



Libro Inteligencia cultural

El nuevo secreto para el éxito

David Livermore Ph.D.
AMACOM, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

Las barreras entre países y culturas son cada vez más tenues. Los avances en la comunicación, la Web y la expansión global han hecho al mundo aún más pequeño. Pero no se deje engañar, advierte el consultor y capacitador David Livermore. No puede hacer negocios en São Paulo de la misma manera que en Munich, aunque esté tomando el mismo café *latte*. Livermore no enseña las costumbres y hábitos de varias culturas. Ofrece una estructura de cuatro pasos para comprender contextos culturales. Livermore identifica los cuatro elementos del CQ: “dinamismo, conocimiento, estrategia y acción”. Cada uno abarca una serie de habilidades que puede aplicar, ya sea al tratar de entenderse con el amigo “gótico” de su hijo adolescente, al negociar con un ejecutivo mexicano, o al abrir una nueva oficina en Israel. *BooksInShort* piensa que cualquier persona que trate con gente de diferentes culturas – ¿y quién no lo hace? – encontrará esta guía de liderazgo transcultural tan esencial como un pasaporte.

Ideas fundamentales

- “Inteligencia cultural” (o CQ por sus siglas en inglés) es la capacidad de funcionar efectivamente en culturas nacionales, étnicas y organizacionales”.
- En el actual ambiente global de negocios, el CQ es un requisito necesario para el buen liderazgo.
- Todos pueden desarrollar habilidades en los cuatro componentes de la inteligencia cultural.
- El primero es la motivación que usted tiene para lograr un buen desempeño en todas las culturas.
- Las personas pueden trabajar bien en otras culturas si se encuentran en ambientes de negocio conocidos.
- El segundo se refiere a entender y adaptarse a similitudes y diferencias.
- Tenga presente las diferencias entre rasgos humanos universales, características culturales e idiosincrasias individuales.
- El tercer componente, “la estrategia de CQ”, significa planear y usar tácticas que sean culturalmente inteligentes.
- El cuarto, “la acción de CQ”, significa adaptar su comportamiento a los diferentes contextos culturales.
- Adapte su contexto cultural de manera adecuada sin exagerar.

Resumen

Cómo ser perspicaz al cruzar fronteras

La “inteligencia cultural” (coeficiente cultural, o CQ por sus siglas en inglés) es la capacidad de funcionar efectivamente en culturas nacionales, étnicas y organizacionales”. Algunos gerentes viajan por el mundo lidiando con alimentos, costumbres y rituales comerciales desconocidos. Otros están simplemente tratando de manejar la diversidad en sus propias oficinas. En cualquier aeropuerto en donde Starbucks venda *latte* de vainilla, es probable que lo rodeen carteles y letreros que le sean conocidos, pero no se deje engañar pensando que puede realizar negocios de la misma manera que en cualquier otro sitio. Aunque el entorno y la gente le parezcan similares, debe ajustar su estilo, modales e incluso su sentido del humor para acoplarse a la cultura de su público. La cultura es, en términos generales, “cualquier grupo de personas que tiene una manera compartida de ver y dar sentido al mundo”. Los líderes tienen que cultivar la inteligencia cultural para tener la capacidad de:

- “Entender a clientes diversos” – El típico cliente ya no existe. A medida que convergen las culturas, los gerentes deben entender las sutilezas de un público

- diverso.
- **“Dirigir equipos diversos”** – Comunicarse y crear confianza son habilidades esenciales de administración, que pueden ser más difíciles en un ambiente laboral diverso.
- **“Contratar y desarrollar talento transcultural”** – Las compañías necesitan encontrar y cultivar personas con la actitud y las habilidades necesarias para tener éxito en varias culturas.
- **“Adaptar el estilo de liderazgo”** – Las diferentes culturas admiran y responden a atributos diferentes de sus líderes. Algunas prefieren un estilo colaborador; otras están a favor de un enfoque autoritario.
- **“Demostrar respeto”** – Diferente no significa incorrecto. Aprender cómo entender, adoptar y apreciar diferencias lo hace una mejor persona.

Una visión general de la inteligencia cultural

La inteligencia cultural no es “inteligencia emocional” (coeficiente emocional, o EQ por sus siglas en inglés), es decir, la capacidad de interactuar con los demás y entender su dinamismo interno. El CQ le ayuda a funcionar bien con gente que tiene antecedentes diferentes y a entender sus puntos de vista, acciones, modales y expectativas. Le proporciona habilidades y conductas adecuadas para que las use cuando cruce cualquier frontera. Para elevar su CQ, se requiere cultivar una sincera apreciación por las personas que no son iguales a usted. Todos pueden desarrollar mejores habilidades transculturales en las cuatro áreas del “ciclo del CQ”:

1. “Dinamismo del CQ”: la fuerza motivadora detrás del CQ

Algunas personas adoptan nuevas experiencias; otras se atemorizan. El primer paso en el ciclo de la inteligencia cultural tiene que ver con impulsar el dinamismo para volverse transculturalmente hábil. Empezar por examinar sus prejuicios innatos con respecto a otras culturas. Una vez que admita que algunos aspectos de las culturas desconocidas le molestan, por ejemplo, los alimentos exóticos, podrá manejarlos. Pregúntese qué tan seguro se siente usted trabajando con gente distinta en lugares extraños. Mucha gente está a gusto trabajando transculturalmente cuando está en ambientes de negocios conocidos. Un ingeniero de software alemán probablemente no tendría problemas trabajando con un ingeniero de software de Bali. Las conexiones agradables que establezca con personas de otras culturas van a influir en la manera de trabajar juntos.

“En la actualidad, el liderazgo es un reto multicultural”.

La comida extranjera con frecuencia deja perplejos a los viajeros internacionales. Sin embargo, la comida desempeña un papel central en muchas sociedades. En la India, por ejemplo, un anfitrión puede pasarse días preparando una comida para un invitado. Rechazar un plato en uno de estos banquetes sería un insulto. Es más frecuente que las personas hagan negocios durante una comida que en una sala de juntas. Por estas razones, considere los siguientes puntos para enfrentarse con alimentos exóticos:

- Pruebe todos los platos, aunque sólo sea un bocado. Pruebe porciones pequeñas.
- Haga un acto de fe y pruebe el platillo sin preguntar qué es.
- Agregue arroz o fideos a algo cuya textura no sea agradable.
- Pida a su anfitrión que le muestre la manera correcta de comer algo desconocido.
- Esté consciente de sus expresiones faciales.
- Elogie algún aspecto de la comida.

2. “Conocimiento del CQ”: El aprendizaje de otras culturas

Las personas evalúan a otros a la luz de sus propias culturas. Dicho “etnocentrismo” universal es el primer obstáculo que impide el conocimiento cultural, es decir, una verdadera familiaridad sobre cómo difieren o se alinean las culturas. Para desarrollar ese conocimiento, primero descubra de qué manera su propia cultura lo afecta e influye sobre todo lo que hace. Entienda que son varios los factores culturales que pueden influir sobre usted, incluidas sus raíces nacionales y sus antecedentes étnicos y religiosos, la familia, afiliaciones organizacionales e incluso sus pasatiempos. Algunas características son universales entre las personas. Los seres humanos comparten miedos, deseos y necesidades comunes, pero la cultura influye sobre todos los aspectos de la vida de las personas, desde la manera en la que manejan el dinero hasta cómo educan a sus hijos. Los individuos dentro de cada cultura varían enormemente, así que también debe aprender a diferenciar entre rasgos culturales e idiosincrasia personal.

“La vida y el trabajo en este mundo de rápida globalización nos traen un número inaudito de encuentros con personas, lugares y asuntos de todo el mundo”.

Un “sistema cultural” se refiere a la manera en que las diferentes culturas responden a necesidades humanas. A continuación los principales sistemas y sus polaridades culturales:

- **Económico** – Los sistemas “capitalistas vs. socialistas” comparan las ganancias de mercado con base en el esfuerzo individual y aquellas generadas por un esfuerzo de grupo controlado por el Estado.
- **Familiar** – El “parentesco vs. familia nuclear” capta las diferencias entre familias multi-generacionales y unidades más pequeñas de dos generaciones.
- **Pedagógico** – La educación “formal vs. informal” contrasta, por un lado, la escolaridad estructurada y la memorización y, por el otro, la experiencia y el aprendizaje basado en asesorías.
- **Gubernamental** – Las “leyes formales vs. gobernanza informal” examina las posibles opciones entre estructuras legales perfectamente codificadas y los sistemas más condicionales y menos rígidos.
- **Espiritual** – Los sistemas religiosos “rationales vs. místicos” siguen una constante de creencias derivadas de la razón a creencias basadas en lo sobrenatural.
- **Estético** – Los estándares “sólidos vs. artísticos inciertos” rigen independientemente de si los esfuerzos creativos siguen “límites” establecidos o evolucionan de manera flexible. Estos estándares moldean todo, desde el baile hasta el diseño.

3. “Estrategia del CQ”: Aplicación del conocimiento cultural en ambientes diferentes

La mayoría de los cursos de capacitación sobre la diversidad se concentra en el aprendizaje de los valores culturales de otros países, lo que se reduce a cinco categorías principales:

1. **“Tiempo”** – El reloj rige algunas culturas en las que la puntualidad se considera una virtud. En esas culturas, llegar tarde es un insulto, pues significa que usted no respeta el valor del tiempo de la otra persona. Sin embargo, en otras culturas el reloj no está al mando. La situación social es quien dicta cuándo empiezan y terminan los eventos y reuniones.
2. **“Contexto”** – Las culturas pueden ser de “bajo contexto”, es decir, la gente a cargo no deja nada al azar. Los letrados indican adónde ir y qué hacer, y los líderes no hacen suposiciones de lo que la gente ya sepa. En culturas de “alto contexto”, la gente comparte un historial y los de arriba asumen que la mayoría de la gente sabe cómo comportarse.
3. **“Individualismo”** – Algunos países, como Australia, destacan el individualismo por sobre todas las cosas. Por el contrario, las culturas colectivas, como las de China, destacan los intereses del grupo en vez de los individuales.
4. **“Distancia del poder”** – Esto se refiere a la cantidad de interacción que es apropiada entre jefes y subordinados. También se refiere a la claridad con la que las sociedades definen papeles diferentes. En una cultura de “mucha distancia”, como en la India, los subordinados deben mostrar un alto grado de respeto a sus líderes. De manera distinta, en Israel, una cultura de “poca distancia”, los líderes y subordinados socializan libremente y hablan entre sí en igualdad de condiciones.
5. **“Evasión de la incertidumbre”** – Esto describe los sentimientos de la gente hacia lo desconocido y lo nuevo. En una cultura en la que la ambigüedad desconcierta a la gente, un estilo autoritario de administración funciona mejor. Las personas en estas culturas prefieren instrucciones claras y fechas específicas. En los países en donde la ambigüedad no importa, como Suecia, la gente no está tan preocupada por la incertidumbre y las instrucciones pueden ser abiertas.

“Dirigir en el mundo del siglo XXI significa maniobrar en las curvas y los giros de un mundo multidimensional”.

El liderazgo requiere comunicación efectiva, que es muy difícil si usted no habla el idioma de la otra persona. Idealmente, los líderes deberían aprender más de un idioma, pero no tienen que hablarlo con fluidez. Aprender sólo frases importantes puede ser muy útil. Recuerde que la confusión transcultural a menudo surge incluso entre personas que comparten un idioma. Estar en sintonía con los otros es la clave.

“Estrategia del CQ” – Planeación y uso de tácticas culturalmente inteligentes

Tener conocimiento es una cosa, pero aplicar el conocimiento es otra. Es ahí donde la estrategia del CQ desempeña un papel importante al vincular lo que usted sabe sobre otra cultura con la manera como se comporta. El primer paso para desarrollar su estrategia del CQ es darse cuenta de lo que pasa a su alrededor y cómo reacciona usted frente a ello. Para desarrollar estrategias de trabajo en un nuevo contexto, pregúntese cómo podría modificar sus tareas o acciones para tener éxito. Por ejemplo, puede cambiar la manera en la que dirige las reuniones para dar más tiempo a conversaciones triviales. Después de cambiar su comportamiento en un nuevo contexto cultural, pruebe si funciona. Ajústelo continuamente, mucho o poco, mientras se adapta a su entorno.

4. “Acción del CQ”

Relacionarse con otros es mucho más difícil cuando son de culturas diferentes, pero ése es el centro de acción del CQ. En una sociedad latina, por ejemplo, debe primero conocer a la parte con la que va a negociar antes de hablar de negocios. En una cultura como ésta, es muy importante crear primero una relación. En una cultura colectiva, el énfasis está en el bienestar del grupo, no en lo que es mejor para un individuo particular. Un paso en el camino hacia la conciencia es prestar la debida atención a las personas que presenta en sus conversaciones. Un tema apropiado en una cultura puede ser tema prohibido en otra. La manera de solicitar los negocios de alguien variará de cultura a cultura, dependiendo de la distancia del poder de cada sociedad. Tanto los halagos como las disculpas necesitan enfoques precisos y a la medida de los diferentes lugares.

“Si los líderes no logran ser culturalmente inteligentes, serán dirigidos por las culturas en las que trabajen, en vez de dirigir con los valores y objetivos que los guían”.

Cuando hable con personas para quienes el inglés es un segundo idioma:

- Hable despacio y claramente, con oraciones cortas y concisas.
- Evite las expresiones coloquiales y el argot.
- Repita sus ideas principales varias veces.
- Utilice apoyos visuales y material escrito para reforzar su mensaje o presentación.

“La cultura está en todas partes. Da forma a lo que usted está pensando y viendo en este momento”.

Preste atención a la comunicación no verbal, incluyendo la distancia a la que se acerca, los gestos que hace, si toca a la gente cuando habla y las expresiones faciales que utiliza. En algunas culturas, la edad o el género afectan la manera en la que debe establecer contacto visual e indican cuándo es señal de respeto evitar el contacto visual. Aunque adaptar su comportamiento a otras culturas es importante, las personas no esperan que usted cambie totalmente. De hecho, algunos podrían sospechar de un cambio total. Por ejemplo, el ritual de las reverencias en Japón es complejo y lleno de sutilezas. No necesita aprender los detalles. Sus colegas japoneses lo respetarán por intentarlo. Utilice su mejor razonamiento en cuanto a modificar su comportamiento, con base en su familiaridad con la cultura.

Sobre el autor

David Livermore, Ph.D., es consultor y capacitador global, especializado en inteligencia cultural. Es director ejecutivo del Global Learning Center en Grand Rapids, Michigan.