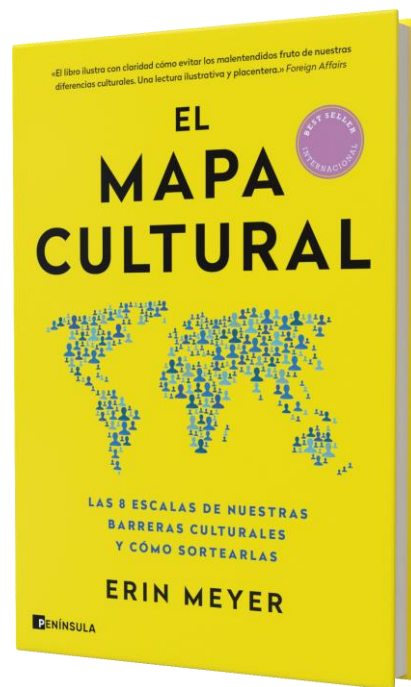


PENÍNSULA

Erin Meyer

EL MAPA CULTURAL

Las 8 escalas de nuestras barreras culturales y cómo sortearlas



BEST SELLER INTERNACIONAL

La guía de referencia para entender y relacionarse con personas de culturas distintas

«Tanto si eres un diplomático, un empresario, un viajero global, un funcionario del gobierno o un trotamundos, este es el único libro que no deberías perderte.»

THE HUFFINGTON POST

A LA VENTA EL 7 DE ENERO

AUTORA DISPONIBLE PARA ENTREVISTAS

*Material embargado hasta publicación

Para ampliar información, contactar con:

ANDREU SITJÀ I OLIVA (Comunicación Área de Ensayo)
asitja@planeta.es | 682 69 63 61

SINOPSIS

Cuando te das cuenta de que, antes de hacer una crítica, los estadounidenses se hartan a halagos mientras que los alemanes no se andan con rodeos; o que los asiáticos muestran reverencia por la jerarquía, mientras que para los suecos cualquiera puede ser jefe, caes en que nos regimos por un contexto cultural que es imprescindible entender antes de pensar en relacionarse con alguien de otro país. La comunicación entre culturas es el gran reto de la economía global, y disponer de las claves necesarias para facilitar la comprensión puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso.

La experta reconocida Erin Meyer desgrana los 8 puntos diferenciales de nuestros rasgos culturales y nos facilita las herramientas para afrontar de manera eficaz los retos comunicativos más comunes en el mundo de las relaciones internacionales. *El mapa cultural* se ha convertido en la obra de referencia para cualquier lector que quiera desenvolverse de la forma más consciente y cómoda en este terreno sutil, y a veces traicionero, en el que se espera que personas de orígenes distintos trabajen juntas en armonía.

LA AUTORA



(c) Kim Durdant-Hollamby, KDH Creative

Erin Meyer es una experta reconocida en el campo de los negocios internacionales y coautora del *bestseller* *Aquí no hay reglas: Netflix y la cultura de la reinención* junto con el CEO de Netflix. Es profesora en el Departamento de Comportamiento Organizacional del INSEAD y directora del programa *Leading Across Borders and Cultures*.

ÍNDICE

Introducción. Sortear las diferencias culturales y aprender de la señora Chen.	11
1. Escuchar el aire.	41
<i>Comunicar entre culturas</i>	
2. Las múltiples caras de la cortesía.	75
<i>Evaluar el desempeño y dar feedback negativo</i>	
3. El porqué frente al cómo.	105
<i>El arte de la persuasión en un mundo multicultural</i>	
4. ¿Cuánto respeto deseas?	135
<i>Liderazgo, jerarquía y poder</i>	
5. D mayúscula o d minúscula.	165
<i>¿Quién decide? ¿Y cómo?</i>	
6. La cabeza y el corazón.	185
<i>Dos tipos de confianza. ¿Cómo se cultivan?</i>	
7. La aguja, no el cuchillo.	219
<i>Cómo manifestar el desacuerdo de manera productiva</i>	
8. ¿Cuán tarde es demasiado tarde?	245
<i>La planificación y la percepción intercultural del tiempo</i>	
Epílogo. Cómo poner en práctica el mapa cultural	271

INTRODUCCIÓN DEL LIBRO

Sortear las diferencias culturales y aprender de la señora Chen

Cuando salió el sol aquella fría mañana de noviembre en París, ya iba de camino a la oficina para reunirme con un nuevo cliente de peso. No había dormido bien, pero eso no era raro, porque antes de las sesiones de formación importantes solía pasarme la noche en vela. Pero lo que había distinguido a aquella noche eran los sueños que me habían impedido descansar.

Me encontraba haciendo la compra en un gran supermercado de estilo estadounidense. Mientras repasaba la lista —fruta, pañuelos de papel, más fruta, pan de molde, un cartón de leche, aún más fruta— me sorprendió descubrir que, por alguna razón, los artículos desaparecían del carrito más rápido de lo que yo los encontraba y los metía en él. Me apresuraba por los pasillos, cogiendo los productos y dejándolos en el carro, para ver cómo al instante se esfumaban sin dejar huella. Para mi horror y frustración, me daba cuenta de que jamás terminaría de hacer la compra.

Después de que el mismo sueño se repitiera varias veces durante la noche, renuncié a volver a dormir. Me levanté, me tomé una taza de café y me vestí sin que hubiera amanecido aún; luego recorrí por las calles vacías de París el trayecto habitual hasta llegar a mi oficina, cerca de los Campos Elíseos, para preparar el programa del día. Mientras pensaba que la pesadilla sobre la compra frustrada podría reflejar mi preocupación por estar perfectamente preparada para los clientes, invertí toda mi energía en organizar la sala de conferencias y revisar las notas de la jornada. Iba a pasar el día con uno de los altos ejecutivos de Peugeot Citroën, preparándolos a él y a su mujer para los ajustes culturales que tendrían que hacer de cara a su inminente mudanza a Wuhan (China). Si el programa iba bien, contratarían a mi empresa para prestar el mismo servicio a otras cincuenta parejas ese mismo año, así que había mucho en juego.

Bo Chen, el experto chino que me asistiría durante la sesión de formación, también llegó pronto. Chen, periodista de treinta y seis años originario de Wuhan y residente en París, trabajaba para un periódico chino. Se había prestado a actuar como experto cultural durante la formación y sus observaciones serían uno de los elementos clave para que la jornada fuera un éxito. Si era tan bueno como esperaba, el programa sería la bomba y nos haríamos con las otras cincuenta sesiones. Mi confianza en Chen se había avivado durante nuestros encuentros preparatorios. Elocuente, extrovertido y muy culto, parecía la persona ideal para la labor. Le había pedido que preparase dos o tres ejemplos concretos para ilustrar cada una de las dimensiones culturales que abordaría durante el programa y me había confirmado con entusiasmo que los tendría listos.

Cuando llegaron Monsieur y Madame Bernard, los instalé a un lado de la gran mesa rectangular de vidrio, junto a Chen. Inspiré hondo y, esperanzada, comencé la sesión esbozando en un rotafolio los problemas culturales que los Bernard debían comprender para que su estancia en China fuera satisfactoria. A medida que avanzaba la mañana, iba explicándoles cada dimensión de los problemas clave y respondiendo a las preguntas de la pareja, sin perder de vista a Chen para poder ayudarlo a presentar sus observaciones.

Pero este parecía no tener nada que exponer. Cuando acabé con la primera dimensión, me detuve un momento y lo miré para que hiciera sus aportaciones, pero no dijo nada. Ni abrió la boca, ni inclinó el cuerpo hacia delante, ni levantó la mano. Por lo que parecía, no tenía ningún ejemplo que mostrar. Como no quería avergonzarlo o dar lugar a una situación incómoda por recurrir a él sin que estuviera listo, me limité a continuar con el siguiente punto.

Para mi creciente disgusto, Chen siguió callado y casi inmóvil mientras yo continuaba con el resto de la presentación. Asentía cortés mientras hablaba, pero eso era todo; no usaba otro lenguaje corporal para indicar alguna reacción, positiva ni negativa. Mostré todos los ejemplos que se me ocurrieron y fomenté el diálogo con el cliente como buenamente pude. Punto por punto, hablé, compartí y consulté con los Bernard... Y punto por punto, Chen no hizo ninguna observación.

Continué así durante tres horas largas. Mi decepción inicial con Chen estaba convirtiéndose en verdadero pánico. Necesitaba sus observaciones para que el programa llegase a buen término. Al final, pese a que no quería provocar un momento incómodo delante del cliente, decidí jugármela.

—Bo —pregunté—, ¿tienes algún ejemplo que desees compartir con nosotros?

Chen se enderezó en la silla, sonrió con confianza a los clientes y abrió su cuaderno, que estaba repleto de páginas y páginas de notas mecanografiadas.

—Efectivamente, Erin —respondió—. Gracias.

Y, entonces, para mi gran alivio, Chen comenzó a explicar un ejemplo claro, pertinente y fascinante tras otro.

Al pensar en la historia de mi incómodo encargo con Bo el Silencioso, lo natural es asumir que algo en su personalidad, en la mía o en nuestra interacción podría haber provocado esa situación tensa. Tal vez Chen permaneció callado porque no es muy buen comunicador, o porque es tímido o introvertido y no se atreve a expresarse a menos que se le empuje a hacerlo. O puede que yo sea una moderadora incompetente, al decirle a Chen que se preparase para la reunión y luego no recurrir a él hasta que casi había

concluido. O quizá, siendo benevolentes, estaba tan cansada después de haberme pasado la noche soñando con fruta perdida que no vi las señales que Chen me hacía para indicar que tenía algo que decir.

De hecho, durante las reuniones previas con él me había quedado claro que no era una persona poco elocuente o tímida; era un excelente comunicador y rebosaba extroversión y confianza en sí mismo. Además, yo llevaba años celebrando reuniones con clientes y jamás había experimentado una desconexión semejante, lo que sugería que mis habilidades como moderadora no eran el origen del problema.

La verdad es que la historia de Bo el Silencioso es una historia de cultura, no de personalidad. Pero la explicación cultural no es tan sencilla como podríamos pensar. El comportamiento de Chen en nuestra reunión está en consonancia con un estereotipo cultural conocido. Los occidentales a menudo asumen que los asiáticos, en general, son callados, reservados o tímidos. Si diriges un equipo global que incluya asiáticos y occidentales, es muy probable que hayas oído la queja, común entre estos últimos, de que los participantes asiáticos no hablan mucho y son menos directos a la hora de expresar opiniones individuales en las reuniones de equipo. No obstante, el estereotipo cultural no refleja la verdadera razón del comportamiento de Chen.

Dado que los Bernard, Chen y yo estábamos participando en un programa de formación intercultural (que supuestamente yo dirigía; pese a que de repente me veía en el incómodo papel de alumna), decidí pedirle sin más a Chen que me explicara sus acciones.

—Bo —exclamé—, ¡con la de ejemplos estupendos que tenías! ¿Por qué no has intervenido y los has compartido con nosotros antes?

—¿Esperabas que interviniera? —me preguntó con cara de verdadera sorpresa. A continuación, me describió la situación tal y como él la veía—. En esta sala —dijo, volviéndose al señor y la señora Bernard—, Erin preside la reunión.

Y continuó:

Como es la persona de mayor rango aquí, espero a que me dé la palabra. Y, mientras espero, debo mostrar que sé escuchar, por lo que me quedo callado y quieto. En China, a menudo tenemos la impresión de que los occidentales hablan mucho en las reuniones porque quieren lucirse o porque no saben escuchar. Además, me he dado cuenta de que los chinos dejamos varios segundos de silencio más antes de intervenir que en Occidente. Los occidentales prácticamente se pisan unos a otros durante las reuniones.

Estaba esperando a que Erin callara el tiempo suficiente para intervenir, pero ese momento no llegó nunca. Muchas veces, los chinos sentimos que los estadounidenses no saben escuchar porque siempre se interrumpen unos a otros para dar su opinión. Me habría gustado dar la mía si hubiera habido alguna pausa lo bastante larga. Pero Erin no dejaba de hablar, así que me limité a ser paciente y esperar. Es algo que mi madre me decía y he interiorizado: «Tienes dos ojos y dos orejas, pero solo una boca. Úsalos en consecuencia».

Mientras Chen hablaba, la base cultural de nuestro malentendido nos quedó clarísima tanto a los Bernard como a mí. Era evidente que iba mucho más allá de cualquier simple estereotipo sobre los «tímidos chinos». Y, al entenderlo, surgió la pregunta más importante de todas: una vez que soy consciente del contexto cultural que da forma a una situación, ¿qué puedo hacer para responder de manera más eficaz?

En el caso de Bo el Silencioso, el ser más consciente del significado de su comportamiento conduce a varias soluciones fáciles, pero de gran alcance. En el futuro, puedo estar más preparada para reconocer y abordar con flexibilidad las diferentes expectativas culturales respecto al estatus y la comunicación. La próxima vez que dirija un programa de formación con un especialista cultural chino, debo asegurarme de invitarlo a hablar. Y si no responde de inmediato, tengo que dejar varios segundos más de silencio antes de retomar la palabra. Chen, por su parte, puede adoptar una serie de estrategias sencillas para mejorar su eficacia. Simplemente puede olvidarse de su tendencia natural a esperar a que lo inviten a hablar y obligarse a intervenir siempre que tenga una idea que aportar. Si esto le resulta demasiado agresivo, puede levantar la mano para tomar la palabra cuando no encuentre hueco para hablar.

En este libro, presento un acercamiento sistemático y progresivo para comprender los retos comunicativos más comunes en el mundo de los negocios debidos a las diferencias culturales, y ofrezco pasos para afrontarlos de manera más eficaz. El proceso empieza por reconocer los factores culturales que conforman el comportamiento humano y analizar de manera metódica los motivos de dicho comportamiento. Esto, a su vez, nos permitirá aplicar estrategias claras para mejorar la eficacia a la hora de resolver los problemas más espinosos provocados por los malentendidos entre culturas, o para evitarlos directamente.

* * *

Cuando entré en el despacho de Sabine Dulac, situado en la segunda planta de un edificio en el distrito empresarial de La Défense, a las afueras de París, esta caminaba

nerviosa delante de la ventana, que daba a un puentecillo y a una escultura de hormigón que representaba un enorme dedo pulgar. A Dulac, la dinámica directora financiera de una de las principales compañías energéticas del mundo, le acababan de ofrecer un traslado de dos años en Chicago, después de años pidiéndoles a sus superiores una oportunidad como aquella. Había pasado la noche anterior estudiándose un montón de artículos que le había enviado, en los que se describían las diferencias entre las culturas empresariales de Francia y Estados Unidos.

«Creo que este traslado a Chicago va a ser perfecto para mí —afirmó Dulac—. Me encanta trabajar con estadounidenses. *Ils sont tellement pratiques et efficaces!* Me encanta cómo se centran en el pragmatismo y la eficiencia. *Et transparents!* ¡Los americanos son mucho más explícitos y transparentes que nosotros, los franceses!»

Pasé varias horas ayudando a Dulac a prepararse para el traslado, viendo entre otras cuestiones cuál sería la mejor forma de adaptar su estilo de liderazgo para que funcionara en el contexto de la cultura estadounidense. Sería la primera vez que viviría fuera de Francia y sería la única extranjera de su equipo, dos circunstancias que no hacían sino aumentar su entusiasmo ante la idea de mudarse. Encantada con esta nueva oportunidad, Dulac partió rumbo a la Ciudad de los Vientos. Estuvimos cuatro meses sin hablar. Luego llamé tanto a su jefe estadounidense como a ella para las conversaciones de seguimiento previstas.

Jake Webber respondió con un hondo suspiro cuando le pregunté cómo le iba a Dulac. «Su desempeño es... digamos que medio. Le gusta mucho al equipo y es increíblemente dinámica. Tengo que admitir que esa energía ha puesto en marcha al departamento. Eso ha sido positivo. Desde luego, se ha integrado mucho más rápido de lo que esperaba. En serio, a este respecto ha sido excelente.»

Sentí que la evaluación de Webber estaba a punto de dar un giro a peor. «No obstante, hay varios aspectos críticos que necesito que Sabine cambie en su forma de trabajar —continuó— y no veo que esté haciendo ningún esfuerzo para lograrlo. Sus Excel son descuidados, comete errores de cálculo y asiste a las reuniones sin haberlas preparado. He hablado con ella varias veces sobre estas cuestiones, pero no responde. Sigue con las mismas pautas de trabajo. Volví a hablarle de este tema el jueves pasado, pero no veo que haya esfuerzo alguno por su parte.

«Esta mañana tuvimos su evaluación de desempeño —suspiró Webber de nuevo— y volví a señalarle estos problemas. Habrá que ver qué pasa. Pero si no espabila con estas cuestiones, no creo que la cosa vaya a funcionar.»

Preocupada, llamé a Dulac.

«¡Todo va fenomenal! —me confirmó—. Mi equipo es fantástico. Realmente he conectado con los miembros. Y tengo una relación estupenda con mi jefe. *Je m'épanouis!* —añadió, una expresión francesa que podría traducirse como “estoy floreciendo” o “me va muy bien”, antes de continuar—: Por primera vez en mi carrera he encontrado un puesto que es perfecto para mí, en el que explotar todo mi talento y mis habilidades. Ah, y te diré que esta mañana tuve mi primera evaluación de desempeño. ¡Estoy encantada! Ha sido la mejor desde que empecé en la empresa. Las cosas van tan bien que me estoy planteando alargar mi estancia más allá de los dos años.»

Al igual que con la historia de Bo el Silencioso, pensemos por un momento si el error de comunicación entre Webber y Dulac se debe más a que sus personalidades no encajan o a diferencias culturales. En este caso, los estereotipos nacionales confunden en lugar de ayudar. Después de todo, lo que suele pensarse de los franceses es que son unos maestros de la comunicación implícita e indirecta, que hablan y escuchan con sutileza y sensibilidad, mientras que se considera que los estadounidenses tienden a la comunicación explícita y directa: cuanto más contundente, mejor. Sin embargo, en la historia de Dulac la Sorda, un supervisor americano se queja de que su subordinada francesa carece de sofisticación suficiente para entender lo que quiere decirle, mientras que la ejecutiva parece encantada sin enterarse del mensaje que su jefe le intenta transmitir. Ante una situación así de contradictoria, podríamos limitarnos a asumir que las personalidades de Webber y Dulac son incompatibles, independientemente de su origen cultural.

En efecto, podríamos darlo por sentado sin más. Pero supongamos que has hablado con veinte o treinta directivos franceses que viven en Estados Unidos y una docena de ellos te han contado una historia similar. Uno a uno, te han explicado que sus superiores americanos les han dado *feedback* de una manera que les resultó confusa, ambigua o directamente engañosa; así, podrías llegar a la conclusión correcta de que es algo cultural lo que provoca este patrón de malentendido. Y, de hecho, dicho patrón existe, lo que indica con claridad que el caso de Dulac la Sorda es mucho más que una cuestión de personalidades en conflicto.

Este patrón es confuso porque los estadounidenses a menudo tienden a ser más explícitos y directos que los franceses (o, más concretamente, de «contexto bajo», un término en el que nos detendremos más adelante en otro capítulo). La gran excepción se da cuando los directivos dan *feedback* a sus subordinados. En un entorno francés, los comentarios positivos suelen brindarse de forma implícita, mientras que los negativos son más directos. En Estados Unidos sucede justo lo contrario. Los directivos americanos

suelen ser claros con los comentarios positivos mientras que tratan de amortiguar los mensajes negativos envolviéndolos en un lenguaje alentador y optimista. Así, cuando Webber evaluó el trabajo de Dulac empleando el popular método americano de tres mensajes positivos por uno negativo, esta abandonó la reunión con las alabanzas aún resonando en sus oídos, mientras que los comentarios negativos le parecieron insignificantes. Si Dulac hubiera sido consciente de esta tendencia cultural mientras discutía su desempeño con su nuevo jefe estadounidense, habría dado mayor importancia a la parte negativa de la evaluación que si se hubiera tratado de un jefe francés, interpretando así los comentarios con mayor exactitud y sin arriesgarse a perder su trabajo.

Asimismo, si Webber hubiera sabido todo esto, podría haber puesto en contexto su forma de comunicarse con Dulac. Podría haberle dicho: «Cuando realizo una evaluación de desempeño, siempre empiezo mencionando tres o cuatro cosas que considero que la persona está haciendo bien. Luego paso a la parte realmente importante de la reunión, que es, por supuesto, lo que esa persona puede hacer para mejorar. Detesto ir directamente a la parte importante de la reunión sin empezar con lo positivo. ¿Te parece bien que use este método?».

A menudo basta explicar lo que uno va a hacer para que la comunicación mejore mucho, al evitar el malentendido inmediato y al sentar las bases para un mejor trabajo en equipo en el futuro, un principio que también vimos en la práctica cuando Bo Chen describió los motivos por los que había permanecido callado durante casi toda nuestra reunión. Esta es una de las decenas de estrategias concretas y prácticas que estudiaremos para abordar los equívocos interculturales y mejorar la eficacia cuando se trabaja en equipos globales.

Las barreras invisibles que dividen nuestro mundo

Situaciones como estas dos que acabamos de ver son mucho más comunes de lo que creeríamos. La triste realidad es que la inmensa mayoría de los directivos que hacen negocios a nivel internacional no saben bien hasta qué punto la cultura influye en su trabajo. Esto es especialmente cierto si tenemos en cuenta que cada vez más gente se comunica a diario con personas en otros países por medios virtuales, como el correo electrónico o el teléfono. Cuando vives, trabajas o viajas mucho por un país extranjero, captas muchas señales contextuales que te ayudan a entender la cultura de sus habitantes, lo que a su vez te permite descifrar mejor la comunicación y adaptarte. En cambio, cuando intercambias mensajes electrónicos con un interlocutor internacional en

un país que no has visitado nunca, es mucho más fácil pasar por alto las sutilezas culturales que afectan a la comunicación.

Un ejemplo sencillo es un gesto característico y único de la India: un movimiento de la cabeza a medio camino entre la negación y el asentimiento. Si uno viaja a la India por negocios, pronto descubrirá que ese gesto no indica desacuerdo, duda o falta de apoyo, como sucedería en la mayoría de los demás países. Por el contrario, sugiere interés, entusiasmo o, en ocasiones, una escucha respetuosa. Al cabo de un día o dos, uno advierte que todo el mundo lo hace, toma nota mental de su aparente significado y, a partir de entonces, puede interpretar bien el gesto al negociar un acuerdo con su equipo de contratación externa en el país.

Pero por teléfono o correo electrónico, interactuamos a diario con nuestros socios indios desde la oficina de Hellerup (Dinamarca) o Bogotá (Colombia) sin ver siquiera el entorno en el que viven y trabajan. Así que, en una videoconferencia con uno de nuestros altos directivos indios, podemos interpretar este gesto, que no es de negación ni asentimiento, como que el interlocutor no está totalmente de acuerdo con nuestra idea. Redoblamos los esfuerzos para convencerlo, pero cuanto más hablamos más parece indicar con la cabeza que no está convencido. Acabamos la videollamada confusos, frustrados y puede que hasta enojados. La cultura ha influido en la comunicación, pero a falta de las señales visuales y contextuales que ofrece la presencia física, ni siquiera hemos detectado que había algo cultural en juego.

Así, seamos conscientes de ello o no, las diferencias sutiles en los patrones de comunicación y las variaciones complejas en lo que se considera buenas prácticas o sentido común de un país a otro tienen un tremendo impacto en cómo nos entendemos entre nosotros y, en última instancia, en cómo hacemos nuestro trabajo. Muchas de estas diferencias culturales —las distintas actitudes respecto a cuándo hablar o callar, el papel del líder en la sala y qué forma de dar feedback negativo es la más constructiva— pueden parecer poca cosa. Pero si uno no es consciente de las diferencias y no se arma con estrategias para gestionarlas de un modo eficaz, pueden arruinar las reuniones de equipo, desmotivar a los empleados, frustrar a los proveedores extranjeros y dificultar enormemente la consecución de nuestros objetivos. Hoy, trabajemos en Düsseldorf, Dubái, Brasilia, Pekín, Nueva York o Nueva Delhi, todos formamos parte de una red mundial (real o virtual, física o electrónica) para cuyo éxito es necesario desenvolverse en realidades culturales radicalmente diferentes. A menos que sepamos cómo descifrar otras culturas y evitar trampas en las que es sencillísimo caer, seremos una presa fácil de malentendidos, conflictos innecesarios y, al cabo, fracasos.

No basta con prestar atención a las diferencias individuales

Es muy posible, y hasta común, llevar décadas trabajando en distintas culturas y viajando con frecuencia por negocios sin ser consciente ni saber cómo la cultura nos influye. Millones de personas trabajan en entornos globales, pero siguen viéndolo todo desde su propia perspectiva cultural y asumiendo que todas las diferencias, controversias y malentendidos se deben a la personalidad. Y no es una cuestión de pereza. Muchas personas bienintencionadas no se informan sobre las diferencias culturales porque creen que bastará con fijarse en las diferencias individuales. Tras publicar un artículo online sobre las diferencias entre las culturas de Asia y su influencia en el trabajo en equipo con personas de distintos países asiáticos, un lector comentó: «Hablar de diferencias culturales nos conduce a los estereotipos y, en consecuencia, a encasillar a las personas según sus "rasgos generales". En lugar de hablar sobre cultura, es importante juzgar a las personas en cuanto individuos, no como meros productos del entorno».

En principio, este argumento suena válido, incluso bien informado. Por supuesto que las personas, independientemente de su origen cultural, presentan rasgos de personalidad de lo más variado. Entonces ¿por qué simplemente no nos acercamos a la gente con interés por conocerla personalmente y, a partir de ahí, avanzamos? Por desgracia, este punto de vista ha impedido que miles de personas aprendieran lo que necesitaban para cumplir sus objetivos. Si emprendemos toda interacción partiendo de la base de que la cultura no importa, nuestro mecanismo predeterminado nos llevará a ver a los demás a través de nuestra propia lente cultural y a juzgarlos o prejuizarlos en consecuencia. Si ignoramos la cultura, no podremos sino terminar pensando: «Chen no habla; ¡es evidente que no tiene nada que decir! ¡Su falta de preparación va a fastidiarme el programa de formación!». O tal vez: «Jake me dijo que todo iba fenomenal durante la evaluación de desempeño, cuando en realidad estaba descontento con mi trabajo. ¡Es un jefe taimado, falso e incompetente!».

Sí, cada persona es un mundo. Y sí, cuando trabajamos con personas de otras culturas, no deberíamos sacar conclusiones sobre rasgos individuales a partir de su lugar de procedencia. Pero eso no significa que aprender sobre los contextos culturales sea innecesario. Si la culminación de un negocio depende de tu capacidad de trabajar bien con personas de todo el mundo, necesitarás apreciar las diferencias culturales y respetar las diferencias personales. Las dos son básicas. Como si esta complejidad no bastara, las diferencias culturales e individuales a menudo se combinan con diferencias entre organizaciones, sectores, profesiones y otros grupos. No obstante, hasta en las situaciones más complicadas, entender cómo las diferencias culturales afectan a esta

combinación puede ayudarnos a descubrir una nueva perspectiva. Las creencias y los patrones de comportamiento culturales con frecuencia influyen en la percepción (lo que vemos), la cognición (lo que pensamos) y la acción (lo que hacemos). La finalidad de este libro es ayudarte a mejorar tu capacidad de descifrar estos tres aspectos de la cultura y mejorar tu eficacia a la hora de abordarlos.

Ocho escalas para distribuir las culturas del mundo

Yo no nací en una familia multicultural, con padres que me llevaran por todo el planeta. Al contrario, nací en las afueras de Two Harbors, Minnesota, una ciudad famosa sobre todo entre los conductores de la carretera de Duluth por albergar el restaurante Betty's Pies. Es el tipo de pueblo pequeño donde la mayoría de los lugareños pasa toda la vida en la cultura de su infancia. Mis padres fueron un poquito más lanzados: cuando tenía cuatro años, nos mudamos trescientos kilómetros al sur, a Minneapolis, donde crecí.

Sin embargo, ya adulta, me cautivó el frenesí de rodearme de personas que veían el mundo de una forma radicalmente distinta a la mía. Ahora que llevo casi la mitad de mi vida fuera de Estados Unidos, he desarrollado habilidades que van desde aprender a comer orugas *mopane* para merendar cuando enseñaba inglés a alumnos de instituto en Botsuana hasta esquivar vacas, gallinas y rickshaws cuando salía a correr por las mañanas en la India durante una breve estancia dando clase a ejecutivos.

Hoy, casada con un francés y criando a dos hijos en Francia, tengo que lidiar a diario con los retos interculturales. ¿De verdad es necesario que una persona educada pliegue las hojas de lechuga antes de comerlas o sería aceptable que las cortara? Si mis encantadores vecinos de arriba me besaron la mejilla cuando me los crucé ayer en el rellano, ¿será excesivo si les doy un beso la primera vez que me los encuentre cada día? En cualquier caso, las enseñanzas de este libro no han surgido de debates sobre hojas de lechuga u orugas *mopane* (por interesantes que sean), sino de la fascinante oportunidad de enseñar gestión intercultural en una de las instituciones más culturalmente diversas del planeta. Tras fundar la filial francesa de una consultora intercultural, en la que tuve el placer de aprender a diario de decenas de especialistas en cultura como Bo Chen, entré a trabajar como profesora en INSEAD, una escuela de negocios internacional de la que casi nadie habrá oído hablar en Two Harbors, Minnesota.

INSEAD es uno de los pocos lugares donde todos somos una minoría cultural. Aunque el campus de origen está en Francia, solo alrededor del 7 % de los alumnos son franceses. La última vez que lo comprobé, el mayor grupo cultural eran los indios, que

conformaban aproximadamente el 11 % del alumnado. Otros estudiantes han vivido y trabajado por todo el mundo, y muchos han pasado toda su carrera mudándose de una región a otra. En lo que a gestión intercultural se refiere, estos ejecutivos se cuentan entre los más sofisticados y cultos del planeta. Y aunque vienen a INSEAD a aprender de nosotros, soy yo quien cada día y en secreto aprendo de ellos. He logrado convertir mi aula en un laboratorio donde los participantes prueban, cuestionan, validan y corrigen los resultados de más de una década de investigación. Muchos han compartido sus propios conocimientos y las soluciones que les han funcionado en un mundo globalizado.

Este rico acervo de información y experiencias da forma al modelo de ocho escalas que constituye la base de este libro. Cada una de ellas representa un área clave, que los directivos deben tener en cuenta, y muestra cómo las culturas varían de un extremo al otro de un espectro. Las ocho escalas son:

- **Comunicación:** contexto bajo frente a contexto alto.
- **Evaluación:** feedback negativo directo frente a feedback negativo indirecto.
- **Persuasión:** privilegiar los principios frente a privilegiar la aplicación.
- **Liderazgo:** igualitario frente a jerárquico.
- **Decisión:** toma consensuada frente a toma de arriba abajo.
- **Confianza:** basada en las tareas frente a basada en las relaciones.
- **Desacuerdos:** confrontar frente a eludir la confrontación.
- **Planificación:** tiempo lineal frente a tiempo flexible.

Ya necesites motivar a tus empleados, complacer a tus clientes o simplemente organizar una teleconferencia con miembros de un equipo intercultural, estas ocho escalas te ayudarán a ser más eficaz. Al analizar el posicionamiento de una cultura con relación a otra, las escalas te permitirán descubrir cómo la cultura influye en una colaboración internacional y ahorrarte situaciones incómodas como aquella en la que se vieron Webber y Dulac.