

«El libro ilustra con claridad cómo evitar los malentendidos fruto de nuestras diferencias culturales. Una lectura ilustrativa y placentera.» *Foreign Affairs*

EL MAPA CULTURAL



**LAS 8 ESCALAS DE NUESTRAS
BARRERAS CULTURALES
Y CÓMO SORTEARLAS**

ERIN MEYER

PENÍNSULA

El mapa cultural

Las 8 escalas de nuestras barreras culturales
y cómo sortearlas

Erin Meyer

Traducción de Noemí Jiménez

Título original: *The Culture Map. Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures*

© 2014 by Erin Meyer

This edition published by arrangement with PublicAffairs, an imprint of Perseus Books, LLC, a subsidiary of Hachette Book Group, Inc., New York, New York, USA.

Queda rigurosamente prohibida sin autorización por escrito del editor cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra, que será sometida a las sanciones establecidas por la ley. Pueden dirigirse a Cedro (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesitan fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47). Todos los derechos reservados.

Primera edición: enero de 2022

© de la traducción del inglés, Noemí Jiménez Furquet, 2022

© de esta edición: Edicions 62, S.A., 2022
Edicions Península,
Diagonal 662-664
08034 Barcelona
edicionespensula@planeta.es
www.edicionespensula.com

REALIZACIÓN PLANETA - fotocomposición
Depósito legal: B. 19.371-2021
ISBN: 978-84-1100-038-3



Índice

Introducción. Sortear las diferencias culturales y aprender de la señora Chen.	11
1. Escuchar el aire. <i>Comunicar entre culturas</i>	41
2. Las múltiples caras de la cortesía <i>Evaluar el desempeño y dar feedback negativo</i>	75
3. El porqué frente al cómo <i>El arte de la persuasión en un mundo multicultural</i>	105
4. ¿Cuánto respeto deseas? <i>Liderazgo, jerarquía y poder</i>	135
5. D mayúscula o d minúscula <i>¿Quién decide? ¿Y cómo?</i>	165
6. La cabeza y el corazón <i>Dos tipos de confianza. ¿Cómo se cultivan?</i>	185

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
Agradecimientos	283
Notas	287
Índice temático	293

Escuchar el aire

Comunicar entre culturas

Cuando llegué a mi hotel de Nueva Deli, tenía calor y, lo que es peor, hambre. Iba a pasar la semana dando clase a un grupo de ejecutivos indios en el Oberoi, un cinco estrellas de categoría, pero la escuela de negocios que me había contratado me había buscado un hotel mucho más pequeño y modesto a varios kilómetros. Aunque limpio y tranquilo, parecía una gran caja de hormigón con ventanas, alejada de la carretera y rodeada de una tapia con su portón cerrado a cal y canto. No está mal, pensé al soltar la maleta en la habitación. Alojada en un hotel sencillo a un paso del trajín cotidiano de Nueva Deli me sería mucho más fácil tomarle el pulso a la ciudad.

Comer era lo primero en el orden del día. El amabilísimo joven de la recepción se puso en guardia al verme acercarme. Le pregunté por un buen lugar para comer. «Hay un restaurante estupendo justo a la izquierda del hotel. Se lo recomiendo sin duda —me dijo—. Se llama Swagat. No tiene pérdida.»

Sonaba ideal. Salí del hotel y miré a la izquierda. La calle era un torbellino de colores, olores y actividad. Vi un colmado, una tienda de telas, una familia de cinco miem-

bros encaramada a una motocicleta y unas cuantas gallinas pintadas picoteando entre el polvo junto a la acera. Ni un restaurante.

«¿No lo ha encontrado? —me preguntó confuso el recepcionista cuando volví a entrar en el hotel. Acto seguido me explicó—: Solo tiene que salir, cruzar la calle y verá el restaurante a la izquierda. Está al lado del mercado. Hay un cartel. —Y me repitió—: No tiene pérdida.»

Al parecer sí que la tenía. Traté de seguir sus instrucciones al pie de la letra: crucé la calle que había justo delante del hotel y miré a la izquierda. Como no vi ningún cartel, giré y enfilé la calle. Era un poco lioso, porque estaba abarrotada. Al cabo de un minuto o así, llegué a una callejuela lateral llena de gente, con puestos de comida y mujeres que vendían sandalias y saris. ¿Sería el mercado que había mencionado el recepcionista? Pero, después de examinar con detenimiento todas las maneras posibles en que podía interpretarse «a la izquierda», empecé a preguntarme si me estarían grabando con una cámara oculta para algún *reality show*. Empecé el regreso al hotel.

El recepcionista volvió a sonreír con amabilidad, pero se notaba que estaba pensando que no era demasiado lista. Se rascó la cabeza asombrado ante mi incapacidad de dar con un lugar tan obvio y anunció: «Yo la acompañaré». Así que salimos del hotel, cruzamos la calle, giramos a la izquierda y caminamos casi diez minutos, esquivando el tráfico por la ajetreada acera y dejando atrás varias calles laterales e innumerables cabezas de ganado. Al final, nada más pasar por delante de un gran banco, en la segunda planta de un edificio de estuco amarillo y encima de una frutería, atisbé un pequeño cartel que rezaba SWAGAT.

Mientras agradecía al recepcionista su extraordinaria amabilidad, no pude evitar preguntarme por qué no me

había dicho: «Cruce la calle, gire a la izquierda, camine nueve minutos, localice un banco enorme que hace esquina y, cuando vea una gran frutería, levante la vista hasta la segunda planta de un edificio de estuco amarillo y encontrará un cartel con el nombre del restaurante».

Y, al mismo tiempo que esta pregunta pasaba por mi mente, me daba cuenta de que el recepcionista estaba pensando: «¿Cómo va a hacer esta pobre mujer tan boba para sobrevivir hasta el final de la semana?».

Como mi búsqueda de comida por Nueva Deli sugiere, las habilidades que implica ser un comunicador eficaz varían enormemente de una cultura a otra. En Estados Unidos y otras culturas anglosajonas, se educa a las personas (casi siempre de manera inconsciente) para que se comuniquen de la manera más literal y explícita posible. La buena comunicación exige ser claro y explícito, y es responsabilidad del comunicador transmitir el mensaje de forma precisa: «Si el otro no lo entiende, es culpa mía».

En cambio, en numerosas culturas asiáticas, como las de la India, China, Japón e Indonesia, los mensajes a menudo se transmiten de manera implícita, lo que exige que el oyente lea entre líneas. La buena comunicación es sutil, presenta distintas capas y puede depender de un vasto subtexto; además, la responsabilidad de transmitir el mensaje se divide entre el emisor y el receptor. Lo mismo sucede en gran número de culturas africanas, incluidas las de Kenia y Zimbabue, y algo menos en las culturas latinoamericanas (como las de México, Brasil y Argentina) y latineuropeas (como las de España, Italia y Portugal), incluida Francia.

El caso es que el recepcionista del hotel brindó toda la información necesaria para que alguien de su propia cultura encontrase el Swagat. Una persona india que viviese en el mismo contexto de Nueva Deli habría dado rápidamente

te con el restaurante a partir de las pistas proporcionadas; ya estaría comiendo mientras yo, cansada, aún estaría dando vueltas por las calles.

Mi búsqueda del restaurante Swagat demuestra que saber escuchar es tan importante para una comunicación eficaz como saber hablar. Y estas dos habilidades esenciales varían igualmente de una cultura a otra.

* * *

Era primavera en Francia, donde llevaba viviendo varios años, cuando me pidieron que ofreciese una presentación en una conferencia sobre recursos humanos en París, patrocinada por Owens Corning. Esta empresa, líder mundial en materiales de construcción para viviendas, tiene su sede en Toledo, Ohio, a más de once horas en coche de mi estado natal, Minnesota, aunque dentro de los límites tribales de mi cultura nativa del Medio Oeste americano.

Cuando llegué, me encontré a cincuenta directores de Recursos Humanos reunidos en la típica sala de conferencias de un hotel parisino, con el sol entrando por ventanales que iban del suelo al alto techo. Treinta y ocho participantes eran de Toledo; el resto, de Europa y Asia, pero todos llevaban como mínimo diez años trabajando para Owens Corning. Tomé asiento en el último rincón de la sala justo cuando comenzaba la presentación anterior a la mía.

El orador era David Brown, CEO de la empresa. Relajado e informal, con americana y sin corbata, entró en la sala con una sonrisa cálida y saludó a varios de los presentes por su nombre de pila. Pero por el silencio que se hizo cuando subió al estrado, era evidente que el grupo de directores de Recursos Humanos lo consideraba una celebri-

dad. Brown pasó sesenta intensos minutos describiendo su visión del futuro de la empresa. Habló con palabras sencillas, repitió los puntos clave y reforzó los mensajes con diapositivas que enumeraban lo más importante. El grupo escuchó con atención, formuló un par de respetuosas preguntas y aplaudió con aprecio a Brown cuando se iba.

Era mi turno. Me tocaba hablar sobre lo que mejor conozco: la gestión intercultural. Trabajé con el grupo durante una hora, explicando con detalle la escala de la comunicación y su valor como herramienta para entender cómo las distintas culturas transmiten los mensajes. Como si fuera a reforzar mi idea, Kenji Takaki, un ejecutivo de Recursos Humanos japonés que llevaba dos años viviendo en Toledo, levantó la mano y ofreció la siguiente observación:

En Japón, desde niños aprendemos de manera implícita a hablar y a escuchar entre líneas cuando otros hablan. Comunicar mensajes sin decirlos de forma directa es algo muy arraigado en nuestra cultura, tanto que lo hacemos sin darnos cuenta. Por ejemplo, en Japón se vota anualmente el neologismo más popular. Hace unos años, la palabra elegida fue *KY*. Son las siglas de *kuuki yomenai*, que significa ‘alguien que no sabe leer el aire’; es decir, una persona que ni por asomo es capaz de leer entre líneas. En Japón, si uno no sabe leer el aire, no es bueno escuchando.

En ese momento, uno de los estadounidenses intervino: «¿Qué quieres decir con “leer el aire”?».

Takaki lo explicó así: «Si estoy en una reunión en Japón y una persona comunica implícitamente desacuerdo o incomodidad, debemos ser capaces de leer el ambiente y darnos cuenta de esa incomodidad. Si otra persona no capta el mensaje, decimos: “¡Es un KY!”».

El estadounidense respondió divertido: «¡Supongo que eso significa que los americanos somos todos unos KY!». Takaki no respondió, por lo que entendí que estaba de acuerdo. Luego continuó:

Mientras el señor Brown nos ofrecía su presentación, yo hacía todo lo posible por escuchar con los cinco sentidos, para asegurarme de captar todos los mensajes que intentaba transmitir. Pero ahora, al escuchar a Erin, me pregunto si es posible que la presentación del señor Brown no tuviera ningún significado más allá de sus simples palabras. Y, en cuanto a los presentes en esta misma sala, con quienes llevo tantos años trabajando, cuando leo el aire durante nuestras discusiones, ¿estoy captando mensajes que no pretendéis transmitir?

Era una pregunta muy astuta... y muy inquietante. El grupo se quedó callado y algunos de los participantes, boquiabiertos, mientras Takaki leía el aire en silencio.

* * *

Los estilos de comunicación tan distintos de los directivos de Toledo y su colega japonés se conocen a menudo como de *contexto bajo* y *contexto alto*, respectivamente.

Para entender algunas de sus implicaciones, imagínate que estás en mitad de una discusión con Sally, una compañera de trabajo, y que ambos venís de una cultura que prefiere la comunicación de contexto bajo. Las personas de dichas culturas están condicionadas desde la cuna a asumir un nivel bajo de contexto compartido; es decir, comparten pocos puntos de referencia y, comparativamente, poco conocimiento implícito que una a quien habla y a quien escucha.

En tales circunstancias, es muy probable que, al hablar con Sally, le expongas tus ideas de modo explícito, proporcionando todo el conocimiento contextual y los detalles necesarios para que entienda el mensaje. En las culturas de contexto bajo, la comunicación eficaz debe ser simple, clara y explícita, para transmitir el mensaje con eficacia, y la mayoría de los comunicadores lo cumplirán, en general sin darse ni cuenta. Estados Unidos es el país con la cultura de contexto más bajo del mundo, seguido de Canadá y Australia, los Países Bajos y Alemania, y el Reino Unido.

Aunque las normas culturales se transmiten de una generación a la siguiente por medios normalmente indirectos y subliminales, es probable que recuerdes haber recibido alguna lección específica sobre formas apropiadas de comunicarse. Desde luego, yo las recibí de niña en Estados Unidos. Mi maestra de tercero de primaria, Mary Jane, una mujer alta y delgada con el cabello muy rizado, solía instruirnos durante las reuniones en círculo que tenían lugar los lunes por la mañana con la máxima «di lo que piensas y piensa lo que dices». Cuando tenía dieciséis años, elegí una asignatura opcional que ofrecía el Minneapolis South High School sobre cómo hacer presentaciones eficaces. Fue allí donde aprendí la tradicional regla estadounidense para transmitir correctamente un mensaje potente a la audiencia: «Diles lo que vas a decirles, luego díselo y, por último, diles lo que les has dicho». Así se resumiría la filosofía de la comunicación de contexto bajo.

En casa también recibí lecciones sobre comunicación de contexto bajo. Como sucede en muchas familias, mi hermano mayor y yo reñíamos sin parar. En un esfuerzo por reducir nuestras peleas, mi madre nos enseñaba a escuchar de manera activa: el interlocutor me habla de la manera más clara y explícita posible; luego, yo repito lo que he

entendido de la manera más clara y explícita que pueda. Esta técnica tiene como objetivo ayudar a identificar y corregir los malentendidos, reduciendo así (o directamente eliminando) una causa habitual de las discusiones inútiles e innecesarias.

Estos aprendizajes en la infancia me llevaron a creer que ser explícito era sinónimo de buena comunicación. Pero, tal y como explicó Takaki, la buena comunicación en una cultura de contexto alto, como la japonesa, es muy distinta. En ese país, al igual que en la India, en China y en muchos otros países, las personas aprenden en la infancia un estilo de comunicación muy diferente, un estilo que depende de asunciones inconscientes sobre referencias comunes y conocimientos compartidos.

Por ejemplo, digamos que tú y una colega llamada Maryam procedéis de una cultura de contexto alto, como la iraní. Imagina que Maryam ha ido a visitarte a tu ciudad y el tren ha llegado a las diez de la noche. Si le preguntas a Maryam si desea comer algo antes de irse a la cama, cuando esta te responda con un cortés «no, gracias», tú le preguntarás dos veces más. Solo si a la tercera te responde «no, gracias», aceptarás ese no por respuesta.

Esto se debe a una serie de asunciones compartidas que cualquier iraní educado comprende. Maryam y tú sabéis que una persona con buenos modales no aceptará comida la primera vez que se la ofrezcan por mucha hambre que tenga. Así, si no le preguntases por segunda o tercera vez, Maryam podría irse a la cama con dolor de barriga por el hambre, mientras que tú te lamentarías de que ni siquiera hubiese probado la ensalada de pollo que habías preparado especialmente para ella.

En una cultura de contexto alto como la de Irán, no es necesario —de hecho, a menudo es inapropiado— trans-

mitir ciertos mensajes de manera demasiado explícita. Si, la primera vez que le ofreciste comida, Maryam hubiera respondido: «Sí, un buen pedazo de lo que sea, ¡que estoy famélica!», dicha respuesta se consideraría poco elegante y puede que bastante maleducada. Por suerte, las asunciones compartidas y aprendidas desde la infancia evitan tener que ser tan franco. Tanto Maryam como tú sabéis que «no, gracias» probablemente signifique: «pregúntame de nuevo porque me muero de hambre».

¿Recuerdas mi confuso encuentro con el recepcionista de Nueva Deli? Si yo hubiera sido de Deli y, por tanto, hubiera compartido con él la forma de interpretar mensajes implícitos, habría sido capaz de entender sus indicaciones. Al carecer de dichas asunciones compartidas, me quedé desconcertada y fui incapaz de encontrar el camino al restaurante.

LA INTERRELACIÓN DEL IDIOMA Y LA HISTORIA

Los idiomas reflejan los estilos de comunicación de las culturas que los hablan. Por ejemplo, el japonés y el hindi (que se habla en Nueva Deli) son idiomas de contexto alto, en los que un porcentaje relativamente elevado de palabras se puede interpretar de formas distintas según cómo y cuándo se usen. En japonés, por ejemplo, la palabra *ashi* significa ‘pierna’ y ‘pie’ según el contexto. El japonés también presenta un sinnúmero de homónimos, mientras que en otros idiomas no hay tantos (*ojeaar* y *hojeaar*, por ejemplo). En hindi, la palabra *kal* significa ‘mañana’ y ‘ayer’, por lo que hay que oír la frase entera para comprender en qué contexto se ha usado. Así, al hablar japonés o hindi, realmente hay que leer el aire para entender el mensaje.

Yo trabajo en mi lengua y también en francés, que es un idioma de contexto mucho más alto que el inglés. Para empezar, la lengua inglesa tiene siete veces más palabras (500.000) que la francesa (70.000), lo que sugiere que esta última depende de las pistas contextuales para resolver las ambigüedades semánticas mucho más que el inglés. Muchas palabras en francés tienen varios significados posibles —por ejemplo, *ennuyé* puede ser ‘aburrido’ o ‘contrariado’ según el contexto en que se use—, por lo que el oyente es responsable de discernir la intención del hablante.

En la lengua francesa hay ciertas expresiones que hacen referencia específica a la comunicación de contexto alto. Una sería *sous-entendu*, que significa literalmente ‘por debajo de lo que se ha oído’. Se trata básicamente de decir algo sin decirlo. Por ejemplo, si un marido le dice a su mujer: «Ese helado de tofe que has comprado tiene muchas calorías», el *sous-entendu* podría ser: «Has ganado peso; no te comas ese helado». Este no le ha dicho a las claras que esté engordando, pero cuando vea que ella agarra un zapato para tirárselo a la cabeza, sabrá que ha captado el *sous-entendu*.

Una vez le pregunté a un cliente francés, que se quejaba de un jefe de equipo incompetente, si le había descrito el problema a su jefe. El cliente respondió: «Pues sí, pero era un *sous-entendu*. Se lo hice saber de manera que lo viera si quisiese verlo». La misma expresión existe en español (*sobrentendido*) y en portugués (*subentendido*) y, aunque son menos comunes, se utilizan prácticamente de la misma forma.

Una expresión parecida en francés se refiere a decir algo en *deuxième degré* (literalmente, ‘segundo grado’). Yo puedo decir algo de manera explícita —el mensaje en primer grado—, pero la afirmación, además, puede tener un

subtexto no expreso, que sería su significado en segundo grado.

El uso de mensajes en segundo grado es característico de la literatura francesa. Pensemos en el escritor del siglo xvii Jean de La Fontaine. En primer grado escribió cuentos infantiles, pero si uno entiende el contexto de la época en que se crearon esas historias, puede captar un segundo grado de significado con un mensaje político para los adultos. Por ejemplo, su famosa fábula de la cigarra y la hormiga presenta una moraleja que la mayoría de los niños entienden: es importante ahorrar en previsión de tiempos difíciles. Solo los lectores adultos y educados contemporáneos captarían el mensaje en segundo grado, es decir, que el rey Luis XIV debería dejar de gastar tantos fondos en desviar el río Eure para abastecer de agua las fuentes de Versalles.

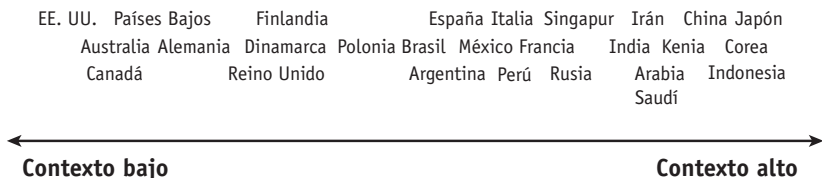
En Francia, un buen comunicador empresarial empleará a diario los mensajes en segundo grado. Mientras imparte una presentación, un directivo puede decir algo con un significado explícito que todos entienden. Pero quienes compartan cierto contexto con él recibirán además un mensaje en segundo grado con la intención verdadera.

Así pues, la lengua inglesa tiene un contexto más bajo que las lenguas romances, derivadas del latín (francés, español, italiano y portugués), al tiempo que estas tienen un contexto más bajo que la mayoría de las lenguas asiáticas. No obstante, basta ojear la escala de la comunicación y su clasificación de culturas desde la más explícita a la más implícita para ver que la lengua no lo es todo (figura 1.1).

La cultura estadounidense es la de contexto más bajo del mundo, aunque todas las anglosajonas se sitúan en la parte izquierda de la escala; de entre ellas, el Reino Unido es la de contexto más alto. Todos los países que hablan lenguas romances, incluidos Italia, España y Francia en

Europa y países latinoamericanos como México, Brasil y Argentina, se sitúan en el centro-derecha de la escala. Brasil presenta el contexto más bajo del grupo. Muchos países africanos y asiáticos se sitúan aún más a la derecha. Japón destaca por ser la cultura de contexto más alto del mundo.

FIGURA 1.1. COMUNICACIÓN



Contexto bajo La buena comunicación es precisa, simple y clara. Los mensajes se expresan y entienden al pie de la letra. La repetición es apreciada si contribuye a aclarar la comunicación.

Contexto alto La buena comunicación es sofisticada, llena de matices y capas. Los mensajes se expresan y se leen entre líneas. A menudo el mensaje no se dice expresamente, sino que es implícito.

Como podemos ver, el idioma es solo un indicador parcial a la hora de examinar dónde se coloca una cultura en la escala de la comunicación. La distancia entre Estados Unidos y el Reino Unido, ambos países anglosajones, es bastante amplia, igual que lo es la que queda entre Brasil y Perú, ambos de lenguas romances.

Más allá del idioma, la historia de un país influye significativamente en su posición en la escala de la comunicación. Por ejemplo, pensemos por un minuto en la historia de los dos países en los extremos de la escala: Estados Unidos y Japón.

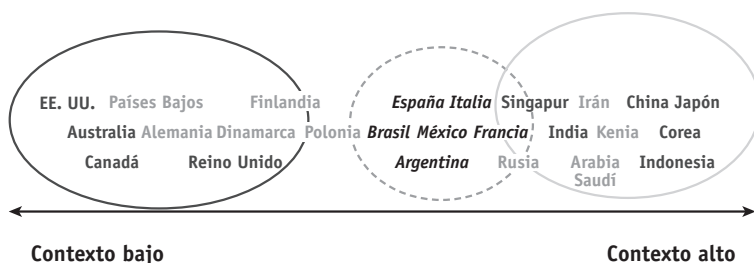
Las culturas de contexto alto tienden a presentar una larga historia común. Suelen ser sociedades orientadas a las relaciones, en las que las redes de contactos pasan de gene-

ración en generación, dando lugar a más contexto compartido entre los miembros de una comunidad. Japón es una sociedad insular con una población homogénea y miles de años de historia compartida, durante una gran parte de la cual el país permaneció aislado del resto del mundo. A lo largo de miles de años, las personas desarrollaron una habilidad especial para captar los mensajes que transmiten los demás: para leer el aire, como lo describió Takaki.

En cambio, Estados Unidos es un país con apenas unos cientos de años de historia compartida, que se ha ido conformando a partir de enormes flujos de inmigrantes de todo el mundo, cada uno de ellos con una historia, un idioma y un contexto diferente. Los estadounidenses, al compartir tan poco contexto, pronto aprendieron que, si querían que su mensaje llegase, tenían que transmitirlo de la forma más explícita y clara posible, con poco margen para la ambigüedad y los malentendidos.

Así, dentro de cada grupo de lenguas podemos advertir un patrón (véase la figura 1.2). Primero, los países se agrupan por tipo de idioma. A la izquierda tenemos el grupo anglosajón, seguido del grupo de las lenguas romances y, por último, a la derecha del todo, el grupo de países con lenguas asiáticas. Después, dentro de cada grupo, podemos apreciar hasta qué punto la historia y el nivel de homogeneidad afectan al estilo comunicativo. Por ejemplo, dentro del grupo anglosajón, Estados Unidos presenta la mayor diversidad lingüística y cultural, así como la historia compartida más breve. Esto explica en parte por qué Estados Unidos tiene el contexto más bajo de todas las culturas anglosajonas. En el grupo de las lenguas romances, Brasil constituye la cultura más diversa y de contexto más bajo. Este patrón también se aplica a Asia, donde los países de contexto más bajo, como Singapur y la India, presentan la mayor diversidad lingüística y cultural.

FIGURA 1.2. COMUNICACIÓN



El antropólogo estadounidense Edward T. Hall, que es quien desarrolló inicialmente el concepto de comunicación de contexto bajo y alto mientras trabajaba en las reservas de nativos americanos en los años treinta del siglo pasado, a menudo utilizaba la analogía del matrimonio para describir las diferencias entre los dos estilos de comunicación. Imaginemos qué sucede cuando dos personas llevan casadas cincuenta o sesenta años. Después de compartir el mismo contexto tanto tiempo, son capaces de recopilar gran cantidad de información con solo verle la cara o hacer algún gesto al cónyuge. Los recién casados, en cambio, necesitan transmitir cada mensaje de forma explícita y repetirlo con frecuencia para asegurarse de que su pareja lo recibe inalterado.¹ La comparación con países con historias compartidas más o menos largas es obvia.

¿QUÉ HACE DE ALGUIEN UN BUEN COMUNICADOR?

En el día a día, todos nos comunicamos de manera explícita en alguna ocasión, mientras que en otras situaciones enviamos mensajes entre líneas. Pero cuando decimos que alguien es «un buen comunicador», ¿qué queremos decir

exactamente? La forma en que uno responda a esta pregunta sugerirá dónde se sitúa en la escala.

Un ejecutivo holandés en una de mis clases se percató del contexto bajo que se le asignaba a su país en la escala y protestó: «En los Países Bajos también hablamos entre líneas». Pero al preguntarle si un hombre de negocios que se comunica mediante sobrentendidos con frecuencia se consideraría un comunicador bueno o malo, no tuvo que pensárselo mucho. «Malo. Esa es la diferencia entre nosotros y los franceses —dijo—. En mi país, si no dices las cosas a las claras, no creemos que seas de fiar.»

Si alguien procede de una cultura de contexto bajo, un comunicador de contexto alto le podría resultar reservado, poco transparente o incapaz de comunicar con eficacia. El estadounidense Lou Edmondson, vicepresidente de ventas de Kraft, que viaja por todo el mundo negociando acuerdos con proveedores en Asia y Europa del Este, lo expresó con crudeza: «Siempre he creído que la gente dice lo que piensa y piensa lo que dice; y, si no lo hace, entonces miente».

Por otro lado, si uno procede de una cultura de contexto alto, podría tener la impresión de que un comunicador de contexto bajo no hace más que recalcar lo obvio («¡No hacía falta decir eso! ¡Todos lo hemos entendido!»), o incluso de que es condescendiente y paternalista («¡Nos hablas como si fuésemos niños!»). Aunque llevo muchos años viviendo y trabajando fuera de Estados Unidos, la comunicación de contexto bajo sigue siendo mi estilo natural. Me avergüenza admitir que mis colegas europeos me han acusado más de una vez de ambas cosas.

Hace unos años, una institución financiera con sede en Nueva York con la que había trabajado anteriormente me pidió que llevara a cabo una auditoría cultural de la organización. Como la cultura corporativa no es mi especialidad

y carecía del tiempo necesario para hacerle justicia al proyecto, contacté a un colega italiano, al que llamaré Paolo, para que colaborase conmigo.

Me recibió con alegría cuando nos reunimos en su despacho. Paolo, que me saca veinticinco años, goza de una merecida fama de excepcional investigador y escritor. Me regaló un ejemplar de su último libro y escuchó con interés mientras le describía la oportunidad de colaboración. Empecé explicándole que el trabajo, la familia y los compromisos como escritora me dejaban muy poco tiempo para ese proyecto. Paolo asintió y, a continuación, ambos exploramos la oportunidad más a fondo, discutiendo el tipo de empresa del cliente y las cuestiones específicas que deberíamos tratar. Como seguía un poco nerviosa por el problema del tiempo, le repetí a Paolo que tendría que ocuparse del 80 % del trabajo (y que, por supuesto, recibiría el 80 % de la remuneración). Luego retomamos las necesidades del cliente y los posibles acercamientos, pero al cabo de unos minutos, volví a subrayar mi preocupación por el tiempo.

Paolo rio con impaciencia: «Erin, no soy un crío. No nací ayer. Entiendo muy bien lo que quieres decir». Noté cómo me sonrojaba del bochorno. Paolo está más que acostumbrado a leer mensajes sutiles; el mío, que no lo había sido demasiado, lo había entendido a la primera. Me disculpé, preguntándome al mismo tiempo si Paolo reaccionaría así a menudo cuando hablase con las decenas de profesores estadounidenses que enseñan en INSEAD y que se explican y repiten hasta la saciedad.

La moraleja de esta historia está clara: puede que uno se considere un comunicador excelente en su propia cultura, pero lo que funciona en casa podría no conectar tan bien con personas de otro lugar.

Resulta peculiar que en las culturas de contexto alto, cuanto más educado y sofisticado sea uno, mayor capacidad tendrá de dominar los mensajes implícitos y en capas, tanto al hablar como al escuchar. En cambio, en las culturas de contexto bajo, las personas de negocios más educadas y sofisticadas son aquellas que se comunican de forma clara y explícita. En consecuencia, es probable que el presidente de una compañía francesa o japonesa se comunique con un estilo de contexto mucho más alto que los obreros de esa misma compañía, mientras que quien dirige una organización estadounidense o australiana probablemente tendrá un estilo de contexto más bajo que quienes desempeñan trabajos de principiante en esa misma organización. A este respecto, la formación normalmente hace que los individuos adopten una versión cada vez más extrema de la tendencia dominante en su cultura.

TODO ES RELATIVO

Como hemos visto, al considerar el impacto de las diferencias culturales al tratar con otras personas, lo importante no es tanto la situación absoluta de alguien en una escala concreta, sino el posicionamiento relativo en comparación contigo. Los siguientes ejemplos ilustran cómo este principio se aplica a la escala de la comunicación.

Tanto estadounidenses como británicos tienden hacia el extremo del contexto bajo en la escala de la comunicación. No obstante, estos últimos utilizan más sobrentendidos que los americanos, una tendencia que destaca especialmente en el humor británico, que es de contexto alto. Son numerosos los británicos que disfrutan empleando la ironía o el sarcasmo sin mover ni una ceja. Por

desgracia, la mayoría de los estadounidenses no captan este tipo de humor; puede que sospechen que la otra persona está de broma, pero no se atreverán a reírse por si no fuera el caso.

Así, los británicos a menudo afirman que los estadounidenses no entienden la ironía. Sin embargo, una explicación más precisa sería que los estadounidenses simplemente son de contexto más bajo que los británicos. Cuando un estadounidense dice algo de broma, especialmente en un entorno profesional, es probable que lo indique claramente mediante señales explícitas verbales o físicas, lo que resulta a todas luces innecesario cuando dos británicos hablan entre sí. En su cultura de contexto alto, si uno tiene que explicar que algo era de broma, no habrá merecido la pena ni la saliva que gastó en decirlo.

Alastair Murray, un directivo británico en Dubái, ofrece este ejemplo:

Participaba en una carrera ciclista de larga distancia por el desierto con cientos de asistentes en los Emiratos Árabes Unidos. Haciendo gala de deportividad, me coloqué delante de otro participante para cortarle el viento y que ahorrara energía al ir a rueda. Un poco antes, un desconocido había hecho lo mismo conmigo.

Algún tiempo después, el ciclista se puso a mi altura y me dijo con un fuerte acento estadounidense: «¡Muchas gracias por tu ayuda!», a lo que yo respondí: «¡De nada! Aunque no lo habría hecho si hubiera sabido que eras americano».

Para un británico habría sido obvio que se trataba de una broma, y hasta de una forma suave de acercamiento amistoso. Pero como lo dije sin cambiar de gesto y con voz seria, el estadounidense no pareció pillarlo. Siguió pedaleando en silencio y empezó a echarse a un lado.

Entonces pensé que los estadounidenses a menudo avisan que «era broma» después de decir alguna gracia. Y probé a hacer lo mismo. Solté: «Eh, ¡era broma!».

Y el tipo me respondió: «¡Oh! ¡Claro! ¡Ja, ja! Qué buena. ¿De dónde eres?».

Madre mía, pensé... ¡Estos estadounidenses se lo toman todo al pie de la letra!

Puede que los británicos sean de contexto más alto que los estadounidenses —sobre todo en lo que a humor se refiere—, pero en comparación con los latineuropeos, como españoles e italianos —incluidos los franceses—, son de contexto muy bajo.

En cierta ocasión trabajé con Stuart Shuttleworth, CEO, propietario y fundador de una pequeña sociedad de inversión británica que, a lo largo de treinta años, había pasado de ser un negocio unipersonal a contar con cien empleados. Dos años antes, había empezado a ampliar el negocio a escala internacional. Shuttleworth me explicó los dilemas culturales que esta expansión le había supuesto.

Cada día, viendo cómo trabajan mis socios en España, Francia e Italia, me pregunto si es posible que lo que a mí me parece de sentido común no lo sea en esos entornos. Piensa, por ejemplo, en el simple proceso de recapitular al final de una reunión. En el Reino Unido, al concluirla, es de sentido común hacer un resumen verbal de lo que se ha decidido y, con mucha frecuencia, luego se pone todo por escrito, incluyendo las medidas individuales, y se envía a todos los asistentes. Aclaraciones, aclaraciones y más aclaraciones: en el Reino Unido simplemente es una cuestión de buenas prácticas empresariales.

El otro día asistí a una reunión en París con un grupo de empleados de la filial francesa y uno de nuestros clientes pa-

risinos. Cuando parecía evidente que íbamos a terminar, esperé que alguien dijera el típico «esto es lo que hemos decidido» y recapitulase. Pues bien, uno de los clientes exclamó con dramatismo: «*Et voilà!*», «ya está», como si todo hubiera quedado claro. Los demás se levantaron y empezaron a darse palmaditas en la espalda y a estrecharse las manos, ofreciendo palabras de aprecio y futura colaboración.

No pude evitar preguntarme: «Pero *voilà*, ¿el qué?». Se diría que mis colegas franceses sabían de sobra lo que se había decidido y quién iba a hacer qué sin tener que pasar por todos los niveles de aclaraciones habituales en el Reino Unido.

A Shuttleworth también le resultaron confusas las normas de etiqueta para el envío de mensajes de correo electrónico:

En el Reino Unido y en Estados Unidos, si uno envía un correo electrónico y el destinatario no sabe la respuesta en ese momento, lo educado y de sentido común es que responda en menos de veinticuatro horas diciendo algo del tipo: «He recibido tu mensaje y te daré una respuesta el miércoles». En otras palabras, si no se tiene nada que decir, se indica de una forma explícita y propia de un contexto bajo cuándo se tendrá. La falta de comunicación explícita denota algo negativo.

Bien, pues envió un mensaje a nuestro proveedor español (de quien sé que hace un trabajo puntual y de buena calidad, y cuyo nivel de inglés es muy alto) y no recibo respuesta ni de él ni de ninguno de sus colegas durante tres o cuatro días. Ya estoy comiéndome las uñas imaginándome todos los problemas con mi solicitud que les han impedido responder con rapidez..., eso o que todo el personal ha caído enfermo, o que el edificio entero ha ardido y nadie ha podido acceder a su cuenta de correo electrónico.

Al cabo de tres días, recibo un mensaje diciendo que han hecho exactamente lo que les pedía y que tienen todo bajo control. ¿Es que no podían habérmelo dicho desde el principio?!

Las culturas francesa, española e italiana son de contexto más alto que las anglosajonas. Pero las asiáticas son de contexto aún mayor que cualquiera de Europa. Conforme el mundo de los negocios se vuelve hacia China, entender los patrones comunicativos propios de su cultura está adquiriendo una importancia crucial.

A caballo entre Shanghái y París, la consultora Elisabeth Shen ayuda a los europeos a trabajar de forma eficaz con personas chinas. Esto puede ser todo un reto, ya que, como Shen observa: «China es un país enorme, con grandes diferencias entre regiones. En muchos sentidos, es difícil categorizar la cultura empresarial china debido a sus grandes diferencias generacionales y entre los sectores público y privado». No obstante, sí podemos afirmar que la cultura china en general es de contexto muy alto si la comparamos con Occidente. Shen lo explica así:

Cuando alguien de China expresa una idea u opinión de forma vaga, el mensaje real suele estar implícito. Espera una fuerte implicación de su interlocutor y que desempeñe un papel activo descifrando los mensajes y contribuyendo a darles significado. En la cultura china, *pang qiao ce ji* [‘andarse por las ramas’] es un estilo que fomenta el entendimiento implícito. Allí a los niños no se les enseña a escuchar las palabras, sino también a prestar atención a cómo se dicen y a lo que no se dice.

Colaboré con Shen en la realización de entrevistas a decenas de directivos europeos de diversos sectores que

habían pasado una parte importante de su carrera en distintas regiones de China. Sus opiniones sobre cómo triunfar en un entorno chino eran dispares. En una de las entrevistas, Pablo Díaz, un ejecutivo español que había trabajado quince años en China para una empresa textil del país, comentó: «En China, lo que se dice no transmite necesariamente el mensaje real. Mis colegas chinos dejaban caer pistas y yo no me enteraba. Después, al volver a pensar en la conversación, me daba cuenta de que había obviado algo importante». Díaz recuerda una discusión que tuvo con un empleado chino que se desarrolló más o menos así:

SEÑOR DÍAZ: Parece que algunos tendremos que venir el domingo para recibir al cliente durante su visita.

SEÑOR CHEN: Ya veo.

SEÑOR DÍAZ: ¿Podrá venir el domingo?

SEÑOR CHEN: Creo que sí.

SEÑOR DÍAZ: Sería de gran ayuda.

SEÑOR CHEN: Sí, el domingo es un día importante.

SEÑOR DÍAZ: ¿Y eso?

SEÑOR CHEN: Es el cumpleaños de mi hija.

SEÑOR DÍAZ: Qué bien. Espero que lo disfruten.

SEÑOR CHEN: Muchas gracias por su comprensión.²

Díaz se ríe al recordarlo: «Estaba seguro de que había dicho que vendría. Y el señor Chen estaba seguro de haberme comunicado que no podía venir porque estaría celebrando el cumpleaños de su hija con el resto de la familia».

Díaz aprendió de la experiencia cómo evitar estas mededuras de pata al comunicarse:

Si no estoy cien por cien seguro de lo que he oído, encojarme de hombros y conformarme con el mensaje que creo

haber entendido no es una buena estrategia. En caso de duda, es mi responsabilidad pedir que me la aclaren. A veces tengo que preguntar tres o cuatro veces y, aunque es un poco incómodo tanto para mí como para mi colega, no lo es tanto como tener la línea de producción lista y esperando al señor Chen, mientras este está tan contento, cantando *Cumpleaños feliz* en otra parte.

ESTRATEGIAS PARA TRABAJAR CON PERSONAS DE CULTURAS DE CONTEXTO MÁS ALTO

Como puedes ver, comunicarse entre culturas puede estar lleno de dificultades invisibles. Ya te consideres un comunicador de contexto bajo o alto, es muy probable que algún día tengas que trabajar con un colega, cliente o socio que se encuentre más a la derecha en la escala. Ser un comunicador ágil, capaz de moverse con soltura en cualquier dirección, es una habilidad valiosa para todo aquel que se dedique a los negocios.

Al sopesar las estrategias para mejorar la eficacia, un principio básico que hay que tener en mente es que comunicar no implica solo hablar, sino también escuchar. Pablo Díaz lo ha vivido en carne propia: «No es solo que mis empleados chinos hablen entre líneas —dice—. Siempre tratan de averiguar qué oculta cualquier comentario. Este tipo de escucha no es natural para los occidentales, que nos tomamos todo al pie de la letra».

Así pues, cuando trabajes con colegas de un contexto más alto, practica una escucha más atenta. «El mejor consejo que puedo dar —añade Díaz— es aprender a escuchar lo que se quiere decir en lugar de lo que se dice. Eso supone pensar más, preguntar más para aclarar las dudas y ha-

cer un esfuerzo por ser más receptivo al lenguaje corporal.» Al buscar señales implícitas, podrás empezar a leer el aire con algo más de precisión.

Vuelve a pensar en el diálogo entre el señor Chen y el señor Díaz. El primero dice «sí», pero al mismo tiempo indica que la respuesta real es «no». Decir no entre líneas es algo común por toda Asia, incluyendo China, Japón y Corea, y especialmente cuando se habla con un jefe o cliente. Si tu proveedor o un miembro de tu equipo es de uno de estos países, descubrirás que hay muchas formas de decir que no. Una pregunta como «¿podrías acabar este proyecto antes de la semana que viene?» puede provocar que tu interlocutor aspire aire con brusquedad o que ofrezca una respuesta ambigua: «Será muy difícil, pero haré lo que pueda», «pensaré en ello» o «no será fácil por tal y cual motivo, pero deje que lo piense».

Con la práctica, puedes aprender a leer ese «no» entre líneas. A modo de verificación, formula preguntas abiertas en lugar de arrinconar a la persona exigiéndole un sí o un no. Por ejemplo, el señor Díaz podría haber hecho una pregunta abierta del tipo: «¿Hasta qué punto le sería difícil dejar la fiesta para venir a trabajar un par de horas?». A base de insistir, irá saliendo la información.

«Es importante no formarse una opinión demasiado rápido —sugiere Díaz—, escuchar más, hablar menos y luego aclarar lo que no se esté seguro de haber comprendido. Es posible que haya que recurrir a otra persona local para descifrar el mensaje. Si uno no lo tiene claro, ha de hacer un esfuerzo por obtener toda la información necesaria para entender el mensaje previsto.» Uno de los mayores errores de los directivos de contexto más bajo es asumir que su interlocutor está omitiendo información a propósito o que no es capaz de comunicarse de manera explícita. Lo más

común es que la persona de contexto más alto simplemente se esté comunicando en el estilo al que está acostumbrada, sin proponerse confundir o engañar al otro. Pedir una simple aclaración puede obrar maravillas. Con el tiempo, podrías llegar a descubrir que ya no necesitas hacerlo con tanta frecuencia, pues tu interlocutor también habrá aprendido a adaptarse a ti.

Si eres quien emite el mensaje, podrías llegar a descubrir que ya no necesitas repetirte hasta el infinito cuando hablas con colegas de contexto alto, que escuchan entre líneas. En lugar de repetirte, cállate. Espera y aprende si basta con decir las cosas una vez. Siempre podrás retomar el tema más tarde si no estás seguro de haber transmitido el mensaje.

Cuando te sientas bloqueado o frustrado por un malentendido, hacerte de menos, reírte de ti mismo y usar palabras positivas para describir la otra cultura siempre son una buena opción. Por ejemplo, mientras buscaba el restaurante Swagat en Nueva Deli, podría haberle dicho al recepcionista que soy de un país con ciudades pequeñas, poca gente y muchos letreros: «Los indios tienen un don para encontrar cosas del que nosotros carecemos. Por favor, dibújeme un mapa en el que aparezca cada punto de referencia o calle que vaya a encontrarme de camino al restaurante». O bien: «Soy malísima buscando lugares y esta ciudad es totalmente nueva. ¿Podría hacerme un croquis que hasta un niño pudiera leer, indicando exactamente lo que veré a cada paso y qué calles tengo que cruzar? Me ayudaría que incluyese cuántos minutos tardaré en cada tramo, porque no tengo un gran sentido de la orientación». Ejercer una cierta autocrítica te permitirá asumir que no entender el mensaje es culpa tuya y, a continuación, pedir ayuda.