

71. ¿Qué desventaja?
Ver algunas cosas con más tranquilidad.

72. ¿Qué diferencias encuentra entre la cultura paraguaya y la alemana?
El alemán es más responsable, más predecible. Al paraguayo no le importa tanto si algo se hace hoy o mañana.

73. ¿Cómo cree que seria, si todos serian alemanes / paraguayos?
Faltarían conocimientos.

74. Su relacionamiento fuera de la institución es mayormente don personas alemanas o paraguayas?
Más con latinos.

75. Su nivel de alemán /castellano es:

NIVEL	ALEMAN	CASTELLANO
-------	--------	------------

	ORAL	ESCRITO	ORAL	ESCRITO
Muy bueno	x	x		
Bueno			x	
Satisfactorio				x

44. Si trabajaría en otro lugar, ¿elegiría otra vez una empresa/organización alemana-paraguaya? Si. Con culturas mezcladas.

45. ¿Prefiere trabajar sólo o en grupo o de a dos?
Solo.

46. Cuando se comunica oral o por escrito, ¿cuáles de estas formas generan menos malos entendidos?
Escrito.

47. ¿En qué idioma generan menos malos entendidos?
En alemán.

48. ¿Cuan frecuentemente se presentan malos entendidos en la comunicación?
Si es algo chico puede ser una vez a la semana, algo grande una vez x cuatrimestre.

49. ¿Con que frecuencia le sucede que la persona de diferente cultura no entiende algo o pregunta varias veces sobre su pregunta?
No se bien, pero cuando digo algo parece que se me entiende y después al realizar la tarea me doy cuenta que no se entendió.

50. ¿Se acuerda de una situación una anécdota donde lo malinterpretaron?
Se malinterpretó un comentario sobre un hecho que no quisiera contar, pero fue totalmente malentendido la intención del mismo y generó disgustos.

Questionario estructurado E:

13. ¿De qué forma realiza una comunicación?

CANAL		FORMALIZACION	NIVEL	CAST.	ALE	
Oral	A	Formal	Org.		x	1
			Grup.	x	x	2
			Dia.	x	x	3
	B	Informal	Org.	x		1
			Grup.	x		2
			Dia.	x	x	3
Escrito	e-mail C	Formal	Org.	x		1
			Grup.	x		2
			Dia.	x		3
	D	Informal	Org.	-		1
			Grup.	-		2
			Dia.	x		3
Nota	F	Formal	Org.	-		1
			Grup.	-		2
			Dia.	x	x	3
	G	Informal	Org.	-		1
			Grup.	-		2
			Dia.	-		3
Carta	H	Formal	Org.	-		1
			Grup.	-		2
			Dia.	-		3
	I	Informal	Org.	-		1
			Grup.	-		2
			Dia.	-		3

14. ¿Cuál es la más frecuente? Oral, español

15. ¿Cuál le parece la forma más cómoda? Oral, español

¿Por qué? Porque es más rápido

16. ¿Cuál le parece la forma más incómoda? Escrito, alemán y formal.

¿Por qué? Porque es más difícil por el idioma y lleva más tiempo.

77. ¿Dónde le parece que ocurren las comunicaciones orales formales más frecuentes?
En los escritorios y en la sala.

78. ¿Dónde le parece que ocurren las comunicaciones orales informales más frecuentes?
En la cafetería y en los escritorios.

79. ¿Sobre qué tema comunica con mayor frecuencia?
Sobre asuntos de la revista y servicio comercial.

80. ¿Qué problemas de la comunicación usted observa en la comunicación interna de su institución?
Que a veces no se establecen bien algunos puntos, se asume que las cosas se harán de por sí sin aclarar bien o determinar bien quien debe hacer que cosa y en que tiempo. Malos entendidos.

81. ¿Qué reglamentos y normas son útiles para la comunicación interna?
Las reuniones semanales, las notas, los procesos documentados de ISO.

82. ¿Qué reglas o pautas de la organización le molesta?
Algunos procedimientos de ISO están muy burocratizados.

83. ¿Cuáles le dan satisfacción?
Las notas y reuniones semanales.

84. ¿A qué cultura pertenece?
Argentina, latina

85. ¿Con qué cultura usted se siente identificado/a?
Con la latina.

86. ¿Cuáles considera son las características de su cultura?
Tranquilidad, flexibilidad, espontaneidad, amabilidad.
Falta de responsabilidad, planeación más bien a corto plazo.

87. ¿Cuáles considera son las características de la cultura paraguaya?
Muy programado, planeado, puntualidad, exactitud, rigidez.

88. ¿Su pertenencia a la cultura paraguaya/alemana, ¿qué ventaja le brinda para desempeñarse en la organización?
El conocimiento de ambas culturas sirve para atender tanto los asuntos locales como los de Alemania.

89. ¿Qué desventaja?
Que no se reúne las mismas exigencias que necesitan ambas culturas.

90. ¿Qué diferencias encuentra entre la cultura paraguaya y la alemana?
La paraguaya es menos formal y menos cumplidora, más tranquila. La alemana es más seria y más comprometida con sus actos y palabra. La manera de relacionarse con las personas en asuntos laborales, los paraguayos enseguida buscan una relación más a nivel de amigos mientras los alemanes prefieren mantener distancia.

91. ¿Cómo cree que sería, si todos serían alemanes / paraguayos?
No se podrá atender a las exigencias de ambos mercados.

92. Su relacionamiento fuera de la institución es mayormente con personas alemanas o paraguayas?
Más con latinos.

93. Su nivel de alemán /castellano es:

NIVEL	ALEMAN		CASTELLANO	
	ORAL	ESCRITO	ORAL	ESCRITO
Muy bueno			x	x
Bueno	x	x		
Satisfactorio				

51. Si trabajaría en otro lugar, ¿elegiría otra vez una empresa/organización alemana-paraguaya? Más bien latino-europea.

52. ¿Prefiere trabajar sólo o en grupo o de a dos?

De a dos.

53. Cuando se comunica oral o por escrito, ¿cuáles de estas formas generan menos malos entendidos?

La forma escrito

54. ¿En qué idioma generan menos malos entendidos?

español

55. ¿Cuan frecuentemente se presentan malos entendidos en la comunicación?

Una vez por semana.

56. ¿Con que frecuencia le sucede que la persona de diferente cultura no entiende algo o pregunta varias veces sobre su pregunta?

1 vez cada dos semanas.

57. ¿Se acuerda de una situación una anécdota donde lo malinterpretaron?

Questionario estructurado F:

16. ¿De qué forma realiza una comunicación?

CANAL		FORMALIZACION	NIVEL	CAST.	ALE	
Oral	A	Formal	Org.		x	1
			Grup.	x		2
			Dia.	x	x	3
	B	Informal	Org.	x		1
			Grup.	x		2
			Dia.		x	3
Escrito	e-mail C	Formal	Org.		x	1
			Grup.	x		2
			Dia.	x		3
	D	Informal	Org.	no	no	1
			Grup.	x		2
			Dia.	x		3
Nota	F	Formal	Org.	-		1
			Grup.	-		2
			Dia.	x		3
	G	Informal	Org.			1
			Grup.			2
			Dia.	x		3
Carta	H	Formal	Org.	-	-	1
			Grup.	-	-	2
			Dia.	-	-	3
	I	Informal	Org.	-	-	1
			Grup.	-	-	2
			Dia.	-	-	3

Depende de quien

17. ¿Cuál es la más frecuente? Oral, 60/40 Español/Alemán

18. ¿Cuál le parece la forma más cómoda? Oral/Español.

¿Por qué? por la rapidez.

94. ¿Cuál le parece la forma más incómoda? Alemán y escrito

¿Por qué? le cuesta acceder a computadoras.

95. ¿Dónde le parece que ocurren las comunicaciones orales formales más frecuentes?
90 % escritorio, 10 en el escritorio II

96. ¿Dónde le parece que ocurren las comunicaciones orales informales más frecuentes?
Sala, Cafetería, Corredores..

97. ¿Sobre qué tema comunica con mayor frecuencia?
Desarrollo de actividades.

98. ¿Qué problemas de la comunicación usted observa en la comunicación interna de su institución?
No encuentra nada.

99. ¿Qué reglamentos y normas son útiles para la comunicación interna?
Las notas de teléfono, Jour Fix

100. ¿Qué reglas o pautas de la organización le molesta?
Nada.

101. ¿Cuáles le dan satisfacción?
Todas.

102. ¿A qué cultura pertenece?
Paraguaya.

103. ¿Con qué cultura usted se siente identificado/a?
Paraguaya.

104. ¿Cuáles considera son las características de su cultura?
Informalidad, así nomás sin documentación. Sin procesar sin planificar.

105. ¿Cuáles considera son las características de la cultura paraguaya?
Formalidad, siguen pasos necesarios, establece reglas.

106. ¿Su pertenencia a la cultura paraguaya/alemana, ¿qué ventaja le brinda para desempeñarse en la organización?
Poder relacionar con el mundo paraguayo.

107. ¿Qué desventaja?
La difícil planeación.

108. ¿Qué diferencias encuentra entre la cultura paraguaya y la alemana?
Uno planea el otro no, en el tema laboral es más responsable el alemán.

109. ¿Cómo cree que sería, si todos serían alemanes / paraguayos?
No sabe.

110. Su relacionamiento fuera de la institución es mayormente con personas alemanas o paraguayas?
Paraguayos.

111. Su nivel de alemán /castellano es:

NIVEL	ALEMAN		CASTELLANO	
	ORAL	ESCRITO	ORAL	ESCRITO
Muy bueno			x	x
Bueno	x	x		
Satisfactorio				

58. Si trabajaría en otro lugar, ¿elegiría otra vez una empresa/organización alemana-paraguaya?

En una cámara sí, en otra empresa no sabe.

59. ¿Prefiere trabajar sólo o en grupo o de a dos?
De a dos.

60. Cuando se comunica oral o por escrito, ¿cuáles de estas formas generan menos malos entendidos?
Escrito.

61. ¿En qué idioma generan menos malos entendidos?
Castellano.

62. ¿Cuan frecuentemente se presentan malos entendidos en la comunicación?
una vez en dos semanas.

63. ¿Con que frecuencia le sucede que la persona de diferente cultura no entiende algo o pregunta varias veces sobre su pregunta?
40% de las veces que explica algo a IV

64. ¿Se acuerda de una situación una anécdota donde lo malinterpretaron?
No recuerda.

MATRIZ DE OBSERVACIÓN

No.	Fecha	Nivel	Formalización	Propósito	Espacio	canal	Red	Contenido	Actividad
114.01		o	f	t	sc	oral	desc	proy.	Informar sobre asamblea general 2002
114.01.		o	f	t	sc	oral	desc	proy.	Informar sobre reunión de alianza del MERCOSUR en abril 2002
114.01.		o	f	t	sc	oral	desc	proy.	Informar sobre realización de Expo Santa Rita en marzo 2002
114.01		o	f	m	sc	oral	hor, desc y asc	proy.	Coordinación de avisos para la revista 2002
114.02		d	inf	t	escr II	oral	desc	proy.	ferias con practicante
114.01.		o	f	m	sc	oral	hor, desc y asc	proy.	Informar sobre estado de nuevo candidato a Au-Pair, programa de intercambio con Alemania.
114.01.		o	f	m	sc	oral	hor, desc y asc	adm	Informar sobre estado de pago de aportes sociales
114.01		o	f	m	sc	oral	hor, desc y asc	inst	Informar sobre ausencia de colaboradores
114.01		o	f	m	sc	oral	desc	inst	evaluación del balance comercial del año 2001
114.01		o	f	m	sc	oral	desc	inst	informe sobre la venta de un inmueble de la Cámara
114.01		o	f	m	sc	oral	desc	inst	informe sobre la continuación o abolición del informe económico de la cámara
114.01		o	f	t	ofg (oficina general)	escrito (e-mail)	hor, desc y asc	inst	Circular sobre protocolo de la reunión
114.01		d	inf	t	escr IV	oral	desc	inst	revista
114.01		d	inf	t	escr VI	oral	asce	inst	consulta servicio comercial
115.01		g	f	t	escr I	oral	asce	inst	Consulta sobre actualización de prospecto
115.01		g	inf	int	caf	oral	infor	esp	Comentarios sobre partido de fútbol, (el hijo de la limpiadora es jugador, arquero)
115.01		d	inf	t	escr II	oral	desc	proy.	ferias con practicante
115.01		d	inf	t	escr IV	oral	desc	inst	servicio comercial
115.01		d	inf	int	rec	oral	infor	esp	Comentario sobre incidente con auto de uno de los colaboradores.
115.01		d	inf	t	escr I	oral	desc	proy.	consulta proyectos
115.01		d	inf	int	escr IV	oral	infor	esp	comentarios de la vida
115.01		d	inf	t	escr I	oral	desc	adm	consulta de adm
115.01		d	inf	int	caf	oral	infor	esp	Comentario sobre problemas con estacionamiento
115.01		d	inf	t	escr II	oral	desc	inst	ferias
115.01		d	inf	t	rec	oral	hor	inst	Consulta sobre aviso a salir dentro de la 1era. Edición de la revista 2002.
115.01		d	inf	int	escr V	oral	infor	inst	Comentario sobre cliente de la Cámara.
115.01		d	inf	t	escr V	oral	desc	inst	Pedido de redacción de carta para contrato de revista.
115.01.		d	inf	t	escr V	oral	desc	inst	Pedido de búsqueda de información sobre empresas paraguayas.
115.01.		d	inf	t	escr V	oral	desc	inst	Pedido de oferta de servicio para empresa alemana.

115.01	d	inf	t	escr VI	oral	asce	inst	Entrega de datos preliminares para oferta de servicio a empresa alemana.
115.01	d	inf	m	escr IV	oral	desc	adm	comercial y adm
115.01	d	inf	int	escr V	oral	infor	esp	Comentarios, consejos sobre vida privada.
115.01	d	inf	t	escr IV	oral	hor	inst	revista
115.01	g	inf	int	ofg (oficina general)	oral	infor	esp	Comentarios y chistes sobre acontecimientos de la Cámara.
115.01	d	inf	int	rec	oral	infor	esp	Comentarios sobre vida privada.
116.01	g	inf	int	ofg (oficina general)	oral	infor	esp	Comentarios sobre vida privada.
116.01	d	inf	int	escr IV	oral	infor	esp	bromas
116.01	d	inf	t	escr IV	oral	desc	inst	servicio comercial
116.01	d	inf	t	escr I	oral	desc	inst	ferias y gerencia
116.01	d	inf	t	escr VI	oral	asce	inst	Consulta sobre oferta a Alemania.
116.01	d	inf	t	escr II	oral	hor	adm	sobre la cobranza
116.01	d	inf	t	escr V	escrito (e-mail)	asce	inst	Informe sobre material para revista.
116.01	d	inf	t	escr I	oral	desc	inst	comercial y gerencia
116.01	d	inf	t	escr IV	oral	desc	inst	comercial
116.01	d	inf	int	escr IV	oral	infor	esp	comentarios de la vida
124.01	g	f	t	sc	oral	hor	inst	Reunión de redacción revista "Cámara 2002"
124.01	d	inf	t	escr I	oral	desc	adm	adm y gerencia
124.01	d	inf	t	escr II	oral	hor	inst	comentario sobre avisos en revista
124.01	d	f	t	escr V	oral	asce	inst	Coordinación y revisión de materiales de revista
124.01	d	inf	t	escr IV	oral	hor	inst	revista
124.01	d	inf	t	escr II	oral	desc	inst	coordinación sobre ferias
124.01	d	inf	t	rec	oral	desc	inst	Coordinación de tareas para ordenanza.
124.01	d	inf	t	rec	oral	asce	inst	Informe de las tareas realizadas del ordenanza.
124.01	o	inf	t	ofg (oficina general)	escrito (e-mail)	hor, desc y asc	adm	memorando, recordatoria para un funcionario sobre diligencias, con copia a todos los demás
124.01	g	f	t	escr V	oral	asce	inst	Resolución de problemas con la computadora.
124.01	o	f	t	ofg (oficina general)	escrito (e-mail)	hor, desc y asc	proy.	protocolo de la reunión sobre la revista
125.01	d	inf	t	escr I	oral	desc	proy.	ferias y gerencia
125.01	d	inf	t	escr IV	oral	desc	inst	comercial
125.01	d	f	t	escr V	oral	asce	inst	Información sobre encargo de servicio de direcciones.
125.01	d	f	t	escr V	oral	asce	inst	Información sobre pedidos y llamadas telefónicas.
125.01	d	inf	t	escr II	oral	hor	inst	comentario sobre avisos en revista
125.01	d	inf	t	escr II	oral	desc	inst	explicación sobre iso
125.01.	d	f	t	rec	oral	desc	inst	Coordinación de trabajo con el ordenanza

125.01	d	f	t	rec	oral	hor	inst	Consulta sobre servicio de direcciones.
125.01	g	inf	int	ofg (oficina general)	oral	infor	esp	chistes y bromas sobre una anécdota.
125.01	d	inf	t	escr I	oral	desc	inst	ordenanza y gerencia
125.01	d	inf	int	escr IV	oral	infor	esp	comentarios de la vida
128.01	o	f	t	sc	oral	desc	inst	Información del gerente sobre encuentro en Sao Paulo
128.01	d	inf	m	escr II	oral	desc	inst	ferias con practicante
128.01	d	inf	m	escr I	oral	desc	adm	adm y gerencia
128.01	o	f	t	sc	oral	desc	inst	Pidió que se verifiquen las luces al salir de al oficina
128.01	o	f	t	sc	oral	hor, desc y asc	inst	Información sobre Expo Santa Rita, informó II
128.01	d	inf	int	escr IV	oral	infor	esp	comentarios de la vida
128.01	d	inf	m	escr II	oral	hor	adm	ferias con administracion
128.01	o	f	t	sc	oral	hor, desc y asc	inst	Información sobre proyecto de Inmigraciones, IV
128.01	o	f	t	sc	oral	desc	inst	Gerente pidió cronograma de Asamblea
128.01	o	f	t	sc	oral	desc	inst	Información sobre cierre eléctrico a colocarse en la ofician, I
128.01	o	f	t	sc	oral	hor, desc y asc	inst	Información sobre llegada de visita de Sao Paulo.
128.01	o	f	m	sc	oral	desc	adm	Gerente pidió que se planifiquen las vacaciones
128.01	o	f	t	sc	oral	desc	inst	Organización de la Expo Mariano Roque Alonso
128.01	o	f	t	sc	oral	hor, desc y asc	inst	Información sobre Calidad ISO 900
128.01	o	f	t	sc	oral	hor, desc y asc	inst	Información sobre la elaboración de Memoria para Asamblea General
128.01	o	f	t	sc	oral	desc	inst	Gerente pidió que se resuelva problemas con Internet.
128.01	o	f	t	sc	oral	hor, desc y asc	inst	Información sobre uso de contestadora.
128.01	o	f	t	ofg (oficina general)	escrito (e-mail)	hor, desc y asc	inst	Circular de protocolo interno de la reunión.
128.01	d	inf	m	escr II	oral	desc	inst	ferias con ordenanza
128.01	d	inf	m	escr IV	oral	hor	adm	comercial y adm
128.01	d	inf	int	escr IV	oral	infor	esp	comentarios de la vida
130.01	d	inf	t	escr I	oral	desc	inst	ferias y gerencia
130.01	d	inf	t	escr I	oral	desc	inst	comercial y gerencia
130.01	o	inf	t	ofg (oficina general)	escrito (e-mail)	desc	inst	envió de información sobre una nueva pagina web de MERCOSUR de la Cámara Alemana Urugaya. Del gerente a todos
130.01	d	inf	t	escr IV	oral	desc	inst	comercial
131.01	o	inf	t	ofg (oficina general)	escrito (e-mail)	desc	inst	envió de información sobre posibilidades de chat en la nueva pag. Web del mercosur.
131.01	d	inf	m	escr IV	oral	hor	adm	comercial y adm
101.02	o	inf	t	ofg (oficina general)	escrito (e-mail)	desc	inst	envió de tabla de ausencias del personal. Del gerente a todos

101.02	d	inf	t	escr I	oral	desc	inst	comercial y gerencia
101.02	d	inf	t	escr IV	oral	desc	inst	revista
101.02	d	inf	m	escr II	oral	desc	inst	ferias con practicante
101.02	d	inf	int	escr V	oral	infor	esp	comentarios de la vida
104.02	o	f	t	sc	oral	desc	inst	Información sobre presencia de auditores contables
104.02	d	inf	t	escr I	oral	desc	proy.	ferias y gerencia
104.02	o	f	t	sc	oral	desc	inst	Información sobre realización de reunión de la Junta Directiva
104.02	o	f	t	sc	oral	desc	inst	Información sobre exámenes de Sistema Dual
104.02	d	inf	t	escr IV	oral	desc	inst	revista
104.02	o	f	t	sc	oral	desc	inst	Información sobre colocación de cerradura eléctrica
104.02	o	f	m	sc	oral	desc	inst	Recordación para que se utilicen las notas de llamadas
104.02	o	f	t	sc	oral	hor, desc y asc	inst	Información sobre visita a empresa. II
104.02	o	f	t	sc	oral	hor, desc y asc	inst	Información sobre entrega de revista
104.02	o	f	t	sc	oral	hor, desc y asc	adm	Información sobre inconvenientes de nuevo programa de contabilidad
104.02	o	f	t	sc	oral	hor, desc y asc	inst	Información sobre llegada de nueva practicante
104.02	o	f	m	sc	oral	desc	adm	Gerente recordó la planificación de vacaciones.
104.02	o	f	m	sc	oral	hor, desc y asc	inst	II recordó sobre medidas de mejoramiento
104.02	o	f	t	ofg (oficina general)	escrito (e-mail)	hor, desc y asc	inst	Circular de protocolo interno de la reunión.
104.02	g	inf	int	ofg (oficina general)	escrito (e-mail)	hor y asce	esp	Envío de chiste sobre calidad (ferias a resto)
104.02	d	inf	m	escr II	oral	desc	inst	ferias con practicante
104.02	d	inf	int	escr IV	oral	infor	esp	comentarios de la vida
106.02	d	inf	t	escr I	oral	desc	inst	comercial y gerencia
106.02	o	f	t	ofg (oficina general)	escrito	desc	inst	Circular sobre actividades de 2002. I
106.02	d	inf	t	escr IV	oral	hor	inst	revista
107.02	d	f	t	escr V	oral	asce	inst	Conversación sobre actualización de un prospecto.
107.02	d	inf	t	escr I	oral	desc	inst	comercial y gerencia
107.02	g	f	t	escr I	oral	asce	inst	Consulta sobre actualización de prospecto
107.02	g	inf	t	ofg (oficina general)	escrito (e-mail)	hor y asce	inst	envió de un circular de para las Cámaras de Latinoamérica, referido a un proyecto tratado en la conferencia latinoamericana. De logística a resto.
107.02	d	inf	int	escr V	oral	infor	esp	comentarios de la vida
107.02	o	inf	t	ofg (oficina general)	escrito (e-mail)	hor, desc y asc	inst	envío de protocolo de la conferencia arriba mencionada.
107.02	d	inf	t	escr V	oral	asce	inst	Comentarios sobre la revista a ser entregada
107.02	d	inf	t	escr IV	oral	hor	inst	revista
107.02	d	inf	m	escr II	oral	desc	inst	sobre iso

107.02	d	inf	t	escr V	oral	asce	inst	Recordación de servicio de transporte
111.02	g	inf	t	ofg (oficina general)	escrito (e-mail)	hor y asce	proy.	informe sobre nuevos precios para proyecto de inmigración
111.02	d	inf	m	escr IV	oral	hor	adm	comercial y adm
111.02	o	f	t	sc	oral	desc	inst	sobre de la contestadora
111.02	d	inf	t	escr I	oral	desc	inst	comercial y gerencia
111.02	o	f	m	sc	oral	desc	adm	Información sobre ausencias
111.02	o	f	t	sc	oral	desc	inst	Información sobre evento en Santa Rita
111.02	o	f	m	sc	oral	desc	adm	Gerente pidió que se anoten en los tableros las fechas de ausencias
111.02	o	f	m	sc	oral	desc	adm	Gerente pidió mejoras en la comunicación interna.
111.02	d	inf	m	escr II	oral	desc	inst	sobre ferias
111.02	o	f	t	ofg (oficina general)	escrito (e-mail)	hor, desc y asc	inst	Circular de protocolo interno de la reunión.
111.02	d	inf	t	escr I	oral	desc	inst	ferias y gerencia
111.02	d	inf	t	escr IV	oral	desc	inst	revista
112.02	o	inf	m	ofg (oficina general)	escrito (e-mail)	desc	adm	pedido de cobranzas de cuentas pendientes. Gerente al resto.
112.02	d	inf	t	escr V	oral	desc	inst	Entrega de material para la revista.
112.02	d	inf	t	escr I	oral	desc	adm	adm y gerencia
112.02	d	inf	t	escr I	oral	desc	inst	comercial y gerencia
112.02	d	inf	int	escr V	oral	infor	esp	comentarios de la vida
112.02	d	inf	t	escr I	oral	desc	inst	ferias y gerencia
112.02	g	inf	int	ofg (oficina general)	oral	infor	esp	Temas de la vida cotidiana
112.02	d	inf	int	caf	oral	infor	esp	Temas de vida privada
112.02	d	f	t	escr I	oral	asce	inst	Proyecto inmigraciones
112.02	g	f	t	ofg (oficina general)	escrito	hor, desc y asc	inst	Circular sobre precios de servicios
112.02	d	f	t	escr II	oral	desc	inst	Proyecto de ferias
112.02	d	f	t	escr IV	oral	asce	inst	Consulta sobre venta de casa APEC
112.02	d	inf	t	escr IV	oral	desc	inst	comercial
112.02	d	f	m	rec	oral	desc	adm	Consulta sobre facturas
112.02	d	inf	int	escr V	oral	infor	esp	Temas de vida privada
112.02	d	inf	t	escr V	oral	asce	adm	Consulta sobre archivo
112.02	d	inf	int	escr II	oral	infor	esp	comentarios de la vida
112.02	d	inf	t	escr I	oral	desc	inst	ferias y gerencia
115.02	g	inf	t	ofg (oficina general)	escrito (e-mail)	desc	proy.	informe sobre nuevo logo de proyecto e-trade-center
115.02	d	inf	int	escr V	oral	infor	esp	comentarios de la vida
115.02	d	inf	m	escr II	oral	hor	inst	iso

115.02	d	inf	int	escr II	oral	infor	esp	comentarios de la vida
115.02	d	inf	t	escr IV	oral	hor	inst	revista
115.02	d	inf	t	escr I	oral	desc	inst	comercial y gerencia
115.02	d	inf	t	escr I	oral	desc	adm	adm y gerencia
118.02	o	f	t	sc	oral	desc	inst	Información sobre el encuentro en Sao Paulo
118.02	d	inf	t	escr I	oral	desc	inst	comercial y gerencia
118.02	o	f	t	sc	oral	desc	inst	Información sobre actividad de la semana
118.02	d	inf	int	escr IV	oral	infor	esp	comentarios de la vida
118.02	d	inf	int	escr II	oral	infor	esp	bromas
118.02	o	f	t	ofg (oficina general)	escrito (e-mail)	hor, desc y asc	inst	Circular de protocolo interno de la reunión
119.02.	d	inf	m	rec	oral	desc	adm	Pedido de preparación de cheques
119.02	d	inf	t	escr I	oral	desc	inst	ferias y gerencia
119.02	d	inf	int	escr IV	oral	infor	esp	comentarios de la vida
119.02	g	inf	m	escr II	oral	desc	inst	ferias
119.02	d	f	t	escr V	oral	asce	inst	Coordinación de tareas para revista
119.02	g	inf	int	ofg (oficina general)	oral	infor	esp	Comentarios y chistes
119.02	d	inf	int	escr IV	oral	infor	esp	bromas
119.02	d	inf	int	escr II	oral	infor	esp	comentarios de la vida
119.02	o	f	t	ofg (oficina general)	escrito (e-mail)	hor, desc y asc	inst	Circular de protocolo interno de la reunión.
119.02	d	inf	t	escr I	oral	desc	inst	comercial y gerencia
120.02	o	inf	int	ofg (oficina general)	escrito (e-mail)	hor, desc y asc	esp	invitación para despedida de una practicante.
120.02	d	inf	int	escr V	oral	infor	esp	comentarios de la vida
120.02	d	inf	t	escr IV	oral	hor	inst	revista
120.02	d	inf	m	escr II	oral	desc	inst	ferias
120.02	d	inf	m	rec	oral	desc	adm	Coordinación de depósitos y actividades del día con el ordenanza
120.02	d	inf	int	rec	oral	infor	esp	Comentarios sobre situación dentro de la organización
120.02	d	f	t	escr I	oral	asce	inst	Coordinación de proyectos y tareas
120.02	d	inf	t	escr I	oral	desc	adm	adm y gerencia
120.02	g	inf	int	ofg (oficina general)	oral	infor	esp	Comentarios y chistes
120.02	d	inf	m	escr II	oral	desc	inst	ferias
120.02	d	inf	int	caf	oral	infor	esp	Comentarios sobre situación dentro de la organización
120.02	d	inf	int	escr II	oral	infor	esp	comentarios de la vida
120.02	d	inf	m	escr II	oral	hor	inst	iso
120.02	d	inf	int	rec	oral	infor	esp	Comentarios sobre situación dentro de la organización
120.02	d	inf	int	escr II	oral	infor	esp	comentarios de la vida

121.02	d	inf	t	escr I	oral	desc	inst	ferias y gerencia
121.02.	g	inf	int	ofg (oficina general)	oral	infor	esp	chistes y bromas sobre una anécdota.
121.02.	d	inf	t	escr IV	oral	hor	inst	revista
121.02.	d	inf	m	escr II	oral	hor	inst	iso
121.02	d	inf	m	rec	oral	desc	adm	Aviso sobre el pago de la Expo
121.02.	d	f	t	escr V	oral	asce	inst	Coordinación de servicio de direcciones
121.02	d	inf	t	rec	oral	desc	inst	Coordinación de mailing para ferias
121.02	d	inf	int	escr V	oral	infor	esp	comentarios de la vida
121.02	d	inf	t	rec	oral	desc	inst	Coordinación de trabajos para el ordenanza
121.02	d	inf	t	escr I	oral	desc	adm	adm y gerencia
121.02	d	inf	t	escr IV	oral	desc	inst	comercial
125.02	o	f	t	sc	oral	desc	inst	Sr. Höltei comentó que fue positivo el evento en Ciudad del Este y que asistieron unas 20 personas.
125.02	d	inf	int	escr II	oral	infor	esp	bromas
125.02	d	inf	int	escr V	oral	infor	esp	comentarios de la vida
125.52	o	f	t	sc	oral	hor, desc y asc	inst	Información sobre consulta de Presidenta, sobre empresas socias
125.02	o	f	t	sc	oral	hor, desc y asc	inst	Comentarios sobre el servicio de Internet
125.02.	o	f	t	sc	oral	hor, desc y asc	inst	Información sobre curso de video conferencia.
125.02	o	f	t	sc	oral	hor, desc y asc	inst	Información sobre proyecto de libro
125.02	d	inf	t	escr II	oral	hor	inst	iso
125.02	o	f	t	sc	oral	hor, desc y asc	inst	Información sobre proyecto de Inmigraciones, IV
125.02	d	inf	t	escr IV	oral	desc	inst	comercial
125.02	o	f	t	sc	oral	hor, desc y asc	inst	Información sobre proyecto con fundación para jóvenes.
125.02	o	f	m	sc	oral	hor, desc y asc	inst	Pedido de mejor coordinación de ausencia con entrega de revista.
125.02.	o	f	t	sc	oral	hor, desc y asc	inst	Información sobre llegada de nueva practicante.
125.02	d	inf	t	escr I	oral	desc	inst	comercial y gerencia
125.02	g	inf	m	ofg (oficina general)	escrito (e-mail)	hor y asce	inst	envío de lista de avisos vendidos.
223								

9. Bibliografía

- "Comunicación Institucional" , María Luisa Muriel – Gilda Rota, 1era edición Editorial CIESPAL, Quito, 1980
- Memoria de Licenciatura "Lo que hacemos al decir", Valeria Vazquez, Ciencias de la Comunicación, Facultad de Filosofía y Ciencias Humanas, Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción, Asunción 1999.
- "Los cambios revolucionarios en la administración de empresas"; Brown A.John; Editorial Glem s.a., Madrid, 1988
- "Redacción técnica y científica de proyectos y tesis", A. Alberto Yanosky F. Editora Americana, Asunción, 2001
- "Comportamiento Organizacional", Keith Davis - John Newstrom, Octava Edición.
- "Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica", Stephen Robbins, Prentice-Hall Hispanoamérica S.A., 7ª Edición México, 1996
- "La Comunicación, un punto de vista Organizacional", Carlos G. Ramos Padilla, Primera Edición.
- "Comportamiento Organizacional", Annie Bartoli, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992
- "Die Relevanz der internen Public Relations innerhalb des Unternehmens", Tanja Gotthelf, Hochschule der Künste, Berlin
- "Administración y Recursos Humanos", Idalberto Chiavenato, 5ta edición Mc Graw Hill, Bogotá ,2000
- "Comportamiento Organizacional", Gordon Judit, Prentice Hall, México, 1997
- "Teoría de la Organización" de B. J. Hodge; W P. Anthony; L. M. Cales, Prentice Hall, Madrid, 1998
- "La comunicación en la empresa", Luis Marín, ed. Bosch Comunicación, Madrid 1997, pag. 166
- "Durch bessere interne Kommunikation zu mehr Geschäftserfolg", ¹ Prof. Dr. Claudia Mast, DIHT, Editioal Druck Center Meckenheim, Bonn, 2000
- ¹ Justo Villafañe, "Imagen Positiva", Ed. Priávide, Madrid, 1998, pag. 239
- "Organización y Procesos Empresariales", Martín Flor Romero, Editora Litocolor S.R.L., Asunción, 2000
- "El lenguaje silencioso", Edward T. Hall, Alianza Editorial S.A., Madrid 1989
- "Psychologie interkulturellen Handelns", Alexander Thomas, Editorial Hogrefe, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, 1996
- "Culture in Communication – Analyses of intercultural situations", Aldo di Luzio, Susanne Günthner, Franca Orletti, Editorial John Benjamins Publishing Co., Amsterdam 2001.
- "Vademecum, Interkulturelle Sensibilisierung", Cristina Allemann-Ghionda, Tania Ogay, Bundesamt für Bildung und Wissenschaft, 1993, Bern
- "Teoría de la Comunicación Humana", Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin, Don D. Jackson Editorial Herder, Barcelona 1985
- "Visión y conocimiento: disfunciones de segundo orden", Dora Fried Schnitman (ed.), Nuevos Paradigmas, Culturas y Subjetividad, Buenos Aires, Paidos
- "La fiesta de los símbolos", Carla Capitani y José Elizeche, Tesina de Licenciatura, Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción", Asunción, 2002
- "Elementos para una comunicación intercultural", Miguel Rodrigo Alsina, pag. web: www.cidob.org/castellano/publicaciones/afers/rodrigo.html y de "Comunicación Intercultural- Fundamentos y Sugerencias",
- ¹"Comunicación Intercultural- Fundamentos y Sugerencias", Tomás R. Austin Millán, pagina web: www.cholonautas.edu.pe/pdf/cominter.pdf
- http://www.intercultural-network.de/einfuehrung/thema_kultur.shtml