



NEG 03



# Patrones de **comunicación** entre los **mexicanos**

Horacio Andrade

Mejorar nuestra forma de relacionarnos nos ayudará a enfrentar exitosamente los retos de la globalización

**H**ace muchos años, cuando era estudiante de la carrera de Comunicación en la Universidad Iberoamericana, entrevisté al entonces cronista de la ciudad de México, Salvador Novo, quien, entre otras cosas, me dijo algo muy interesante, que nunca he podido olvidar: la comunicación entre los mexicanos se da de subconsciente a subconsciente. Con esto quería dar a entender que en una conversación aparentemente trivial y plagada de lugares comunes y fórmulas de cortesía, los interactuantes

podemos no decirnos nada, y sin embargo comunicarnos mucho.

¿Es esto posible? ¿Como en muchos otros aspectos, los habitantes de este país tenemos algunas particularidades en nuestra forma específica de comunicarnos? ¿Si es así, cuáles son éstas? El presente artículo pretende responder, hasta donde sea posible, a estas preguntas, echando mano de diversos estudios que se han realizado sobre el tema, y de mi propia experiencia, como testigo y como actor, de este proceso que en su esencia se da, como diría Novo, por debajo de la superficie. ▶

## Comunicación y cultura

Antes que nada, es importante precisar que la forma en que nos comunicamos tiene su origen, en buena medida, en factores de carácter cultural. La cultura, de hecho, se define hoy en día como un conjunto de significados compartidos por los miembros de un grupo o comunidad. Estos significados compartidos abarcan una serie de creencias y valores que le dan sentido a la realidad y que influyen fuertemente en la manera de comportarse y relacionarse entre sí de los integrantes de esos grupos o comunidades. La comunicación, entonces, encuentra sus raíces en la cultura en la que se manifiesta, y abarca elementos tanto verbales como no verbales.

Novo, en la entrevista referida, ponía un ejemplo: dos amigos, que hace algún tiempo que no se ven, se encuentran en la calle, y el diálogo que se da entre ellos es más o menos el siguiente:

- Quihubo.
- Quihubo.
- ¿Cómo estás?
- Bien, ¿y tú?
- Bien.
- Qué bueno.
- Gusto en saludarte.
- Igualmente, ahí nos hablamos.
- Órale.
- Adiós.

Aparentemente, la cantidad de información intercambiada fue mínima, pero en realidad lo que los dos amigos se comunicaron fue mucho: no ha habido nada nuevo que resulte especialmente relevante en nuestras vidas; seguimos casados con la misma mujer, tenemos el mismo número de hijos, trabajamos en el mismo lugar, nadie se nos ha muerto, estamos bien de salud... Si en ese breve diálogo alguna de las personas hubiera contestado “más o menos” a la pregunta “¿cómo estás?” las cosas hubieran sido muy diferentes, ya que de inmediato la otra persona hubiera preguntado: “¿pues qué te pasó?”. Hay que aclarar que en este caso, además de los elementos verbales utilizados, el lenguaje corporal jugó un papel relevante.

Tanto la forma de codificar (estructurar) como de decodificar (interpretar) la información forma parte de ese conjunto de significados compartidos que es la cultura; las personas que interactúan ya saben lo que

**En una conversación aparentemente trivial y plagada de lugares comunes y fórmulas de cortesía los interactuantes podemos no decirnos nada, y sin embargo comunicarnos mucho.**

en ese contexto específico significan las cosas, porque son parte del marco de referencia<sup>1</sup> proporcionado por ella.

## Patrones básicos de comunicación

Nuestras pautas generales de comunicación en México derivan de tres elementos fundamentales: el colectivismo, el alto contexto y la formalidad en el trato.

El **colectivismo** se refiere a nuestra tendencia gregaria, es decir, a la orientación que tenemos al grupo, a la familia extendida, a aquellos que constituyen nuestro entorno familiar y social inmediato; en otras palabras, a “los nuestros”, que se diferencian claramente de “los otros”, que son los que no forman parte de ese entorno. Con “los nuestros” somos abiertos, con “los otros” somos desconfiados; con “los nuestros” podemos emprender proyectos (de ahí la fuerza de la empresa familiar en nuestro país), con “los otros” no; a “los nuestros” los respetamos, con “los otros”, cuando mucho, guardamos las formas.

En una entrevista que me concedió hace años el doctor Rogelio Díaz Guerrero, éste afirmó que en nuestra cultura laboral, el colectivismo mal entendido hace que, muchas veces, en las organizaciones nos encontremos con camarillas, más que con equipos de trabajo. La diferencia entre ambos es evidente, ya que mientras que las relaciones en el equipo se dan en función de la eficiencia y de los resultados, en la camarilla se basan en la lealtad.

<sup>1</sup> El marco de referencia es el conjunto de elementos biográficos (educación, experiencias) y situacionales (estado de ánimo) que hacen que cada persona interprete de cierta forma la información que recibe. Parte importante del marco de referencia está constituido por las ideas y valores que nos inculca la cultura a la que pertenecemos.

El **alto contexto**, que es un concepto introducido por el antropólogo Edward T. Hall, es nuestra tendencia a interpretar los mensajes considerando todos los elementos que entran en juego en el proceso comunicativo, tanto verbales como no verbales. En las culturas de bajo contexto, como podría ser la norteamericana, el mensaje se interpreta a partir, fundamentalmente, de lo que se dice. En cambio, entre nosotros tanto la comunicación no verbal como la comunicación entre líneas, los mensajes cifrados, son un aspecto sustantivo del proceso.

Respecto a la comunicación no verbal tenemos habilidades bastante desarrolladas tanto para emitir como para interpretar mensajes a través de ella, además de utilizarla más que en otras culturas en aspectos como, por ejemplo, la comunicación táctil (beso, abrazo, palmada) y la cercanía a la que interactuamos (más o menos 20 % menor a la que utilizan los norteamericanos).

Respecto a la comunicación cifrada, muchas veces confiamos la interpretación de nuestro mensaje al otro, lo que nos evita la molestia de ser directos y, por consiguiente, la necesidad de confrontar. Así, cuando le pedimos a alguien que nos hable dentro de dos semanas para darle una respuesta a una petición que nos hace, es su responsabilidad, y no la nuestra, entender que la respuesta es negativa de antemano. En las culturas de bajo contexto la situación es inversa, ya que la responsabilidad de que el otro me entienda es mía, y depende de la claridad con la que le ►





**Comparación de los patrones de comunicación de mexicanos y norteamericanos**

**Patrones básicos**

Norteamericanos	Mexicanos
Individualismo	Colectivismo
Bajo contexto	Alto contexto
Relaciones informales	Relaciones formales

**Lenguaje verbal**

Norteamericanos	Mexicanos
Directo	Indirecto
Simple	Elaborado
Instrumental/pragmático	Personal/afectivo

**Lenguaje no verbal**

Norteamericanos	Mexicanos
Importancia secundaria	Importancia primaria
Alejamiento físico en la interacción	Proximidad en la interacción
Bajo contacto	Mayor contacto físico

**Manejo del conflicto**

Norteamericanos	Mexicanos
Se busca la confrontación	Se evita la confrontación
Basado en la competencia	Se busca la armonía y la cooperación, a veces aun a costa de los propios intereses

envíe el mensaje y de la verificación que haga de su correcta recepción e interpretación.

Quizá el confiarnos demasiado a la interpretación de los factores contextuales de la comunicación nos ha hecho descuidar algunas habilidades básicas, como la escucha activa o la actitud empática (tratar de conocer y entender al otro).

Finalmente, la **formalidad en la relación** tiene también consecuencias variadas. Una de ellas es que, en lo verbal, los mexicanos utilicemos un lenguaje florido, adornado, preocupado por el estilo, muchas veces, más que por el contenido. Otra es que prefiramos la comunicación indirecta a la asertiva. En uno de los estudios que se han realizado se descubrió que la cualidad que más valoramos los mexicanos en los demás son las “buenas maneras”, lo que muestra claramente lo importante que es para nosotros cuidar el tono de la relación y los términos en los cuales se da, sobre todo con las personas que pertenecen a “los nuestros” o que revisten una importancia especial para nosotros, en lo personal o en lo profesional.

De lo anterior deriva nuestra tradicional aversión por el conflicto interpersonal: no nos gusta tener que enfrentar a alguien cuando diferimos en opiniones. Si de plano lo tenemos que hacer tratamos de suavizar las cosas diciendo algo como “estoy un poquito en desacuerdo contigo”. La nuestra es, por calificarla de alguna forma, la cultura del “evítete la pena de decirle que no”, sobre todo, nuevamente, cuando la otra parte es de “los nuestros” o no tenemos motivos para ser descorteses con ella.

Sobra decir que, como siempre que se abordan cuestiones relacionadas con la cultura, no se

## Áreas de desarrollo de la comunicación

- ▣ Empatía
- ▣ Escucha activa
- ▣ Asertividad
- ▣ Capacidad para dar y recibir retroalimentación
- ▣ Manejo de conflictos y negociación

a otro, de una edad a otra (los jóvenes, por ejemplo, son ahora mucho más directos y confrontadores que sus padres). Lo que aquí se está tratando de dibujar es el “máximo común denominador”, en función de lo que muchos mexicanos han dicho de sí mismos y de sus compatriotas (sin olvidar a los extranjeros que también se han sentido atraídos por nuestro carácter nacional).

## Áreas de desarrollo

Al entrar de lleno en la economía global, los mexicanos tenemos la necesidad de interactuar y hacer negocios con personas de todo el mundo y, por tanto, de las más variadas procedencias culturales. Si no somos capaces de entendernos con ellas podemos tener problemas que impliquen, en casos extremos, que dichos negocios no se cierren, o de plano fracasen. Por eso, debemos ser conscientes de que hay que desarrollar algunas habilidades básicas de comunicación, y trabajar en ellas.

La primera es, más que una habilidad, una actitud: la empatía. Hay que partir del otro (aquel con quien queremos comunicarnos) en el proceso comunicativo, de lo contrario la relación nace viciada, porque él es el origen y la meta de nuestra intención de dejar algo en claro. La empatía es, como se dijo unas líneas más arriba, tratar de conocer y de entender al otro para, en base en ese conocimiento, estructurar un mensaje que logre nuestro objetivo de comunicación.

La segunda tiene que ver mucho con la empatía, y es la escucha activa: poner atención en cuerpo (atención física) y alma (atención psicológica) a lo que nos dice la otra persona, no sólo a través del lenguaje verbal,

sino también del no verbal.

Esta habilidad tiene que ver igualmente con la disposición y capa-

puede ni se debe generalizar. Hoy en día tenemos un país tan variado, en todos sentidos, que también los patrones conductuales y comunicativos difieren de una región a otra, de un grupo social

para recibir y aceptar, en su caso, retroalimentación de los demás.

La tercera es la asertividad, que consiste en comunicarnos con claridad, expresando lo que pensamos o sentimos de tal forma que al otro no le quede duda de lo que queremos decir, en un marco de confianza y respeto (no hay que confundir asertividad con agresión). Una habilidad relacionada con la asertividad es la de proporcionar retroalimentación, sea personal o del desempeño, a quienes consideramos que tienen áreas de mejora.

La cuarta es el manejo de conflictos, en la que hay que aplicar, entre otras, las habilidades de escucha activa y asertividad, para llegar al mejor acuerdo posible con las partes implicadas. En esta misma línea se encuentra la negociación que busca una relación ganar-ganar, es decir, la maximización del beneficio para todos como producto de una comunicación efectiva.

Dada la importancia que reviste para el ejecutivo actual el desarrollo de las habilidades de comunicación que se acaban de mencionar, para que pueda interactuar eficientemente con otros en las relaciones de negocios, en los próximos artículos abordaremos cada una de ellas, no solamente desde el punto de vista conceptual, sino también, y sobre todo, práctico.

## Conclusión

La comunicación que descansa fuertemente en el contexto, ésa a la que Salvador Novo describía como “de subconsciente a subconsciente” y Hall como de “alto contexto”, tiene sin duda sus ventajas, pero también sus riesgos. El mayor de ellos es que, a fin de cuentas, cada cual interprete a su manera los mensajes recibidos, pensando que su interpretación fue correcta, cuando en realidad distó mucho del mensaje o de la intención original del emisor. Dejar al otro la responsabilidad de atribuir el significado correcto a mi mensaje puede ser peligroso en el marco de las relaciones de negocios. ¿Por qué no asegurarnos de que nuestros esfuerzos nos llevaron a “hacer común algo”, que es la definición de la comunicación derivada de sus raíces latinas? ▣

### Obras recomendadas

Bartra, Roger, *Anatomía del mexicano*, Plaza y Janés, México, 2002.

Díaz Guerrero, Rogelio y Szalay, Lorand, *El mundo subjetivo de mexicanos y norteamericanos*, Trillas, México, 1993.

Hall, Edward T., *Más allá de la cultura*, Gustavo Gili, Barcelona, 1978.

Hirsch Adler, Ana, *México: valores nacionales*, Ediciones Gernika, México, 1999.

