

## Introducción

***“El humor es el camino más corto de un hombre hacia el otro”.***

*Georges Wolinsky*

Este Libro-Guía nace en pleno “Confinamiento del Covid-19” y se inspira enormemente en *Workshops* que organizo por todo el mundo y en particular en Latinoamérica. El objetivo es ser una Iniciación a la Comunicación Intercultural, ser una Guía para saber comunicar y descodificar otras culturas y de esta forma tener éxito en el ámbito personal (expatriación voluntaria, love expat...) como profesional (negociaciones comerciales, expatriación por motivos profesionales...).

La sociedad actual es una “Aldea Global” con encuentros y “desencuentros” cada vez más frecuentes de diferentes pueblos y culturas. A veces, nos resulta difícil hablar o entender al vecino o simplemente vivir con él. Y negociar con otras empresas de otros países no es siempre fácil. A veces perdemos contratos que están casi ya firmados por un detalle o un acto que en esa otra cultura no es bien visto. Difícil, complejo, en fin, cuando nos enfrentamos a otras culturas tenemos que “adaptarnos” para poder comunicar y que nuestro mensaje no genere malentendidos o situaciones embarazosas.

En este inicio del siglo XXI no tenemos opción de vivir sin estar en contacto con otras culturas (a no ser que vivamos en una isla perdida en medio del océano) ya que nunca en la historia moderna se ha tenido tanta facilidad para tener acceso a ellas. La tecnología ha sido clave en este proceso. Incluso se llegó a pensar que en el ámbito de la gestión y de los negocios había una “Cultura única”. Como si la globalización económica llevara implícitamente a la aculturación y predominara un modelo de tecnocracia, de gestión por objetivos, de comunicación explícita, de control del tiempo, un modelo que sería más el de la sociedad mercantil cuyo

modelo supremo era el “sueño americano”. Y por otro lado, la globalización cuanto más estandariza las culturas, mayor es el despertar de las identidades culturales (fenómeno llamado por Dominique Wolton de “La paradoja inesperada”).

Analícemos el mundo de los negocios actualmente: hoy en día hay una fuerte competencia y por variadas razones se buscan alianzas o asociaciones en otras regiones del mundo. Ya sea que alguien esté buscando un nuevo proveedor, haciendo una presentación, negociando un contrato o una fusión-adquisición. La Harvard Business Review publicó un artículo en el que se demuestra que los fracasos en fusiones y adquisiciones representan entre el 70 y el 90% de los casos, y entre las causas principales enunciadas estarían los conflictos “interculturales” en la problemática de integración de equipos de trabajo multiculturales.

Por estas razones, entre otros factores, entender los códigos culturales es cada vez más importante, y podríamos decir “vital”, para tener éxito cuando comunicamos y negociamos internacionalmente.

El saber “comunicar” con otra cultura juega y jugará un papel importante. Saber “descodificar” esa otra cultura para hacerse entender mejor y tener éxito en las negociaciones interculturales, es hoy una necesidad vital en el ámbito de los negocios.

Quiero aquí ilustrar con un ejemplo que aconteció realmente y que testimonia como el desconocimiento de la cultura puede hacer fracasar un negocio, una idea, o simplemente una campaña que en otra cultura sería un éxito:

El 2 de diciembre de 2011, la Federación de los Emiratos Árabes Unidos (EAU) celebra el 40º aniversario de su nacimiento. Para esta ocasión la empresa PUMA tuvo la idea de crear un modelo especial de zapatillas deportivas con los colores de la bandera de los Emiratos Árabes Unidos. El lanzamiento de este modelo provocó una ola de

indignación... ...y PUMA tuvo que retirar estos zapatos del mercado y disculparse.

¿Por qué debe disculparse PUMA?

Desde una perspectiva intercultural, era absolutamente erróneo poner una bandera nacional en los zapatos o en cualquier otra cosa que se llevara en los pies. Esto, en la cultura árabe, se considera una gran falta de respeto (mostrar las plantas de los pies o de los zapatos a otra persona se considera de muy mal gusto y falta de educación).

Por otra parte, se ha demostrado que trabajar en la economía mundial globalizada tiene un efecto positivo en individuos y empresas: como ejemplo, se ha constatado que a medida que la gente se ve obligada a pensar fuera de “sus parámetros culturales”, se desarrollan habilidades interpersonales y se incentiva la creatividad.

En este libro, comenzaremos con una breve descripción de las principales teorías sobre las dimensiones culturales, ya que consideramos necesario el conocer la base teórica y quiénes fueron los pioneros en los estudios de la Interculturalidad y en especial del Management Intercultural. Luego entraremos en la problemática de la Comunicación intercultural en sí: aprender a descodificar los mensajes de las otras culturas para poder entenderlas.

¿Entenderlas para qué?

Para tener una “expatriación” agradable y positiva, para que las negociaciones económicas con otras culturas sean exitosas, etc. En otras palabras, saber cómo establecer las mejores relaciones de comunicación y cooperación entre actores de diferentes culturas para poder llevar a buen puerto una expatriación profesional y/o que las negociaciones comerciales y los objetivos de internacionalización de las empresas sean bien sucedidos. En el fondo que se logre alcanzar un nivel de Agilidad o Inteligencia intercultural que servirá para toda la vida.

Concluiremos con una serie de consejos sobre cómo negociar en ciertos países: daremos “tips” para saber negociar con empresas de China, India, Países Bajos, Bélgica, España, Alemania, Francia, Rusia, Inglaterra, Estados Unidos, Portugal, Chile, Brasil, Italia y Oriente Medio. He escogido estos países porque son los que conozco personalmente.

**CAPÍTULO 1.**  
**¿QUÉ ES CULTURA?**



## 1.1. DEFINICIÓN DE CULTURA

***“La cultura es una noción que, si se puede explicar, no se puede definir”***

*Rémi Hess*

Definir Cultura no es una tarea fácil. Trataremos de ser claros y sobre todo sintéticos.

Primero, veamos la etimología de la palabra “cultura”, este término deriva de la palabra latina **“cultus”**, que significa “cultivo” o “cultivado”. Este término es el participio pasado de la palabra “colere” que significa “cultivar”, que a su vez significa el cuidado dado a los campos y el ganado. A finales del siglo XIII, significaba una parcela de tierra cultivada. Luego, a principios del siglo XVI, se produce un cambio de sentido y ya no designa un estado, el de las tierras cultivadas, sino una acción, la de cultivar la tierra. A partir de entonces, se forma el sentido figurado que se impuso a mediados del siglo XVI, entonces hablamos de la cultura como una “facultad”, en otras palabras, para desarrollarla a través de “ejercicios intelectuales apropiados”. No fue hasta el siglo XVIII, que el término “cultura” aparece en artículos sobre literatura, filosofía, arte, ciencia, educación y muchos otros.

La noción de cultura está entonces en plena consonancia con la ideología de la Ilustración (siglo de luces) y se caracteriza por dos aspectos importantes:

- El primero asocia la cultura con la evolución, el progreso y la educación, que están en el corazón del pensamiento de este período.
- El segundo, a menudo utiliza la cultura en singular y la confunde con la civilización. Este último se refiere a procesos o progresos colectivos, en contraposición a la cultura, que es mucho más evocadora del progreso individual. La civilización se considera, pues, como un medio de destilar el pueblo de su ignorancia e irracionalidad, lo que puede transformar el conocimiento en una herramienta para ejercer el poder para repensar la educación, la legislación y las diversas instituciones.

El concepto de cultura es introducido en el siglo XIX en el marco de la Antropología como objeto de análisis. El primer matiz antropológico es entonces traído por el británico Edward Burnett Tylor en su libro “Cultura Primitiva” donde se define la cultura como “un todo complejo que incluye conocimiento, saber y habilidades. Creencia, arte, moral, derechos, costumbres y otras habilidades o hábitos adquiridos por el hombre como miembros de la sociedad<sup>1</sup>”. Apoyando la idea de los rasgos culturales adquiridos. Sin embargo, Tylor no es inmune a la visión universalista de una cultura humana única en evolución. La cultura expresa la totalidad de la vida social de las personas, se caracteriza por una dimensión colectiva y por lo tanto no es hereditaria.

En el siglo XX tenemos un sinnúmero de escuelas, estudios y análisis sobre la cultura y se integran parámetros de varias ciencias: la antropología social, con Levi Strauss, la psicología social, el primitivismo, etc.

Y es con Levi-Strauss (1959) cuando podríamos decir que se integra la noción de antropología social a la cultura, y Franz Boas, antropólogo alemán naturalizado americano, habla de “cultura” en plural (“culturas”), retomando así la definición propuesta por Tylor. Influenciado por el particularismo alemán, cree que cada cultura es única y representa una totalidad singular que debe ser detectada y descrita. De ahí el interés por comprender los hechos, el contexto cultural y no solo describirlos. Según Boas, cada cultura se expresa de manera diferente, a través de creencias, costumbres, idiomas, arte, etc. Todos estos elementos afectan el comportamiento de cada individuo.

En 1999, Remi Hess señala que “desde un punto de vista antropológico, la cultura define las formas de ser de los seres humanos, formas de construir su mundo y de constituirse a sí mismos<sup>2</sup>».

---

1. Edward B. Tylor, *Primitive culture*, John Murray, London, 1871, p1.

2. Remi Hess, Christoph Wulf, *Parcours, Passages et paradoxes de l'interculturel*, Anthropos, Paris, 1999, p. VII.



Ya en 2011, Dick Hebdige y Milena Doytcheva<sup>3</sup> integran la noción de “subculturas” que están incluidas dentro de una cultura dominante.

Actualmente la noción de IDENTIDAD está siendo muy utilizada y reivindicada. Cultura e Identidad son dos nociones que se entrelazan. Una clara definición de CULTURA e IDENTIDAD puede ser:

«Un fenómeno universal que crea un entorno estructurado dentro del cual una sociedad puede funcionar. Abarca los objetos que hemos creado y utilizado en nuestra vida diaria, así como nuestras instituciones, nuestras ideas y nuestros valores. La cultura siempre se manifiesta en un sistema de orientación típica de un país, compañía, organización o grupo. Este sistema de orientación consiste en símbolos específicos como el lenguaje, el lenguaje corporal, el mimetismo, la ropa y los rituales de bienvenida y se transmite a las futuras generaciones de la sociedad, de la organización o de un grupo respectivo. Este sistema de orientación proporciona a todos los miembros un sentido de pertenencia e inclusión a una sociedad o grupo y crea un entorno en el que los individuos pueden desarrollar un sentido único de sí mismos, y funcionan de manera efectiva y a esto se le llama Identidad<sup>4</sup>».

## 1.2. IDENTIDAD

En las ciencias sociales, el término “identidad” se caracteriza por su polisemia y ha sido objeto de diferentes definiciones y varias reinterpretaciones. Fue en 1950, en Estados Unidos, cuando el término “identidad cultural” se introdujo en la psicología social. Se usó para tratar los problemas relacionados con la integración de los individuos en un entorno cultural diferente al suyo.

---

3. Milena Doytcheva, *Le multiculturalisme*, Paris, La Découverte, coll. «Repères-Sociologie», 2011, 128 p., 1ère éd. 2005.

4. Thomas, A., Kinast, E.U., Schroll-Machl, S. (Eds.). *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation: Basics and Areas of Application*. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen/Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Oakville, CT, U.S.A. 2010.

Este enfoque se abandonará, ya que se considera que a menudo es estable e invariable, los investigadores optarán más tarde por una visión más dinámica teniendo en cuenta el factor “relación” en las interacciones entre diferentes individuos. La identidad es un proceso que garantiza que el individuo forma parte de un grupo social. Existe un fuerte vínculo entre la cultura y la identidad.

¿Quién soy yo? Aquel que pienso que soy o aquel que los otros dicen que soy.

### **1.3. ACULTURACIÓN Y TERCERA CULTURA, TRANSCULTURACIÓN, DECULTURACIÓN, CONFISCACIÓN CULTURAL**

Para entender la complejidad de la noción de cultura, creo interesante hacer un breve análisis de estos conceptos.

**Aculturación:** “La aculturación es un proceso de adaptación gradual de un individuo (o de un grupo de individuos) de una cultura a otra con la cual está en contacto continuo y directo, sin que ello implique, necesariamente, el abandono de los patrones de su cultura de origen. Dicho contacto suele derivar en influencias culturales mutuas que implican cambios en una o en ambas culturas<sup>5</sup>”.

Se ha constatado que en general cuando hay contacto entre cultura 1 y cultura 2, en un primer momento hay un fenómeno llamado de “**ACULTURACIÓN**”: las culturas “cambian” cuando se entra en contacto con otra cultura. En este proceso nace una “**Tercera cultura**” que es una síntesis de la cultura 1 y 2. Todo esto engloba la noción de “Interculturalidad”.

---

5. Centro Virtual Cervantes.

Este fenómeno ha sido muy estudiado en el caso de niños, de hijos de expatriados o inmigrantes.

**La transculturación:** “Es un fenómeno que ocurre cuando un grupo social recibe y adopta las formas culturales que provienen de otro grupo. La comunidad, por lo tanto, termina sustituyendo en mayor o menor medida sus propias prácticas culturales<sup>6</sup>”.

El concepto de transculturación fue introducido en el campo de la antropología cultural por el cubano Fernando Ortiz (1881-1969) como un intento de expresar de forma más exacta el término inglés “**acculturation**” definiendo las diferentes fases de la asimilación de una cultura a otra.

La diferencia entre aculturación y transculturación radica en que la aculturación es el proceso de asimilación de una cultura nueva a través del contacto cultural, mientras que la transculturación expande este proceso, incorporando la pérdida de elementos y la creación de una nueva identidad cultural.

**Deculturación:** el diccionario de la Real Academia Española no incluye este término. Alude al proceso que provoca la pérdida de la identidad cultural de un individuo mientras se adapta a otra cultura distinta.

**La noción de “confiscación cultural”:** durante los últimos diez años, aproximadamente, en Estados Unidos y, recientemente, en Francia, se han desarrollado polémicas y debates en torno a la noción de apropiación cultural y sus implicaciones. El término se refiere a un fenómeno aparentemente simple: una persona u organización que se hace cargo de uno o más elementos de una cultura extranjera. Por ejemplo, Madonna ha sido criticada por llevar un vestido bereber y promocionarse más que la cultura amazigh. De igual forma, se criticó violentamente las rastas de Amanda Lind, la Ministra de Cultura de Suecia, y algunos llegaron a argumentar

---

6. Definición de Fernando Ortiz.

que, como representante de Suecia, no debería llevar peinados extranjeros, otros piensan que simplemente no tiene derecho a hacerlo, porque así se está apropiando libremente de una apariencia que ha llevado y sigue llevando a la discriminación en Suecia.

El principio invocado en esta situación es el siguiente: la comunidad de la que se ha tomado prestado un rasgo no reconoce a esa persona u organización como “embajador” de su carga cultural.

Sin embargo, la idea de “apropiación cultural” puede ser ambigua ya que el hecho de “querer apropiarse de una cultura” puede conllevar querer valorizar esa cultura en cuestión. El caso sería diferente si esa “apropiación” tuviera fines comerciales o de *branding* personal.

¿Las culturas tendrían el monopolio y es uso exclusivo de valores que le son propios? Y si con el tiempo estos valores se vuelven “universales” ... Un ejemplo caricatural, y que ilustraría esto, ¿sería que ninguna persona que no fuese original de las islas Ryukyo podría dar clases de Karate<sup>7</sup>!

## 1.4. EL MODELO DEL ICEBERG CULTURAL

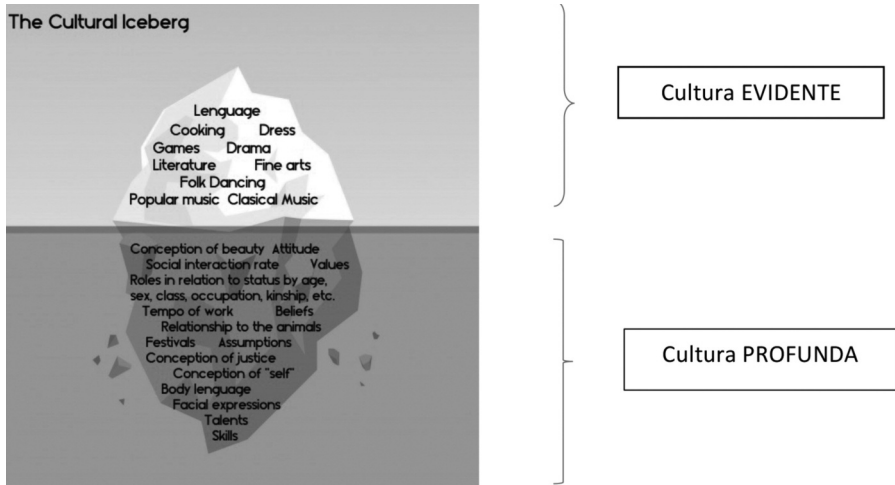
La analogía del “iceberg” es familiar para muchas personas. Un iceberg es una enorme masa de hielo que se separa de uno de los polos y se encuentra navegando en el océano. Los científicos afirman que cerca del 80 y hasta 90% de la totalidad de la masa se encuentra debajo de la superficie. Esto significa que solo puedes ver una pequeña parte de él. La cultura de un país es como un iceberg. La punta del iceberg representa la cultura evidente, mientras que la parte mayor se encuentra debajo del agua, la cultura profunda.

---

7. El karate nace en el siglo XVI en las islas Ryukyu en Japón como método de defensa desarmada procedente directamente de la técnica del Okinawa-te, además este método de auto-defensa se vio influenciado por el arte marcial chino del Kempo.

La cultura evidente incluye todo lo que podemos percibir con nuestros cinco sentidos y se percibe en forma muy rápida y fácil: son las cosas que pueden ser razonablemente descritas tales como la vestimenta, la comida, las costumbres, el idioma, etc. Sus elementos son utilizados generalmente para distinguir diferentes culturas entre sí y son usualmente los primeros fenómenos culturales que permiten reconocer al otro como extranjero. Ejemplos: La comida picante en México, tomar Mate en Argentina, Corrida de toros en España, ser puntual en Alemania, el sobrepeso en Estados Unidos, etc.

El enorme pedazo remanente del Iceberg se esconde debajo de la superficie e incluye los aspectos invisibles de la cultura, tales como valores, tradiciones, experiencias y comportamientos que definen a esa cultura. La cultura profunda se aprende desde que se nace y son los fundamentos de tus juicios y la base de tu comportamiento, pero posiblemente no te des cuenta de su poder gobernante. Esta es la parte más difícil de saber y se requiere mucho tiempo en poder percibir esta cultura profunda. **Esto constituye el desafío más grande ya que se trata de lo que crea la mayoría de los problemas en la comunicación intercultural ya sea profesional o personal.**



El principio es no ignorar ninguna de las dos partes del iceberg. Hay personas e incluso empresas que quizás nunca se den cuenta que han golpeado a un iceberg, pero sin duda sentirán el impacto. Y es esta una de las razones más comunes en proyectos demorados o abandonados, malentendidos en la comunicación, empleados frustrados y una gran pérdida de negocios y reputación. El coste de la miopía cultural y la inhabilidad de ajustarse puede ser asombroso.

Los principios del Iceberg se aplican a todas las culturas del planeta. Cuando estudias y tratas de memorizar una larga lista de hechos y cifras (información de la Cultura Evidente) sobre un país "X", puedes aplicar este conocimiento en un viaje de negocios a otro país "Y". Sin embargo, te sorprendería saber que muchos de los principios generales que aprendes mientras estudias la Cultura Profunda (el iceberg del país "X"), pueden ser aplicados en alguna manera al iceberg del país "Y", por más que estas culturas sean drásticamente diferentes.

Esto es lo que hoy se le llama la "**INTELIGENCIA O AGILIDAD CULTURAL**". En el fondo lo primero que tienes que hacer es conocer y estar

consciente de la parte escondida del iceberg de tu propia cultura. Y luego podrás entender mejor la cultura profunda o la parte escondida del iceberg de la otra cultura.

## **1.5. EL CHOQUE CULTURAL: ¿DE QUÉ SE TRATA?**

El choque cultural es una forma de explicar por qué te sientes diferente cuando estás en un nuevo país, cuando estás inserto en una nueva cultura. Una cultura que no es la tuya: se habla otro idioma, se tienen costumbres diferentes a las que tú estás acostumbrado, te confrontas a ritos diferentes. Al inicio te resulta difícil e incluso confuso y hay momentos en que quisieras dejarlo todo y volver a “casa”, a tu cultura, a tus costumbres, a la forma de relacionarse que has aprendido desde pequeño... a tu zona de confort.

¡No hay que asustarse! Estos son sentimientos normales. Y para que te alivies un poco, estos sentimientos no durarán para siempre.

El término de “choque cultural” fue conceptualizado por el antropólogo canadiense Kalervo Oberg en 1954 y hace referencia a los sentimientos de ansiedad provocados por el hecho de verse inmerso en un contexto “extranjero”, y por tanto, extraño o diferente al que estas habituado desde tu niñez.

Los expertos afirman que todas aquellas personas que viven en el extranjero o que tienen que viajar por motivos de trabajo –e independientemente de la duración de la estancia– padecen, en mayor o menor medida, el efecto del choque cultural.

Estos son algunos de los sentimientos que puede experimentar en un nuevo país donde puedes ir por trabajo, por estudios o simplemente para negociar y firmar acuerdos comerciales: tristeza, soledad sin tu familia y amigos, ansiedad, frustración, nostalgia. Puedes tener dificultad para dormir, dolores de cabeza, malestar estomacal, problemas de concentración.