



## Cuando las culturas chocan

Gerencia exitosa entre culturas

por Richard D. Lewis

### RESUMEN EJECUTIVO

La diversidad cultural es un fenómeno que ha llegado para quedarse. Es por esto que los gerentes deben planificar sus estrategias bajo la premisa de entendimiento mutuo.

Lewis ofrece una guía para trabajar y comunicarse entre diferentes culturas y países, de gran importancia para la gerencia de cualquier empresa en el ámbito global.

El autor demuestra un amplio modelo que puede ser utilizado para caracterizar las distintas características culturales, las cuales influyen altamente en los modelos de pensamiento, las conductas, el liderazgo, la formación de equipos, y otros aspectos importantes dentro de las organizaciones.

Es fundamental conocer las actitudes de las distintas culturas frente a las mismas situaciones de negocios, para garantizar el buen entendimiento y la colaboración en el mundo de los negocios. "Cuando las culturas chocan" es un buen inicio.

### La diversidad cultural

Algunas costumbres de personas provenientes de otras culturas pueden causar cierta gracia a otras poblaciones que no son oriundas del mismo lugar.

Por lo general, las personas sonrían ante el excentricismo de los extranjeros, contentándose internamente con ser ellos los "normales". Disfrutan de la compañía de extranjeros por diversión. Pueden comportarse como franceses o griegos en una noche de fiesta, sentarse en un tatami con japoneses o comer piernas de cordero con la mano entre personas árabes.

Pero se trata de pura apariencia. Lo que ocurre en nuestras mentes sigue siendo algo privado y protegido, y seguimos pensando en base a nuestro programa innato de creencias y suposiciones.

La mayoría de las personas comparten ciertos conceptos y creencias básicas. Sin embargo, en ciertas culturas, tienen otra perspectiva y se comportan de forma diferente, por lo que a veces se pudiera pensar que se comportan en forma extraña o irracional, e incluso llegar a pensar que la persona viola ciertos valores que para usted serían sagrados.

Este tipo de diferencias culturales se remontan a creencias y suposiciones bien diferentes acerca de la realidad que varía de país a país.

El sentido común, ampliamente utilizado en muchas situaciones de negocio, no puede ser neutral. Se deriva de la experiencia, y la experiencia está muy ligada a la cultura.

En el caso extremo, imagine las barreras comunicacionales que podrían presentarse entre un esquimal y un aborigen africano – seguramente son irreconciliables. Dado el origen de cada uno ¿cuál podría ser su tema de conversación? Ambos difieren en religión, estructura política, hasta sería casi imposible que cada uno de ellos imaginara el extremo climático en el que vive el otro. Esto sin mencionar sus gustos alimenticios, sexuales, etc.

Sin embargo, existen muchas culturas parecidas entre sí, que poseen civilizaciones modernas, partidos políticos, fábricas, automóviles y mercados de valores, y por algún motivo, a pesar de su cercanía, parecieran repelerse o no llevarse muy bien. Por ejemplo, japoneses y chinos o ingleses y norteamericanos.

En otros casos, las diferencias son producto de culturas corporativas, las cuales son particularmente fuertes en ciertos países, como Japón, mientras que en países como España, Italia y China prevalece la cultura de la familia. En países como Gran Bretaña, Francia, Australia y Estados Unidos domina la cultura individualista.

Adicionalmente, es necesario tomar en cuenta las diferentes culturas que pueden experimentar las personas dentro de un mismo país (de distintas regiones o ciudades, distintas clases sociales, sexo, etc.).

### Conceptos y creencias básicas de las culturas

Algunas normas y reglas de educación de una cultura pueden aprenderse, y hasta se pueden emular. Se pueden imitar ciertos patrones de discurso o idioma.

Pero por debajo de eso, existen diferencias innatas, mucho más difíciles de reconocer, sobre conceptos básicos como el honor, el deber, el amor, la justicia y la gratitud.

Esta diferencia de conceptos hace que la comunicación multicultural sea por lo general difícil. Por ejemplo, las nociones sobre lo que es la verdad o lo que es ético en los negocios, pueden diferir ampliamente.

Por ejemplo, para los alemanes, la verdad honesta y absoluta es lo más importante. Los británicos, por su parte, le dan más importancia a no molestar el equilibrio de la situación. Por su parte, los chinos creen que no existe verdad absoluta, por lo que las dos partes de un conflicto podrían estar en lo correcto.

Las percepciones acerca de contratos y ética también pueden variar de una cultura a otra. Por ejemplo, los suizos, alemanes, americanos e ingleses le prestan mucha atención a los contratos y piensan que una firma puede cerrar cualquier negocio. Los japoneses, por otro lado, piensan que un contrato es un punto de comienzo que puede ser modificado conforme cambian las circunstancias. Los suramericanos pueden firmar un contrato para evitar una discusión, pensando que es una formalidad que probablemente no tenga que cumplirse en la realidad.

### El lenguaje y el pensamiento

De acuerdo a una teoría lingüística reconocida, el idioma de una persona determina su forma de pensar. Usted percibe o presta atención a las cosas debido a que las palabras de su idioma le llevan a notarlas.

Es así como el idioma también puede ocasionar malentendidos. Al moldear el pensamiento, influye en el comportamiento de las personas.

Considere por ejemplo que, mientras el idioma inglés sólo tiene una palabra para el color “verde”, los zulúes tienen 39 palabras distintas, todas derivadas de la vida en las tierras fértiles y zonas de pastoreo.

El idioma también moldea el monólogo interno de las personas, que junto con las imágenes visuales, son utilizadas a la hora de tomar decisiones. Mientras más habilidades tenga una persona con las palabras, y más educación, más complicado y sofisticado será su monólogo interior.

El idioma altamente disciplinado de los alemanes, por ejemplo, hace que su monólogo interior sea más serio, mientras que el discurso americano sea mucho más activo y humorístico.

### El condicionamiento cultural

La cultura se puede considerar como la programación colectiva, noción desarrollada por la lingüista Geert Hofstede. Esta programación comienza al nacer, y es reforzada en la escuela y en el trabajo. Dicha programación nos lleva a creer que nuestra forma de pensar y actuar son las “normales”, y las de los demás son “anormales”.

Estos principios básicos acerca de cómo actuar e interactuar con los demás, le ayudan a encajar y a integrarse en sus creencias básicas sobre la realidad.

Cuando una persona vive en sólo una cultura, tiende a dar por sentadas estas creencias básicas. Al viajar, puede experimentar un choque cultural al conocer otras personas cuya programación es distinta.

Pensar que la cultura propia es la mejor o la más adecuada, es tener prejuicio cultural. Esta especie de “chauvinismo” puede tomar formas diferentes. Ejemplos de este fenómeno son el hecho que los naturales de Estados Unidos creen que su país es el más grande y el mejor, los franceses creen que son intelectualmente superiores y los alemanes se enorgullecen de sí

mismo por su eficiencia y puntualidad.

Los habitantes de cualquier país tienen una serie de creencias y suposiciones de la realidad, que se manifiestan en su propia conducta. Cada cultura se considera a sí misma como “normal”, y percibe que las demás son “anormales”. Para lograr comprender a las personas de otras culturas, es necesario descartar este tipo de pensamiento, que niega la posibilidad de entenderse con los demás.

Es necesario darse cuenta que sus valores y suposiciones son totalmente subjetivas. Lo que se busca es evitar caer en estereotipos de otras culturas y desarrollar una sensibilidad multicultural, una verdadera comprensión de otras culturas.

### Creación de categorías culturales

Existen cientos de culturas nacionales y regionales en todo el mundo. Por sus características, pudieran agruparse en:

- 1.- Activo-lineal: son planificadores y orientados a la tarea. En estas culturas, a las personas les gusta hacer una cosa a la vez y enfocarse en fechas límite. Sienten que consiguen hacer más centrándose una sola cosa, y hacerla dentro del tiempo estipulado. Ejemplos: alemanes, suecos, suizos y holandeses
- 2.- Multi-activos: son habladoras y orientadas a las personas. A menudo no les importa tanto los horarios o llegar a tiempo – creen que logran más de esta forma. Responden a las interacciones con los demás. Si las reuniones se extienden, no les importa. Son muy flexibles. Ejemplos: italianos, árabes y portugueses
- 3.- Reactivos: son introvertidos, escuchas orientados al respeto. Les gusta concentrarse en lo que dice el interlocutor, raramente interrumpen. A menudo hablan en monólogos y tienden a expresar sus ideas usando la voz pasiva. Ejemplos: Japoneses, chinos, finlandeses y asiáticos del sur.

Para aplicar estos conceptos, es necesario considerar los conflictos que pueden surgir cuando personas de distintas categorías se enfrentan. Considere por ejemplo un activo-lineal enfrentado con un multi-activo: ambos viven en tiempos distintos, y pueden terminar irritándose el uno al otro, a menos que una de las partes se adapte al estilo de la otra. Esto no es muy frecuente.

Existen diferencias en otra dimensión: el manejo de información:

- 1.- Orientados a los datos: les gusta conseguir información e investigar antes de actuar. Tienden a establecer y seguir itinerarios y reuniones. Ejemplos: suecos, alemanes y norteamericanos.
- 2.- Orientados al diálogo: prefieren conseguir la información a través de su red de contactos. Responden al momento, ignorando los planes. Ejemplos: franceses, españoles, árabes
- 3.- Orientados a escuchar: suelen escuchar antes de actuar.

Las categorías tienen a coincidir: la mayoría de los activo-li-

neares son orientados a los datos, los multi-activos son orientados al diálogo, etc.

La mayoría de las economías exitosas corresponden a la categoría orientados a los datos, con la notable excepción de los Japoneses, que tienden a ser orientados al diálogo.

### Estatus, liderazgo y comunicación

Para efectos de los negocios, la mayoría de las diferencias entre las culturas, incluso entre culturas vecinas, ocurren en los siguientes aspectos:

#### Tiempo

Algunas culturas activo-lineares son dominadas por el tiempo. Los americanos son muy conscientes de su tiempo, al equiparlo al dinero. Perciben el tiempo como un recurso precioso que pasa velozmente, por lo que hay que moverse rápido para aprovecharlo.

Algunas culturas multi-activas, por el contrario, prefieren hacer todo lo que puedan al mismo tiempo. Le dan prioridad a la calidad de cada reunión y no les importa el tiempo que sea necesario para finalizar una conversación.

Las culturas reactivas no están enfocadas en el manejo del tiempo, sino en adaptarse a éste, lo cual es de naturaleza cíclica. De hecho, los japoneses no se preocupan tanto por la cantidad de tiempo, siempre y cuando se respeten la cortesía, adecuación y tradición.

#### Estatus y liderazgo

Las organizaciones están estructuradas según uno de dos estilos de liderazgo: orientado a la tarea u orientado a las relaciones. Un líder orientado a la tarea se enfoca en resolver asuntos, diseñar estrategias, distribuir tareas y promover la eficiencia. Un líder orientado a las relaciones está centrado en el estatus del líder, la cadena de mando y la motivación de los empleados.

Los gerentes en culturas activo-lineares, tienden a estar más orientados a la tarea: buscan competencias técnicas, valoran los hechos y la lógica, y están orientados a los tratos y los resultados.

Los gerentes provenientes de culturas multi-activas suelen ser más extrovertidos y emplean su habilidad para persuadir e inspirar.

Los líderes en las culturas reactivas están orientados a las personas. Sin embargo ejercen su liderazgo mediante conocimiento, paciencia y control. Demuestran modestia y cortesía, incluso cuando están a cargo y trabajan para llegar a crear un ambiente armonioso que apoye a los equipos de trabajo.

Por ejemplo, los gerentes alemanes valoran la puntualidad, el orden, los procedimientos escritos y las instrucciones claras. Los gerentes británicos tienden a ser más diplomáticos, casuales y abiertos al compromiso. Los norteamericanos son más asertivos, agresivos y están orientados a las metas; valoran la libertad

individual aunque también promueven el espíritu de grupo. En Asia, el contexto es importante, y los gerentes motivan a los trabajadores para que mejoren la reputación y prestigio del grupo y la empresa.

#### Comunicación

Ya se habló de la influencia del lenguaje en la cultura. Es necesario añadir que los matices, la forma como las diversas culturas emplean el lenguaje, es de suma importancia también.

Los ingleses, por ejemplo, suelen ser vagos y reservados. Evitan la confrontación y son muy educados al comunicarse. Los españoles e italianos utilizan el lenguaje en forma elocuente y son muy expresivos. Los alemanes emplean su lógica para obtener evidencia suficiente que apoye sus puntos de vista. Los norteamericanos tienden a ser directos. Los japoneses emplean las palabras que puedan sonar diplomáticas, mientras que son su tono, gestos y lenguaje corporal los que expresan lo que en realidad quieren decir. Para otros japoneses puede ser fácil comprender el mensaje, pero para los extranjeros que se centran en el contenido de su mensaje, puede ser difícil captar la rudeza al negociar, ya que quedan encantados con sus buenos modales.

### Reuniones y modales

#### Reuniones de negocios

Adaptar las reuniones de trabajo a las diferencias culturales es de suma importancia.

Por ejemplo, a los norteamericanos, escandinavos y germanos les gusta comenzar las reuniones tan pronto sea posible. Los ingleses, por otro lado, prefieren comenzar luego de una conversación casual.

En Japón, un período de tiempo fijo pasa antes de que el gerente inicie la reunión, seguida de una serie de frases, comenzando con un preámbulo de tópicos comunes, un esquema de temas a ser discutidos, un repaso de puntos de vista, una revisión de estas expectativas y un resumen formal final de ambos lados.

#### Negociaciones

Otra diferencia importante que existe entre las culturas es la naturaleza de las negociaciones. El ambiente social preferido, el uso de los argumentos lógicos y racionales comparados con los emotivos y atractivos relacionados con auto imagen, y la toma de decisiones, suelen ser distintos. Las perspectivas sobre la ética, el compromiso, el silencio y el lenguaje corporal, también tiende a variar entre diferentes culturas.

Por ejemplo, los norteamericanos están muy orientados a la acción y les gusta tomar decisiones que implican acciones. Los franceses, por su parte, prefieren conversar ampliamente sobre las decisiones.

A los japoneses no les gusta tomar decisiones y prefieren alcanzarlas por consenso, aun cuando este proceso sea mucho más largo y tedioso.

### Modales y etiqueta

Las nociones de etiqueta también cambian. La etiqueta internacional juega un gran papel, ya que cada cultura presta suma atención a sus propias normas, así como también a lo que es lógico, aceptable y apropiado.

Las personas tienen diferentes formas de comportarse en una fiesta, en restaurantes y en ocasiones sociales distintas. Igualmente las costumbres de hacerse regalos también difieren, y los tabúes varían de cultura a cultura.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=201>