



knowsquare .

ANDREW STOTT

15 DE OCTUBRE DE 2014

# JUNTOS PERO DIFERENTES: CÓMO ENTENDER NOS MEJOR

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

**Idea principal:** Con la globalización, casi todos nos encontramos conociendo y dialogando con gente de otros países y culturas. Ese es el caso especialmente para los europeos por una serie de razones. Es importante meternos en los zapatos de nuestro interlocutor para entenderle y disfrutar de nuestra relación con él. Esto consiste en tres pasos: reconocer que somos distintos; entender que la comunicación es mucho más que el diálogo; investigar la cultura del otro y darnos cuenta de las diferencias en cómo se comunica nuestro interlocutor. El libro “When Cultures Collide” de Richard D Lewis es un gran fuente de información sobre esas diferencias.

Digo “casi” todos porque algunos no viajan ni les interesan conocer otros mundos sobre todo si su “mundo” es suficientemente grande, como los que habitan países de grandes poblaciones. Aunque parezca una paradoja, dado la fama de EEUU como un crisol de naciones, se dice que la mitad de los americanos no tienen pasaporte: no tienen necesidad de viajar, y los americanos inmigrantes son orgullosamente americanos, unidos quizás por los valores del famoso “American Dream”.

Pero la interacción internacional e intercultural para los europeos no es una oportunidad sino una obligación. A pesar de las invasiones, guerras internacionales y civiles que hemos atravesado en los últimos dos mil años, la cercanía geográfica y desde del siglo pasado y la “unión” europea nos han generado unos contactos interculturales que hace cincuenta años no hubieran existido en nuestros sueños (¡ni pesadillas!). Vivimos en un mundo donde proliferan distintos idiomas, culturas y valores, incluso dentro de los estados, y esa situación no cambiará con autonomías ni nuevos países soberanos (en el caso que algún día ocurriera). Solo tenemos que leer el artículo en el Daily Telegraph sobre cómo explicar “*British politeness*” para darnos cuenta de lo poco que se entienden una cultura de otra: para citar un ejemplo muy sencillo, si un inglés dice “*Very interesting!*”, quiere decir “*That is clearly nonsense!*” pero se interpreta como “*I am impressed*” (para más diversión léase <http://www.telegraph.co.uk/news/newstopics/howaboutthat/10280244/Translation-table-explaining-the-truth-behind-British-politeness-becomes-internet-hit.html>)

Entonces para poder tener una comunicación productiva y positiva con gente de otras culturas (incluso dentro de nuestros estados), tenemos que meternos en los zapatos de nuestros interlocutores para entenderles y disfrutar de nuestras interacciones y relaciones con ellos. Los que desarrollan esas relaciones con éxito muchas veces no son brillantes lingüistas porque el idioma solo representa una parte de la comunicación, sino que son, por experiencia o por formación, capaces de interpretar la combinación del diálogo y las señales físicas (incluso el silencio) para entender las intenciones y objetivos de su interlocutor. Esa capacidad radica en nuestro cerebro, a través de nuestras neuronas espejo, que nos permite entender y empatizar con otro animal (¡personas incluidas!). Ese concepto fue sujeto de un análisis por Marco Iacoboni (<http://www.plosbiology.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pbio.0030079>), y discutido más en el libro brillante de VS Ramachandran “The Tell Tale Brain”.

El primer paso es reconocer que somos distintos. Sabemos que somos distintos pero a veces nos engañamos que no lo somos, porque nuestro interlocutor trabaja en la misma empresa o vive en la misma ciudad o pertenece a un club o comunidad común. No. A pesar de los esfuerzos de nuestro interlocutor para acercarse a nuestra cultura nos pueda dar la impresión que no hay mucha diferencia, pero somos distintos. ¡Aceptadlo!

El segundo paso es entender que la comunicación es mucho más que el diálogo. Ese diálogo con gente de otros países es muchas veces a través de un idioma común internacional, típicamente el inglés o castellano. Sin embargo, la comunicación abarca mucho más que las palabras, y para entendernos y para disfrutar de esas relaciones internacionales e interculturales, tenemos que entender los otros elementos de comunicación que a veces nos dificultan esas relaciones.

Albert Mehrabian, hace cincuenta años, hizo un análisis de cómo un grupo de personas interpretaron el sentido de palabras comunicadas. Sus conclusiones, muy conocidas, dicen que las palabras solo comunican el 7% del sentido de la comunicación hablada, el 38% por el tono de voz, y el 55% por lo que ves, o en el lenguaje anglosajón, el *"body language"*. Algunas cosas son pura convención, como por ejemplo estornudar en Corea del Sur es considerado tan mal educado que te arriesgas ser expulsado de un restaurante. Pero otros forman parte esencial de la comunicación como la tendencia de los japoneses de parecer dormidos o de los italianos de gesticular mientras que hablan. ¿Si no eres de la misma cultura de tu interlocutor, qué probabilidad tienes que hayas podido interpretar bien ese 93% de lo que está diciendo?

Así que el tercer paso es de entender esa cultura y la forma particular de expresarse nuestro interlocutor. La gente que vive en un país distinto al de su nacimiento, o que tenga pareja de un país o cultura distinto, suele aprender por experiencias y necesidad como interpretar un tono o un gesto que pueda ser insólito en su propia cultura. ¿Pero para las personas que no tengan esas experiencias, cómo pueden aprender esa interpretación?

Este verano, leí un tocho de libro de Richard D Lewis con el título "When Cultures Collide: Leading Across Cultures" (literalmente: *"Cuando choquen las culturas: creando un liderazgo multicultural"*). El libro, publicado en 2005 no es nuevo, pero es una verdadera mina de oro de observaciones y herramientas para entender otras culturas, y puede que sirva para los lectores de Know Square interesados en entender a sus colegas o clientes de otras culturas.

Como dice Lewis, existen finlandeses extrovertidos, italianos introvertidos, americanos poco atrevidos y japoneses carismáticos pero también existen normas nacionales. Las culturas de un país y la organización de una sociedad son el resultado de muchos factores: el clima (¡sí!); la historia; la religión y el idioma, y no hay cultura mejor o peor, sino que cada una es distinta. Lewis ha caracterizado las culturas en tres géneros: el Activo Lineal, el Multi-Activo y el Reactivo.

Las culturas Activo-Lineales tienden a agendar todas sus tareas y reuniones y tienen una disciplina estricta en ejecutarlas, con tendencia a tomar las cosas en su orden predeterminado. No será sorpresa, me imagino, que Suiza y Alemania son los máximos exponentes de este género, con EEUU y Reino Unido (igual debería decir "Inglaterra") muy cercanos a ese extremo.

Las culturas Multi-Activos son gente animada que suelen tratar muchos temas a la vez, y que consideran la agenda y horario como conceptos de referencia no de control. Los exponentes más puros para Lewis son ¿cómo no? España y otros países latinos (¡las reuniones en España nunca comienzan a su hora, las reuniones en Suiza comienzan y terminan como un reloj!).

El tercer género, los Reactivos, priorizan la cortesía y el respeto, escuchando mucho y reaccionando con mucha reflexión sobre las propuestas de su interlocutor. Aquí están muchos países asiáticos y en Europa los finlandeses. En este caso, hay que esperar que no revelen mucho en un primer encuentro, y que tarden un tiempo en cerrar un acuerdo.

¿Entonces cómo usar estas categorías para entender mejor tu interlocutor? Pues los tres pasos para una colaboración exitosa son:

1. Comparar las culturas y los valores de tus interlocutores. Habrá factores comunes pero lo más importante es entender lo que valore tu interlocutor y no valores tú y viceversa,
2. Entender las diferencias entre formas de llevar a cabo una reunión de trabajo (Lewis analiza cómo cada nacionalidad actúa en una reunión de trabajo),
3. Gestionar tu propia comunicación para adecuarla a las expectativas de tu interlocutor.

© Andrew Stott  
© Know Square S.L.