

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social
Licenciatura en Relaciones Públicas

**Proyecto de investigación
de la Tesis monográfica/Tesina**

Título:

*Influencia de la Diversidad Cultural en la Comunicación Interna de las
Organizaciones.*

Subtítulo:

*¿Qué hay que contemplar en el plan de comunicación si los entornos son
culturalmente diversos? Importancia del rol del DirCom.*

Estudiante: Diana Elena Chodera

Cátedra: Prof. Lic. Manuel Montaner y Prof. Leonardo Cozza

Asignatura: Tesina

Comisión:

Tutor/a designado de la tesis monográfica/tesina: Prof. Gabriela Pagani

Buenos Aires, Septiembre de 2014

DNI 28.725.209

dielecho@hotmail.com

153.092.2500

Índice

Introducción.....	Pág. 4
Problema.....	Pág. 7
Objetivos.....	Pág. 7
Hipótesis.....	Pág. 7
Marco Teórico.....	Pág. 8
La comunicación.....	Pág. 8
Necesidad de la comunicación: Comunicación para la supervivencia y convivencia.....	Pág. 12
La cultura.....	Pág. 13
Cultura y comunicación: esa extraña relación.....	Pág. 17
¿Qué fue primero? ¿Cultura o comunicación? Paradigmas.....	Pág. 21
La comunicación en las organizaciones. Cultura organizacional y Comunicación Interna.....	Pág. 22
Barreras de la CI.....	Pág. 31
Modelos mentales.....	Pág. 33
La comunicación entre personas de diferentes culturas: Inter-cultura y Diversidad.....	Pág. 34
En búsqueda de la competencia cultural.....	Pág. 40
Problemas que pueden presentarse en la comunicación intercultural.....	Pág. 41
Estudios sobre la comunicación intercultural.....	Pág. 42
El Modelo de las cinco dimensiones de Geert Hofstede.....	Pág. 42
El modelo contextual de Edward T. Hall.....	Pág. 44
El Modelo de Cultura de siete dimensiones de Fons Trompennars.....	Pág. 46
Otros Estudios.....	Pág. 48
Entrevistas a Profesionales de la CI.....	Pág. 50
Análisis de los datos obtenidos.....	Pág. 57
Las RRPP y su función en la cultura organizacional, la CI y la diversidad cultural.....	Pág. 60
Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas.....	Pág. 65
Caso de estudio: Presentación de la empresa Multinacional Kuehne + Nagel S.A.....	Pág. 67
Análisis de clima interno.....	Pág. 70
Diagnóstico.....	Pág. 71
Plan de Comunicación.....	Pág. 73
Trabajo de Campo: La Encuesta.....	Pág. 76

Síntesis gráfica. Presentación de Datos.....Pág. 77
Análisis de los datos obtenidos.....Pág. 80
Resultados más relevantes.....Pág. 81
Conclusiones.....Pág. 84
Cierre.....Pág. 87
Referencias bibliográficas.....Pág. 92
ANEXO.....Pág. 97



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

*"Adivina lo que quiero decir con lo que te digo.
Te doy la madeja, saca tú el ovillo".*
Antonio Machado, *Proverbios y Cantares* (XXXI)

Introducción

A lo largo de los siglos la economía fue creciendo en escala y los mercados se multiplicaron, se expandieron y evolucionaron. Mientras que hace años vivía un pequeño comerciante a nivel local, hoy existen grandes corporaciones y cadenas de suministros regionales y mundiales. Con este desarrollo, surgió la globalización y la transnacionalización de los mercados. Eso hizo necesario que las telecomunicaciones se volvieran más eficaces, ágiles y rápidas. Junto con ello, la tecnología prosperó también vertiginosamente.

Estos son algunos de los factores que simplificaron procesos que hasta hace algunos años atrás parecían imposibles. Los tiempos se aceleraron, las distancias parecieron acortarse, pero en realidad dejaron de ser una variable limitante, y así también las personas comenzaron a relacionarse e integrarse, como así también las sociedades, los países y hasta inclusive los continentes.

Pero para que todo esto fuese posible, una variable fue imprescindible. Y fue facilitadora de todo el proceso:

La comunicación.

La comunicación ha sido, es y seguirá siendo la herramienta que permite y favorece la evolución de la especie humana.

Porque el hombre no vive en soledad. El hombre nunca ha estado sólo. La comunicación siempre ha estado allí presente, pues la comprensión entre las partes involucradas era vital para la mutua subsistencia.

El fin de la comunicación entre los individuos es vivir en armonía, entendernos, desarrollarnos y evolucionar.

La comunicación nos junta, nos relaciona, nos confronta y nos acerca. Por medio de ella intentamos relacionarnos y lograr objetivos.

Con la comunicación, de la mano vino también la cultura. Y con la evolución no tardaron en aparecer también algunas dificultades.

Porque la cultura y la comunicación no son iguales en todas partes del mundo. No se abordan del mismo modo, no se consideran igual de importantes, ni mucho menos se las estudia de igual modo.

Mientras que para los latinoamericanos asentir con la cabeza de arriba a abajo significa decir que “sí”; en Bulgaria y en el Norte de la India quiere decir "no", y moverla de lado a lado (que para nosotros significa decir “no”) en Bulgaria y en el Norte de la India indica "sí".

Los árabes por su parte, tienden a acercarse mucho a la otra persona al punto que llegan a respirar el aliento del otro, de esta manera buscan la verdad o mentira mediante la confrontación. Pues para ellos la proximidad física es muestra de sinceridad. En cambio los japoneses se mantienen distantes, miran poco a los ojos, más bien miran a la altura del cuello del otro.

La efusividad y los gestos que se enfatizan o exageran con manos, ojos, cabeza o cuerpo, tan frecuentes entre los latinoamericanos, pueden ser percibidos como un ataque o insulto en muchos países asiáticos y europeos.

La comunicación y la interpretación que hacen las personas tienen relación con la historia particular de cada uno, con las condiciones de su entorno y con la propia predisposición que tiene cada individuo, que será única e inigualable.

Así, una persona ve las cosas a su propio modo, subjetivo; con su historia, subjetiva; con su percepción, subjetiva; con sus conocimientos; subjetivos también. Con toda su “mochila” que la predispone de cierta forma, única e inigualable.

Y esto será bien distinto de una a otra persona y otra persona y otra persona... Así como cada persona es única y no hay otra igual, también lo es el modo que tiene para comunicarse y comprender, siendo condicionado -y a veces limitado- por sus experiencias, sentidos y percepciones.

Porque todos nos comunicamos a nuestro particular modo y comprendemos y asimilamos información de acuerdo con nuestras propias variables.

Por otro lado, los individuos podemos tener mayor o menor facilidad para expresarnos, comunicarnos y hacernos entender, según nuestras capacidades, vivencias y aprendizajes.

Los problemas que se presentan cuando nos comunicamos son, en parte, por el necesario fenómeno de convivencia o coexistencia de las partes, ya sean personas, sociedades, empresas, organizaciones, etc.; que tienen diferentes paradigmas y distintos bagajes culturales, religiones, tradiciones, ideologías y costumbres.

Es precisamente por las diferencias, ya sean de lenguaje, de realidades, de concepciones, de habilidades comunicativas y hasta de interpretaciones, que se presentan dificultades a la hora de comunicarnos y relacionarnos. Y esto no se limita sólo al ámbito de la Comunicación y las Relaciones Públicas; sino que se hace presente en cualquier interacción o encuentro de dos o más personas.

Lograr una comunicación eficaz y asertiva es un desafío. Existen obstáculos y barreras generados por muchas y diferentes variables, ya sean las mencionadas arriba, o bien de carácter

social, cultural, económico, religioso, étnico, etc.; con lo cual en ocasiones se torna difícil que las personas se comprendan y logren conciliar sus intereses y llegar a un acuerdo.

Aquella comunicación que se logre implementar de forma inteligente, empática y correcta será la herramienta de la que el hombre podrá servirse para lograr sus objetivos, ya sean éstos particulares, colectivos u organizacionales/corporativos, a pesar de que esos mismos objetivos puedan ir en contra de los de otro individuo, ya que al expresarse el hombre intenta hacerse entender, defender su posición y ganar lo que se propone.

En el presente trabajo nos haremos preguntas relacionadas a la comunicación, la cultura y la diversidad cultural. Luego direccionaremos estos conceptos al ámbito laboral (las organizaciones y empresas).

Intentaremos profundizar sobre la necesaria comprensión entre las personas desde el punto de vista de la comunicación y el concepto de diversidad cultural. Observaremos la comunicación y la cultura como dos variables que pueden ejercer su influencia dentro de una organización, cualquiera sea.

Para ello analizaremos primero la comunicación y la cultura por partes separadas, luego las combinaremos, para finalmente evaluar la posibilidad de que precisamente las diferencias culturales, si no son contempladas y gestionadas a través de un plan de la comunicación, puedan interferir con una comunicación exitosa, eficaz y asertiva.

El lector, a medida que lea el presente trabajo, encontrará definiciones y relaciones de conceptos, así como también un concentrado análisis de estudios anteriores, donde lo que se busca es responder a la pregunta de si la diversidad cultural dificulta la comunicación, de qué manera lo hace en cuyo caso la respuesta sea afirmativa; y además se buscará llegar a posibles soluciones que aporten a la evolución de la comunicación intercultural.

Según Rafael Echeverría¹, autor del libro *“Ontología del Lenguaje”*, somos lo que somos a partir de las relaciones que establecemos con los demás. El individuo es constituido en el lenguaje y como la suma de sus relaciones con los demás. Somos intrínsecamente lingüísticos; exactamente dice: *“Lo social, para los seres humanos, se constituye en el lenguaje. Todo fenómeno social es siempre un fenómeno lingüístico.”*

¹ Rafael Echeverría, *Ontología del lenguaje*, Dolmen Ediciones, 1994, p. 13

*"Un hombre no es nunca un individuo;
sería mejor llamarle un universal singular"*
*Jean Paul Sartre*²

Problema

Nuestro problema se refiere a las dificultades que pueden presentarse en la comunicación sostenida entre personas de diferentes culturas, más precisamente en la comunicación interna de una organización o empresa cuya característica poblacional es la diversidad cultural.

Llevar a cabo una comunicación eficaz y exitosa en presencia de culturas diferentes ¿es posible?

¿Qué hace falta para lograr una buena comunicación entre personas de culturas y nacionalidades diferentes, dentro del ámbito profesional?

Objetivos

Investigar los conceptos de cultura y comunicación; cultura organizacional y comunicación interna. Observar la comunicación interna de una organización con diversidad cultural. Investigar sobre la posibilidad de que la ausencia de un plan de comunicación interna que aborde la intercultural pueda perjudicar, tanto el clima interno de la organización, como los objetivos corporativos.

Analizar el rol del Relacionista Público ejerciendo la función de DirCom en la coyuntura actual que se presenta en materia de comunicación entre culturas - que gracias a la expansión de los mercados hoy se hace presente en un gran número de organizaciones-.

Hipótesis

La diversidad cultural: ¿barrera u obstáculo para la comunicación interna?

La diversidad cultural dentro de una organización, si no es gestionada y abordada por medio de un plan de comunicación interna puede generar un clima interno de malestar, afectar la

² Jean Paul Sartre, *Flaubert, l'idiot de la famille*, Paris, Gallimard, 1971, p.7.

motivación y el rendimiento de los empleados; y por ende, dificultar (o impedir) el logro de los objetivos corporativos.

Marco teórico

Cultura.

Comunicación.

Cultura organizacional.

Comunicación interna. Motivación.

Diversidad cultural.

Teorías culturales.

Enfoques, modelos y paradigmas.

Comunicación asertiva e inclusiva.

La comunicación

La definición etimológica de la palabra comunicación proviene del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”³.

Podemos continuar definiendo a la comunicación como el proceso de interacción y retroalimentación que une y relaciona a individuos. Pero para enriquecer y profundizar más nuestro concepto citamos aquí algunas definiciones de mayor precisión:

Según María del Socorro Fonseca, comunicar es *"llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes"*.⁴

³ Federico Kuhlmann y Antonio Alonso, “Información y Telecomunicaciones”, disponible en Internet en: http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen3/ciencia3/149/htm/sec_4.htm . Consultado el 7 de mayo de 2013.

⁴ María del Socorro Fonseca Yereña, *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*, Pearson Educación, México, 2000, p. 4.

Mientras tanto los autores Stanton, Etzel y Walker, señalan que la comunicación es *"la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte"*.⁵

Por su parte Lamb, Hair y McDaniel sostienen que comunicación *"es el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos"*.⁶

Según Idalberto Chiavenato, comunicación es *"el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social"*.⁷

Asimismo, Robbins y Coulter definen a la comunicación como: *"la transferencia y la comprensión de significados"*.⁸

Desde un punto de vista técnico, la comunicación se puede definir como "el proceso a través del cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y es trasladado a una persona o un grupo de ellas, de tal manera que el significado percibido debe ser equivalente a lo que los iniciadores del mismo intentaban transmitir".⁹

Aristóteles (384-322 a.C.), uno de los filósofos referentes más relevantes de la antigua Grecia, equiparaba la comunicación (el uso de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance) con la persuasión (primer nivel inocente de comunicación, inherente a todo acto comunicativo por lo tanto siempre habrá persuasión).

El lenguaje es tan solo uno de los códigos que utilizamos para expresar nuestras ideas. Además Aristóteles diferenció al hombre del animal precisamente por la capacidad del lenguaje y en su obra *La retórica* definió la comunicación como la capacidad de convencer por medio de la palabra, es decir por medio de la persuasión buscar el logro de una respuesta o acción determinada.

Según David Berlo (1969), discípulo de Wilbur Schramm en la Escuela de periodismo y quien además propuso un modelo de comunicación, el objetivo básico en la comunicación es convertirnos en agentes efectivos, es decir, influir en los demás, en el mundo físico que nos rodea y en nosotros mismos.

Para Carlos E. Sluzki¹⁰ la comunicación *"es uno de los procesos más significativos y más propios de la especie humana"*.

⁵ William Stanton, et al., *Fundamentos de Marketing*, Hill Interamericana, 2007¹⁴, Pág. 511.

⁶ Charles Lamb, Joseph Hair y Carl Mc Daniel, *Marketing*, International Thomson Editores, 2006⁸, p. 484

⁷ Idalberto Chiavenato y McGraw-Hill, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Interamericana, 2006⁷, p. 110.

⁸ Stephen Robbins, Mary Coulter Pearson, *Administración*, Educación de México, 2005⁸, p. 256.

⁹ Smith, 1995, p. 33, en Lucas, 1997

¹⁰ El Dr. Sluzki es Decano para Ciencias de la Salud en el College of Nursing and Health Science y Research Professor en el Institute for Conflict Analysis and Resolution, en George Mason University. Citado por: Guía de Buenas Prácticas de comunicación interna, FEAPS, Madrid España, disponible en Internet en: http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf. Consultado el 4 de abril de 2013.

Paul Watzlawick, psicólogo, sociólogo y filósofo austríaco estudió científicamente la comunicación. En su *Teoría de la Comunicación Humana* postuló que la comunicación es una condición inherente a la vida y el orden social, que trasciende incluso a la propia voluntad de los individuos. Esta teoría sostiene que “*es imposible no comunicar. Todo comunica*”, siendo que la comunicación es un proceso social circular y permanente en el que las personas participan en todo momento, tanto si lo desean como si no.

Por medio de la comunicación el hombre obtiene información respecto de su entorno, permitiéndole desempeñarse de una u otra forma. Y el proceso comunicativo implica la presencia de varios elementos que mencionaremos rápidamente.

En primer lugar podemos identificar un lenguaje común para los individuos que se comunican, además encontraremos una persona que emite el mensaje, que conocemos como emisor, y un segundo individuo que recepciona el mensaje y deberá decodificarlo e interpretarlo, conocido con el nombre de receptor (quien luego puede pasar a convertirse en emisor al dar una respuesta o feedback); asimismo hay un mensaje que se comunica por medio de señales o signos (ya sean sonidos, gestos, señas, etc.) que componen un código y se trasladan a través de un canal (el medio físico a través del cual se transmite la información). Por último será necesaria la interpretación por parte del receptor para decodificar el mensaje a fin de comprenderlo.

El proceso cognitivo de cada individuo es único, dado que posee y maneja un esquema mental diferente, con su manera particular de percibir, interpretar y utilizar la información en la toma de sus decisiones. Esto hace que un mismo dato, por muy objetivo e inalterable que pudiera parecer, sufra diversas interpretaciones, lo que lleva a deducir que haya tantas realidades como personas que la interpretan. Ante esta diversidad de interpretaciones y percepciones, la cultura (sobre todo dentro de una organización) servirá como una red de significados compartidos, y de principios básicos para reducir la incertidumbre.

Podríamos definir a la comunicación entonces, como la acción de transportar información con el fin de generar entendimiento en un grupo de personas dado. Las sociedades humanas existen, conviven y evolucionan gracias a la comunicación.

El filósofo y sociólogo alemán Jürgen, Habermas¹¹, cuando se refiere a la acción comunicativa, dice que es aquella que se basa en un proceso cooperativo de interpretación en que los participantes se refieren simultáneamente a algo en el mundo objetivo, en el mundo social y en el mundo subjetivo.

¹¹ Jürgen Habermas, *Teoría de la acción comunicativa*. Vol. 1, Madrid, Taurus, 1939. p.171.

Según Joan Costa¹², renombrado sociólogo, comunicólogo, investigador y metodólogo, fundador y presidente de la primera entidad europea dedicada a la consultoría en Comunicación estratégica¹³, los humanos nos comunicamos por lo que tenemos en común. Una lengua, una cultura, signos, códigos, repertorios, y un lugar, el de la acción comunicativa, que puede ser real o virtual.

Pero tal como afirma Alejandro Formanchuk¹⁴, comunicador, capacitador y especialista en comunicación interna; si bien la comunicación es intangible, ello no significa que sus consecuencias no sean tangibles. De hecho muy por el contrario los resultados de una comunicación –ya sea buena o no- se perciben en las relaciones humanas en cuestión de segundos.

El sociólogo norteamericano Harold Laswell¹⁵ estudió la influencia de los medios de comunicación y de información de masas en el proceso de creación de la opinión pública. Dedicó gran parte de su análisis hacia los efectos de la misma y desarrolló la proposición antes planteada por Aristóteles en la que identificaba el *quién*, el *qué* y el *a quién* de la comunicación, añadiendo dos elementos. Así, Laswell redefinió el esquema tomando en cuenta también el *cómo* y el *para qué*.

De esta manera sostuvo que todo acto comunicativo podría entenderse haciendo las siguientes preguntas:

¿Quién

Dice qué?

¿En cuál canal o medio?

¿A quién?

¿Con qué efecto?

En su estudio, Laswell observó que la comunicación desempeñaba tres funciones: la vigilancia del medio ambiente, la correlación existente entre los componentes de la sociedad; y la transmisión cultural entre generaciones.

Innumerables estudiosos, filósofos y escuelas de enfoques y corrientes diferentes se interesaron en el gran enigma que representa el proceso comunicativo. Desde conceptos como la persuasión y la manipulación hasta los componentes y las formas de comunicación existentes.

La comunicación ha ido mutando y evolucionando, influenciada por la tecnología y los medios de comunicación. Y lo sigue haciendo.

¹² Juan Costa, “50 reflexiones sobre Comunicación”, disponible en Internet en: <http://www.joancosta.com/docs/50%20reflexiones%20sobre%20comunicacion.pdf>, p. 1. Consultado el 7 de Mayo de 2013.

¹³ <http://www.joancostainstitute.com/>

¹⁴ Alejandro Formanchuk, “Comunicación interna: ¿Cómo medir su beneficio económico?” disponible en Internet en <http://www.formanchuk.com.ar/pdf/articulos/1.pdf>. Consultado el 7 de Mayo de 2013.

¹⁵ Harold D. Laswell, The structure and function of Communication in Society, In: *The Communication of ideas*, ed. BRYSON, L., New York: Harper and Row, p.37-51, 1948.

Necesidad de la comunicación:

Comunicación para la supervivencia y convivencia

Hace ya muchísimos años el hombre, aquél ser primitivo, debió organizarse y cooperar con sus pares para lograr sobrevivir, es decir, que fue necesario coordinar conductas y lograr un consenso. Mientras las mujeres cuidaban de las crías, los hombres cazaban la comida y otros cuidaban a la banda avisando de posibles ataques o peligros externos.

Pero para organizarse de esa manera debieron ponerse de acuerdo en símbolos y significados mentales a los sonidos que emitían y a los movimientos y gestos que hacían con el cuerpo. Entonces la comunicación fue una de las formas más importantes que se desarrollaron como características humanas en los principios de la humanidad, porque estuvo y continúa estando en directa relación con la acción colectiva.

La siguiente anécdota es atribuida a Margaret Mead¹⁶: "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, qué 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!"

No cabe duda que la interacción social fue inevitable en la evolución del ser humano, porque tuvo que convertirse en un ser adaptativo para su supervivencia en el medio ambiente y para poder relacionarse con otros seres de su misma especie.

Pero esta relación entre los seres humanos es algo más que simplemente estar juntos, porque las personas interactuamos siempre en función de algo que nos moviliza.

En otras palabras, los seres humanos nos relacionamos en función de un objetivo, para satisfacer una necesidad, cualquiera que sea la misma.

Las relaciones siempre tienen una finalidad. Cada persona, cada parte de cada relación, tiene su propia finalidad para dicha relación.

El que inicia un diálogo o una relación tiene su objetivo y el otro deberá conocerlo para aceptar el establecimiento de la relación o para negarse a ello. El que inicia la relación tendrá entonces, que transmitir al otro la información sobre su objetivo. Es decir, tiene que comunicarse con el otro para iniciar la relación o la conversación.

¹⁶ Heinz von Foerster, 1994, "Visión y conocimiento: disfunciones de segundo orden", en Dora Fried Schnitman (ed.), *Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad*, Buenos Aires, Paidós, p.95

Para que la relación o la conversación se sostenga, es necesario un proceso de intercambio de información. Si la relación se establece es porque existe un acuerdo implícito o explícito sobre el objetivo de la relación, pero las dos partes necesitarán ponerse de acuerdo sobre las acciones que tomará cada uno y los resultados que espera cada uno. O sea que, para que la relación perdure, la condición que lo permitirá será un continuo intercambio de información entre las partes.

La cultura

La palabra cultura también proviene del latín, *cultus*, que quiere decir cultivo¹⁷. Si bien su origen en la Antigua Roma aludía al cultivo de la tierra en la agricultura, más adelante se extendió de forma metafórica al cultivo del espíritu.

El diccionario de la Real Academia Española define a la cultura, en su tercera acepción, como el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.

La definición clásica de cultura en la Iglesia católica que citamos a continuación se encuentra en el concilio Vaticano II ¹⁸:

Con la palabra cultura se indica, en sentido general, todo aquello con lo que el hombre afina y desarrolla sus innumerables cualidades espirituales y corporales; procura someter el mismo orbe terrestre con su conocimiento y trabajo; hace más humana la vida social, tanto en la familia como en toda la sociedad civil, mediante el progreso de las costumbres e instituciones; finalmente, a través del tiempo expresa, comunica y conserva en sus obras grandes experiencias espirituales y aspiraciones para que sirvan de provecho a muchos, e incluso a todo el género humano.

Mientras que Franz Boas¹⁹, antropólogo estadounidense de origen judío alemán y representante de la escuela relativista, afirma que la cultura incluye a todas las manifestaciones de los hábitos sociales de una comunidad, las reacciones del individuo en la medida en que se ven afectadas por las costumbres del grupo en que vive, y los productos de las actividades humanas en la medida que se van determinadas por dichas costumbres.

En tanto Sigmund Freud, renombrado médico neurólogo del siglo XX y padre del psicoanálisis, pensaba que la cultura era la causa de la pérdida de nuestra autenticidad, libertad e individualidad; y Gabriel García Márquez pensaba que la cultura es el aprovechamiento social del conocimiento.

¹⁷ En latín: cultura, 'cultivo' - Harper, Douglas (2001). Online Etymology Dictionary Disponible en Internet en: <http://www.etymonline.com/index.php?term=culture>, fecha de consulta: 22 de Enero de 2013.

¹⁸ Constitución dogmática *Gaudium et spes*, 1965, n. 53

¹⁹ Franz Boas, *Anthropology*, an Encyclopedia of the Social Sciences. Nova York, Macmillan, 1930.

Por su cuenta Geert Hofstede, un influyente antropólogo y escritor cuya teoría *el Modelo de las 5 Dimensiones* profundizaremos más adelante, ha definido a la cultura como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas, de otro.²⁰ Una definición más simple es "las reglas no escritas del juego social".

Para el antropólogo inglés Edward Tylor²¹, la cultura es todo aquello complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre.

La cultura alude al conjunto de rasgos y atributos que son compartidos en una misma comunidad o grupo, tales como los conocimientos, las creencias, conductas, costumbres y modos de vida que permiten a un individuo desarrollarse en su grupo. Nos referimos pues, al conjunto de manifestaciones con las que el ser humano se manifiesta, un entramado social que abarca todos los modos de expresión de una sociedad dada y que se transmite por medio de la comunicación, la herencia, la enseñanza y la imitación; y es así que pasa de generación en generación por medio del aprendizaje. Los elementos que componen una cultura determinada –y por ende una sociedad- no son innatos ni adquiridos, sino que son aprendidos socialmente, es por ello que de no haber sociedad no existiría una cultura.

Desde nuestra concepción estamos bombardeados por una gran cantidad de información que vamos asimilando que se presenta en forma de “verdades” y supuestos que componen un abanico de mandatos sociales y culturales.

La pregunta que se hace al respecto Damían Karo, rabino argentino, especializado en organización, management, educación y oratoria; es si la cultura nos hace bien, si debemos aceptarla incondicionalmente y si nos encamina hacia nuestra felicidad.²²

Por el contrario, la UNESCO²³ plantea a la cultura como aquella que le permite al ser humano tener capacidad de reflexión sobre sí mismo: pues a través de ella el hombre discierne valores y busca nuevas significaciones. En esta definición el hombre se encuentra en el centro, siendo la cultura resultado del hombre y al servicio del hombre.

²⁰ Geert Hofstede, *Cultures and organizations: software of the mind*, Londres: McGraw-Hill. 1991, p. 5

²¹ Edward B Tylor, "La ciencia de la cultura". En: Kahn, J. S. (comp.): *El concepto de cultura*. Anagrama. Barcelona (1995) [1871]

²² Damían Karo, *Vivir sin etiquetas, preguntas despiertas para un mundo dormido*, Ediciones B Argentina, Abril 2013. p 44

²³ Véase sitio web: <http://www.unesco.org/new/es/culture/>, fecha de recupero: 7 de Mayo de 2013.

Freud también definía la cultura como la suma de las producciones e instituciones que distancian nuestra vida de la de nuestros antecesores animales y que sirven a dos fines: proteger al hombre de la naturaleza y regular las relaciones de los hombres entre sí.

Gracias a que el hombre vive en sociedad y por ello es un ser social, la comunicación le sirve para relacionarse con un “otro”.

Gracias a la cultura producimos e interpretamos significados diariamente.

Gracias a la comunicación trascienden los significados que comunicamos.

El reconocido psicólogo suizo, Edgar H. Schein²⁴ investigó y escribió sobre la cultura organizacional y se interesó en la relación entre la cultura organizacional y los comportamientos individuales. En su definición de cultura sostiene que ésta es la forma en que un grupo se adapta a su entorno. Las personas necesitan información para interpretarla y a partir de ella, poder tomar decisiones y resolver problemas de adaptación interna y externa.

Al interactuar utilizamos códigos ya instaurados tanto en nosotros como individuos como en la sociedad; además tenemos la capacidad de generar nuevos. La sociedad como tal genera códigos que remiten a la experiencia compartida.

Desde una mirada sociológica la cultura alude a aquello que comparten los miembros de un grupo dado, como ser los valores que poseen, las normas que acatan y los bienes materiales que producen.

Para Clyde Kluckhohn²⁵, sociólogo y antropólogo norteamericano quien desarrolló algunas conocidas teorías y modelos culturales, es la antropología la que pone al desnudo la lógica interna de cada cultura. Este autor se preocupa por estudiar la esencia de la personalidad, en sus diferentes exposiciones sociales, culturales y psíquicas, considerando al hombre como el lugar donde se ubica la cultura con diferentes grados de racionalidad, donde se manifiesta, se construye y reconstruye sus identidades.

Frank R. Vívelo²⁶, desde su perspectiva antropológica tradicional (la que él define como totalista) define a la cultura como un mecanismo de adaptación: la totalidad de herramientas, actos, pensamientos e instituciones por medio de las cuales la población se mantiene.

Según Franco Lotito Catino²⁷, Doctor en Ciencias Humanas y psicólogo quien estudió el comportamiento, la psicología y el desarrollo organizacional; la cultura a la que pertenece un individuo debe brindarle la posibilidad de poder adaptarse eficazmente a su medio natural,

²⁴ Edgar H. Schein, “La Cultura Organizacional y el Liderazgo”. Adaptado por la Sociedad Latinoamericana para la Calidad; 1997

²⁵ Clyde Kluckhohn, *Antropología*, Editorial Fundo Cultural Económico, Buenos Aires, Argentina, 1957³

²⁶ Frank R. Vívelo, *Cultural Anthropology Handbook: a Basic Introduction*, Nueva York, Mc Graw-Hill. 1978, p. 17

²⁷ Franco Lotito Catino, Artículo “Arquitectura Psicología Espacio e Individuo”, disponible en: <http://mingaonline.uach.cl/pdf/aus/n6/art03.pdf>. Consultado el 2 de Septiembre de 2013.