

10

La inteligencia
cultural ante Los
Desafíos de un mundo
“Globalizado”

ROSA GUZMÁN MERCED

RESUMEN

El trabajo aborda inicialmente el tema de manera metalingüística, es decir, se centra en las definiciones de lo que se ha denominado *inteligencia cultural* porque es un concepto relativamente nuevo. Recién se ha considerado realizar trabajos cuantitativos al respecto. Por tanto, a partir del significado que se le otorga al término, se abordan sus implicaciones y particular sentido para comunicar lo que es la inteligencia cultural. Igualmente, se presenta el asunto desde situaciones concretas citadas por especialistas y también desde situaciones literarias, muy vinculadas a la realidad, a partir de la referencia a textos de ficción que ejemplifican los desafíos culturales en el mundo global. Propone también que se debe potenciar a los estudiantes universitarios hacia el cultivo y la ejecución de la inteligencia cultural para un apoderamiento eficaz en la toma de decisiones, la solución de conflictos y el respeto y aprecio de la diversidad.

Palabras claves: Inteligencia cultural, globalización, cultura, migración

ABSTRACT

This work initially approaches the subject in a metalinguistic light, focusing on the definition of what has been denominated Cultural Intelligence, because it is a relatively new concept. Only recently quantitative works on the matter have been considered. Hence, given the meaning ascribed to the term, its implications and particular sense are discussed to communicate what Cultural Intelligence is. The subject is equally presented using concrete situations cited by specialists and using literary situations, very close to reality, that reference fictional texts that exemplify the cultural challenges of a globalized world. It also suggests that cultivating and practicing Cultural Intelligence should be fostered in college students to empower them efficiently in decision making, conflict resolution and appreciating diversity.

Key words: Cultural intelligence, globalization, culture, migration

Milenio Vol. 21/22 2017-18

ISSN 1532-8562

e-ISSN 2641-0389

Cosmopolita es el patriota en toda patria. [...] Empieza por ser verdadero hombre en su patria, y acaba por ser verdadero patriota en la humanidad entera.

—Eugenio María de Hostos

PARA UNA DEFINICIÓN SOBRE LA INTELIGENCIA CULTURAL



El pensador Eugenio María de Hostos en su obra *Tratado de moral* hacía referencia en el siglo XIX a conceptos que hoy llevan otros nombres, pero que se refieren fundamentalmente a lo mismo. Por ejemplo, en el capítulo "Deberes del hombre para con la humanidad", el insigne filósofo puertorriqueño comenta y define los términos confraternidad, filantropía, cosmopolitismo y civilización. Al leerse detenidamente dicho capítulo, es fácil reconocer que los conceptos hoy tan corrientes de globalización, sinergia, empatía, trabajo en equipo y hasta inteligencia cultural tienen ya en Hostos una propuesta teórica que lamentablemente se estudia poco. La confraternidad es para Hostos el deber que el hombre individual, en cada uno de los grupos sociales, tiene de trabajar en beneficio del desarrollo mejor y más completo de la especie humana a la que pertenece. Ello, sin duda, debería ser parte de los planteamientos de la globalización. También ofrece su parecer de lo que es el cosmopolitismo, cuyas palabras sirven de epígrafe a este trabajo. Para él, el cosmopolitismo se refiere a cómo el ser humano debe responder primero a su entorno geográfico (regionalismo) para luego ser verdadero patriota en la humanidad entera (globalización/mundialización). Recurro a Eugenio María de Hostos, incluido en la fundamental antología *Fifty Major Thinkers on Education: From Confucius to Dewey* (2006), en la que se describe cómo la aportación del pensamiento hostosiano se adelantó e influyó a John Dewey, porque partir del conocimiento de lo propio para aspirar al conocimiento, respeto y aprecio del *otro* es, de algún modo, un rasgo de lo que es la inteligencia cultural, que se pasa por alto en virtud de una globalización o mundialización que se pretende uniforme, empero es afortunadamente cada vez más diversa y menos homogénea. Viene a cuenta el comentario de Néstor García Canclini (2000) cuando afirma que [a] sí como en otro tiempo la modernidad de origen europeo tendió a igualar a todos los hombres bajo la denominación abstracta de ciudadanos, hoy existe la tentación de imaginar que la globalización va a uniformarnos y volvernos semejantes. De este modo, se pretenden borrar los desafíos que colocan en esta etapa las discrepancias culturales y las políticas que las gestionan, afirma el autor de *La globalización imaginada*.

En el agitado mundo del siglo XXI, la exclusión cultural que enfrentan muchos países deja huellas profundas que son incompatibles con los valores culturales que se deben aceptar y respetar como parte de la convivencia humana. Incluso la palabra *tolerancia* adquiere una connotación negativa ante los eventos políticos, sociales y económicos mundiales, puesto que

no significa necesariamente aceptación, comprensión o respeto a la diversidad. Se publica mucho sobre cómo obtener ganancias y comerciar exitosamente con otras naciones, pero poco se profundiza en el deber de conocer los valores y los códigos culturales arraigados en las distintas culturas con las que se pretende entablar relaciones comerciales o políticas.

Lo primero que se desprende de las lecturas sobre el tema de la inteligencia cultural es que es un concepto nuevo vinculado a conceptos anteriores, como el cociente de inteligencia (CI) y la inteligencia emocional (IE). Se define comúnmente la **inteligencia cultural (IC)**² como la capacidad de interactuar con eficacia entre distintas culturas para enfrentar los retos empresariales frecuentes en entornos multiculturales (Thomas e Inkson 2007).

De acuerdo con el doctor Livermore, director ejecutivo del *Global Learning Center* en Michigan y consultor en más de setenta y cinco países en América, África, Asia, Australia y Europa, el modelo de investigación cultural está arraigado en un riguroso trabajo empírico, que abarca investigaciones de veinticinco países. Los investigadores Christopher Earley y la doctora Soon Ang de la Universidad Tecnológica de Nanyang en Singapur son considerados los pioneros. Ellos basaron su estudio en múltiples inteligencias para desarrollar el modelo conceptual de inteligencia cultural. De acuerdo con Soon Ang y Linn Van Dyne en su libro *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (2008), citado por Livermore (2012), la **inteligencia cultural es "la capacidad para funcionar con eficacia en cualquier cultura nacional, étnica y organizativa"**. Esta definición es mucho más amplia e inclusiva respecto de las diversas estructuras culturales.

El fenómeno de las grandes migraciones en todo el planeta que acarrear los cambios económicos -y también los políticos- provoca reacciones que obligan cada vez más a interactuar con diversas culturas dentro y fuera de cada país. Es decir, no hay que salir, por ejemplo, de Puerto Rico para entablar relaciones con otras culturas, pues en nuestro país convivimos con personas de diversas procedencias geográficas nacionales y extranacionales: caribeños, norteamericanos y latinoamericanos. A ello se suma lo que el economista Thomas Friedman popularizó con el término *tierra plana* para sugerir que los competitivos campos de juego entre los mercados industrializados y los emergentes se están nivelando (Livermore 5).

DE LA MANO: INTELIGENCIA CULTURAL Y CULTURA

Hay otras tesis ante el concepto de inteligencia cultural, como la propuesta de Toni Puig (2014), que resulta muy interesante porque relaciona el tema directamente con la ciudadanía, es decir, el conjunto de personas que configuran una cultura, en otras palabras, sus habitantes. Puig es asesor de comunicación del Ayuntamiento de Barcelona y profesor de *marketing* en España y, además, profesor invitado en universidades y organizaciones en América Latina. Él apunta en su libro³ que la ciudadanía, como la libertad, la creatividad o la solidaridad, no existe como objeto sólido: cada ciudadano sabe que debe construirla, sostenerla, coedificarla constantemente (Puig 282). En ese sentido es pertinente a este trabajo, porque su contribución permite combinar la inteligencia cultural con los actantes, que deben ser los ciudadanos en cada nación, estado o territorio geográfico que se caracterice por un conjunto de costumbres y tradiciones culturales propias independientemente de las consideraciones políticas, aunque estas, sin duda, pueden incidir en ella.

Así pues, inteligencia cultural y cultura van de la mano en todo. Por ejemplo, el estudio concienzudo de la cultura en la que se pretende insertar un producto es fundamental para la consecución de dicha meta. Livermore (2012) señala que ignorar el modo en el que la gente piensa y se comporta no solo es insensato, sino que puede tener un alto costo económico (65). Uno de los casos más interesantes que menciona es el del establecimiento de las tiendas Walmart en Alemania. Como es de conocimiento general en el ámbito de los negocios, la empresa tuvo que vender las ochenta y cinco tiendas que allí tenía, después de estar trabajando arduamente durante ocho años, porque cometió el grave error de aplicar la fórmula que tanto éxito le había traído en Estados Unidos a una cultura muy distinta: la alemana. Walmart se implantó allí sin realizar cambios de acuerdo con aquel nuevo espacio geográfico y cultural tan patriótico y defensor del comercio local. Al Walmart no modificar su entrada al mercado en Alemania y no tomar en cuenta la idiosincrasia de dicho país, actuó de manera etnocentrista y ello le produjo el resultado que todos conocen. Ese es un buen ejemplo de que desconocer cómo piensan y se comportan otras culturas puede acarrear un alto nivel de fracaso en la conquista de mercados internacionales.

Ante una situación cualquiera que involucre desempeño en un mundo globalizado, Livermore (2012) propone cuatro dimensiones diferentes que permiten actuar con liderazgo y acierto. A ello le llama el ciclo de los cuatro pasos que son como sigue:

1. La **determinación** de la IC: ¿cuál es la motivación para la misión?
2. El **conocimiento** de la IC: ¿qué información cultural se necesita para completar la tarea?
3. La **estrategia** de la IC: ¿cuál es el plan para esta iniciativa?
4. La **acción** de la IC: ¿qué comportamientos se necesitan adaptar para hacerlo con eficacia?

Livermore considera que la respuesta a cada una de las cuatro preguntas ayudará a una persona a prepararse para saber cómo enfrentarse con inteligencia cultural a una misión que requiera adaptación a un entorno diverso al habitual. La inteligencia cultural es una capacidad aprendida que se suma al resto de las inteligencias necesarias para ser eficiente en cualquier empleo. Del mismo modo que los líderes pueden aumentar su competencia social, emocional y técnica, pueden de igual manera hacer crecer su habilidad para liderar con eficacia en diversas culturas étnicas y organizativas (Livermore 38).

Para David C. Thomas y Kerr Inkson, la adaptación de un ejecutivo global lo bastante flexible como para ajustarse con conocimiento y sensibilidad a cada nueva situación cultural a la que se enfrente, consta de tres partes que se pueden resumir en los términos siguientes:

1. **Tener conocimientos sobre la cultura** y los principios fundamentales de las interacciones transculturales. Ello significa para estos autores saber lo que es la cultura, cómo varían las culturas y cómo afecta la cultura el comportamiento.
2. **Practicar la plena conciencia**, que es la capacidad de prestar atención de un modo reflexivo y creativo a las indicaciones que ofrecen situaciones transculturales.

3. **Desarrollar habilidades conductuales** que incluyen la elección de la conducta apropiada entre un repertorio bien desarrollado de conductas que son correctas en distintas situaciones interculturales.

Los autores establecen que todos nos estamos convirtiendo en ejecutivos globales, ya que incluso quienes permanecen en sus países se ven obligados a pensar en términos globales e interactuar con personas de otras culturas. La esencia de ser global radica en interactuar con personas que son culturalmente distintas (35). El reto radica, de un lado, en que gran parte de la cultura funciona de manera invisible y, de otro lado, en que muchas veces el conocimiento de otras culturas responde a estereotipos o a aspectos meramente externos de la cultura.

Para el científico social Geert Hofstede, citado por Thomas e Inkson (2007), la cultura consiste en programas mentales compartidos que condicionan las respuestas de los individuos en su entorno. Ello significa que se observa la cultura como un comportamiento cotidiano, pero en realidad dicho comportamiento está controlado por programas mentales profundamente arraigados (41). Para Hofstede existen tres niveles de programación mental: la **naturaleza humana** es el nivel más profundo. Se basa en reacciones biológicas como el hambre, el deseo sexual, la territorialidad y la alimentación de los más jóvenes; estos son rasgos que tienen en común todos los miembros de la raza humana. El segundo nivel es la personalidad. A su juicio, es el nivel más superficial. Se basa en la composición genética y las experiencias específicas que nos configuran como individuos únicos. Pone por ejemplo que podemos ser sociables o introvertidos, agresivos o sumisos, emotivos o estables. Como consecuencia del aprendizaje preferimos unas cosas a otras. La **personalidad** lleva a comportamientos y entendimientos diversos entre las personas aun cuando pertenecen a la misma cultura. La **cultura** es el nivel intermedio. Se basa en las experiencias comunes (como los valores culturales, las actitudes y la conducta) que compartimos con un determinado grupo de seres humanos. Dicho grupo puede ser, por ejemplo, muy amplio como la población de puertorriqueños en la isla o muy reducido como los miembros de una asociación puertorriqueña en defensa del ambiente que comparten valores y temas comunes.

La cultura es entonces aquello que tenemos en común las personas que pertenecemos a un grupo y que otras personas no poseen porque no pertenecen al mismo. Resulta interesante que al mismo tiempo que se habla sobre cultura se hable también de **aculturación** para explicar el proceso por el que pasan muchos migrantes en todo el planeta para adaptarse a otras culturas. No obstante, cabe señalar que dicho proceso no ocurre siempre y mucho menos con éxito. Para ilustrar lo antes señalado, recurro a ejemplos literarios. Precisamente el texto *The Hundred-foot Journey* de Richard Morais presenta los contratiempos, los prejuicios y las afrentas que padecen quienes intentan convivir en un mismo espacio geográfico desde culturas diversas. El choque es habitualmente la primera manifestación. Lo que yo denominaría la **imbricación cultural paulatina**⁴ (porque no se trata de aculturación, es decir, dejar atrás la cultura propia ni tampoco de cruce o entrelazamiento con otra) toma mucho tiempo y además confianza para la convivencia armoniosa entre culturas de valores opuestos, que es lo que dramatiza un texto de ficción tan popular como *The Hundred-foot Journey* de Richard Morais (2010),⁵ editor senior de *Forbes*. Morais, en su primera novela luego de una larga carrera periodística, tuvo el acierto de demostrar en su obra cómo se desarrollan estrategias de ajuste entre un joven indio de Mumbai

(Hassan Haji) y una chef francesa (Madame Mallory). Tras los inevitables desencuentros, ambos talentosos personajes culinarios, dueños de sus propios establecimientos de cocina en Francia, logran superar las diferencias y encontrar un punto en común: la pasión por la gastronomía. Hassan logra paulatinamente imbricarse en la cultura francesa, sin dejar de ser indio. Mallory muestra admiración y aprecio por el talento en la cocina de Hassan. Cada uno reconoce e interpreta las raíces del otro posibilitando un tercer espacio de convivencia.

El proceso de imbricación cultural paulatina al que aludo no es lo corriente; es por ello que hay quienes han expuesto la teoría de las culturas convergentes o la imposición de una cultura dominante. Ejemplo de ello es la especie de *lingua franca* que es el inglés en el mundo de los negocios (y más allá de estos también), que al decir de Thomas e Inkson "cada vez se habla más en círculos empresariales de toda Europa y amplias zonas de Asia, y lo aprenden frenéticamente los ejecutivos y aspirantes a ejecutivos de todas partes del mundo" (29). A mi juicio ello representa un arma de doble filo puesto que, por un lado, desanima a muchos en el aprendizaje de otras lenguas que pueden enriquecer la inteligencia cultural (e igualmente la manera de interactuar con otros) y, de otra parte, conduce a la actitud de que los demás se adapten. Esta tendencia de la cultura apoyada por la comunicación de masas o la estandarización del consumo (*McDonalización*), que mencionan Thomas e Inkson (2007) y, que dicho sea de paso, no les convence, parece vaticinar que en el futuro el mundo todo corresponderá a una misma cultura; todo el mundo se parecerá a Estados Unidos en cualquier parte y sus ciudadanos pensarán, hablarán y actuarán como estadounidenses.

Coincido con los autores en que dicha *convergencia cultural* no muestra pruebas convincentes de que ello sea posible. Afortunadamente, los elementos invisibles de la cultura, como los valores subyacentes, las estructuras sociales y la manera de pensar, -que son todos aspectos profundos y difíciles de transformar o que al menos requieren de muchísimo tiempo para mostrar cambios culturales- no permitirán la vaticinada cultura homogénea. A mi juicio, ello es imposible de alcanzar y, de lograrse, sería de enorme perjuicio para la humanidad. ¿Quién determinará cuál debe ser la cultura dominante? ¿Quién será el regente cultural entre el modelo cultural opresivo y las culturas que deben alinearse con este? Quienes pertenezcan originalmente a la cultura dominante tendrán siempre ventaja. Por lo tanto, tendrán del mismo modo la gran responsabilidad moral, ética y política (y hasta comunicativa me aventuro a afirmar) de garantizarles, a todos los que incursionen en la cultura que les es ajena, la igualdad y la justicia para solucionar asuntos empresariales y políticos internacionales. No obstante, confío en que tal alineamiento no se dará nunca en las proporciones que se pronostican.

A propósito de lo antes señalado, cabe incluso comentar en este punto los trabajos de David Austin (2014) en su laureado texto *Miedo a una nación negra. Raza, sexo y seguridad en el Montreal de los años sesenta*, en el que analiza el idioma, la cultura y la identidad de los francocanadienses y las luchas por imponerse en un espacio geográfico como Quebec, en el que la raza blanca y el inglés se asociaban al poder y a la superioridad cultural. El inglés, según expone Austin (2014), era el idioma de los negocios y la cultura, y a los francocanadienses en Montreal cuando hablaban en francés, a menudo se les pedía que "hablaran en blanco" (*speak white*),⁶ es decir, en inglés, porque el francés se consideraba el idioma de los afrodescendientes.

Casi medio siglo después, la realidad cultural es otra en Quebec; es de respeto y aceptación. El francés es el idioma oficial y cuenta, además, con protección legal. No obstante, en Montreal, su ciudad más poblada y de gran diversidad cultural, conviven indistintamente las dos lenguas: el francés y el inglés.

¿HACIA DÓNDE CON LA INTELIGENCIA CULTURAL?

Cabe preguntarse cuál ha sido el rumbo de la capacidad de interactuar con eficacia entre distintas culturas para enfrentar los retos empresariales frecuentes en entornos multiculturales, que es como ya he citado que Thomas e Inkson (2007) han definido la inteligencia cultural. Algunos especialistas consideran que adquirir y cultivar la inteligencia cultural se ha quedado para muchos en lo que ellos denominan la punta del témpano de hielo o *iceberg*, es decir, en lo obvio y externo; no se profundiza en el estudio y las relaciones con otras culturas. Al decir de estos especialistas, entre los que se encuentra el fundador de *Across Cultures*, Brooks Peterson (2004),⁷ la mayoría de los empresarios y de las personas de negocios solo se ocupa de aprender protocolo, etiqueta y frases, sin lograr adentrarse en las creencias y los valores más arraigados de las culturas con las que se pretende entablar relaciones empresariales. Por supuesto que adentrarse en los aspectos más internos de una cultura, cualquiera que esta sea, requiere de una inversión de tiempo y dinero en el ámbito de los negocios y, además, de buena disposición de parte de los involucrados en cuanto a comunicación eficaz e interpersonal. Si dentro de un mismo país se presentan diferencias culturales importantes, es de suponer que entre países distintos la proporción sea mayor. Asimismo hay que tener muy presente que aprender mediante manuales y textos superficiales cómo negociar con otras culturas, es muchas veces suponer equivocadamente que las reglas, los consejos y las normas aplican a todos los de una misma cultura. Por ejemplo, alguien que viaje al Caribe encontrará diferencias entre las islas hispanohablantes por más que le hayan señalado que la idiosincrasia caribeña es muy parecida en toda su extensión geográfica. El contraste será aun más marcado si se compara con países de América Latina. Ello no tendrá que ver solo con los diversos dialectos del español, es decir, las variantes regionales de esta lengua, sino con una distancia mayor que tendrá más que ver con actitudes, costumbres y tradiciones totalmente opuestas.

El Premio Nobel peruano Mario Vargas Llosa (2012) señala que la cultura incluye "todas las manifestaciones de la vida de una comunidad: su lengua, sus creencias, sus usos y costumbres, su indumentaria, sus técnicas y, en suma, todo lo que en ella se práctica, evita, respeta y abomina" (35).⁸ La definición de Vargas Llosa me parece fundamental en cuanto a este tema porque supone aspectos visuales y tangibles en oposición a aquello que no es tan ostensible, si no se conoce de manera más penetrante una cultura. En otras palabras, no es saludar o no con el apretón de manos adecuadamente si la persona es china, francesa, alemana, marroquí o rusa; ni saber cómo se toma la tarjeta de presentación de un ejecutivo en un país asiático, por ejemplo. Es mucho más; se trata de conocer y respetar aquello que no se tiene en común y que hasta asombra porque sería poco usual o inadmisibles en la cultura de la que provenimos. A mi juicio, en la definición que de la cultura hace el destacado escritor peruano, se aprecia que hay que

ahondarse en lo recóndito, lo insondable, lo singular y propio de un país. No hay otra manera de comprender cabalmente lo que "practica, evita, respeta y abomina" una cultura para comprenderla mejor y, de paso, iniciar relaciones profesionales exitosas. Así es que resulta de suma importancia para el *mundo de los negocios internacionales contar con una "radiografía" entera del iceberg*. Respecto de esto que constituye la punta del *iceberg*, con relación a lo que no se ve de este, Brooks Peterson (2004) señala:

An important first distinction to make when examining any culture, [...] is between the part you see ("tip-of-the-iceberg" or "above-the-waterline" culture) and the part you don't ("bottom-of-the iceberg" or "the under-the-water" culture). Most businesspeople are eager to study the tip of the iceberg. (19)

P. Christopher Early y Soon Ang (2003) en su importantísimo libro sobre el tema, *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, señalan que es importante conocer la historia de los países para poder adentrarse en los procesos culturales que esta modifica como consecuencia del impacto que los eventos históricos acarrearán en la configuración y conducta de los pueblos. Lo que proponen viene a ser lo que Brooks denomina indagar *debajo-de-la-línea-del-agua* donde termina la parte visible del *iceberg*, es decir, adentrarse, porque para ellos la inteligencia cultural no existe fuera de un contexto social. Resulta por tanto fundamental romper con la idea de que aprender sobre lo que resulta externo y visible en una cultura es adquirir de algún modo inteligencia cultural. Lo es, pero solo en parte. De hecho, los problemas más serios en el mundo de los negocios y en las relaciones de estado han tenido que ver precisamente con la falta de conocimiento profundo de la cultura con la que se entablan relaciones comerciales o diplomáticas. Al respecto señala el profesor Jorge Eliecer Camargo García, en un artículo titulado "Sin inteligencia cultural no hay efectividad global", que muchos gerentes con cierto grado de "inocencia cultural" permiten que sus organizaciones desaprovechen oportunidades debido a choques culturales, lo cual lleva a que pierdan millones de dólares y a una mala gestión de los recursos humanos.⁹

En resumen, la punta del *iceberg* muestra lo obvio de una cultura, es decir, los aspectos externos más reconocidos globalmente por otras culturas. Muchas veces son indicadores, iconos o símbolos que remiten de modo no verbal a un contexto político, religioso o social determinados: el velo islámico, la kipá judía, un crucifijo, el turbante sij, entre otros símbolos. La parte del *iceberg* bajo el agua representa los valores más arraigados y las creencias que se comparten dentro de una misma cultura. Representa la parte más profunda y compleja, porque aun dentro de una misma cultura hay diferencias fundamentales en ese escenario para poder actuar con respeto y rectitud hacia personas de otras culturas.

LA INTELIGENCIA CULTURAL Y LA ACADEMIA

Puesto que el concepto de inteligencia cultural surge precisamente dentro del mundo de los negocios, es preciso fomentar en la academia el estudio de la inteligencia cultural atado al concepto de cultura en sus diversas acepciones, tanto en los cursos humanísticos y de ciencias

sociales como en los empresariales. En medio de todo este surgir vinculado a la cultura, nace asimismo el concepto de *cultura de empresa*, pero vinculado a la política educativa. Henri Giroux (2001) señala que hay un punto de intersección entre los principios de la cultura de empresa y el significado y propósito de la universidad que tiene que ver con la generación de conocimiento del siglo XXI y las prácticas sociales inherentes a las relaciones entre profesores y estudiantes. Para Giroux el panorama no es alentador porque personas como el multimillonario James Carlin, quien fuera presidente de la Massachusetts Board of Education, critican la enseñanza superior, ya que deja poco lucro y argumenta que, según lo cita Giroux:

[...] las universidades deben restringirse tal y como pasó con las empresas en la pasada década, [...] la titularidad debe suprimirse, y [...] el cuerpo docente tiene demasiado poder en la toma de decisiones de la universidad. [...] al menos el 50% de la investigación de las humanidades y ciencias sociales es una tontería y debería suspenderse.¹⁰

Resulta paradójico entonces que, cuando más necesidad hay de conocer y enseñar lo que es la cultura y la inteligencia cultural para preparar profesionales capaces de interactuar eficazmente en entornos culturales diversos, haya personas que desde el menosprecio y la ignorancia devalúen el saber intelectual en aras del mejor rendimiento económico de las instituciones de enseñanza superior, donde se debe propiciar el estudio de la inteligencia cultural. Como ha señalado Giroux (2001), la cultura de la empresa parece haber tenido muy poca paciencia con el conocimiento no mercantilizado.

A tono con el mismo pensamiento, la jurista, pedagoga y especialista en ética de la Universidad de Chicago, Martha Nussbaum (2010), ha dicho: "The national interest of any modern democracy requires a strong economy and a flourishing business culture" (10). Añade, en su celebrado libro *Not for Profit. Why Democracy Needs the Humanities*, que el desarrollo económico de un país necesita de todas las disciplinas, sin exclusión, para que los estudiantes aprendan a pensar, examinar, argumentar y debatir con habilidad. Para ello es necesario, según su juicio, desarrollar "students capacity to see the world from the view-point of other people, particularly those whom their society tends to portray as lesser, as, "mere objects" (45). Es evidente en lo citado que Martha Nussbaum se refiere a lo que se denomina inteligencia cultural en este trabajo, aunque no use el concepto acuñado.

El impacto de la inteligencia cultural en el decurso social, económico y político es un elemento que los profesionales tienen que tomar en cuenta para adquirir la capacidad de conocer y respetar otras culturas de manera menos somera de la que hasta ahora se ha dado a conocer, según lo consignan los trabajos consultados. En el perfil del nuevo profesional, tiene que considerarse la inteligencia emocional tanto como la inteligencia cultural, es decir, tiene que ser un rasgo común, no importa de dónde provenga el profesional o la profesional en cuestión.

LA LECTURA DE LA NOVELA HOTEL PEKÍN DE SANTIAGO GAMBOA COMO "MANUAL" DE INTELIGENCIA CULTURAL

Como se sabe, en muchos casos la literatura se adelanta a los textos teóricos debido a la libertad que conlleva el género y a las inquietudes de escritoras y escritores. Hay textos que han sabido retratar, de manera extraordinaria, esta tendencia a la que aludo respecto del nuevo profesional. Esto ha provocado que cada vez más nos podamos nutrir de esta disciplina para llevar al salón de clases la inquietud interdisciplinaria mediante ejemplos que motiven al estudiantado a interesarse por conocer lo que hay *debajo-de-la-línea-de-agua* respecto de la metáfora del *iceberg*. Un ejemplo singular es el del escritor colombiano Santiago Gamboa y su exitosa novela *Hotel Pekín*, en la que mediante la exposición de la manera de negociar y actuar entre dos empresarios -uno norteamericano (Frank Michalski), que ofrece seminarios de negocios en Pekín y otro chino (Li Qiang), muy acaudalado, a quien los seminarios de Frank Michalski no le convencen demasiado- se levanta un extraordinario diálogo precisamente respecto de las grandes diferencias culturales entre Estados Unidos y China, como queda ilustrado en el siguiente pasaje:

--Le voy a contar una anécdota que tiene que ver con este condominio de residencias campestres: los primeros lotes estaban situados del otro lado del muro, y la verdad es que tenían una vista muy bella. La compañía que los construyó y puso en venta eligió los terrenos de acuerdo con sus preceptos, pero olvidó que sus compradores éramos chinos. Ninguno quiso los lotes que están del otro lado de la Muralla. Aún están vacíos.

--¿Y de qué los protege? —preguntó Frank, curioso.

--Bueno, de nada en concreto. Es una idea de protección, que tiene que ver con la intimidad. Usted no tiene por qué saberlo, pero la China es un sistema concéntrico de murallas. Proponer lotes fuera de la muralla es cometer un error histórico y psicológico. Muchas cosas de ese tipo les sucede a los extranjeros en China (127).

En otro pasaje, cuando Frank le deja saber a Li Qiang que las ideas y los métodos que imparte en sus seminarios no son de un lugar en especial porque son modos de actuar universales, el empresario chino le sale al paso para explicarle lo siguiente:

--Se equivoca, profesor, con todo respeto... Si fueran universales no tendría que salir a enseñarlos, pues solo se enseña a otros lo que no saben o no tienen. De ser así su trabajo sería innecesario, pues China llegaría sola a esas ideas cuando sea el momento.

--Ahí está el punto —dijo Michalski estirando el índice—. Hay que apresurar el momento para empezar a ser más productivos desde hoy.

--Cada sociedad produce lo que necesita —dijo el señor Li Qiang—y compra lo que le hace falta en el momento justo. Eso lo comprendo. No veo el motivo de crear necesidades que aún nadie ha sentido, que nadie ha querido tener.

[...]

--Usted nos enseña a desear con intensidad lo que no necesitamos —dijo el señor Li Qiang--, y además quiere convencernos de que con eso seremos mejores (128-129)

Quedan expuestos en el texto de ficción de Santiago Gamboa, pero muy anclado en la realidad comercial del siglo XXI, los desafíos que enfrentan los empresarios de alto nivel y con cuánta cautela tienen que moverse quienes quieran imponer la modernidad y los cambios vertiginosos en culturas que no se ajustan tan fácilmente, como muchos presumen, a la sociedad de consumo occidental, por más que al presente esta gane cada día más "terreno" y aceptación. Se hace de algún modo evidente lo que ya ha señalado el antropólogo social Adam Kuper (2001) cuando afirma que la cultura siempre se define en oposición a otra cosa y que es la manera local, diferente y auténtica que resiste ante su implacable enemigo, una civilización material globalizada.

El saldo de la novela es un intercambio que, a mi modo de ver, supone una *resistencia*, pero cargada de consenso y buena voluntad que lleva a los personajes de manera profunda a cambiar de óptica respecto de los juicios y prejuicios que tenían como antecedentes culturales uno respecto del otro, es decir, la *oposición a otra cosa*, sin la supremacía de la una por la otra. El texto es un excelente ejemplo para ilustrar lo que Brooks Peterson (2004) señala que se debe conocer para realizar negocios con otros países como, por ejemplo, ser conscientes de que hay empresarios orientados más a las tareas que a las relaciones; que otros corren riesgos con mayor independencia, mientras que en otros países son mucho más cautelosos a la hora de la toma de decisiones o simplemente son más supeditados. No hay un método universal.

Entre las cualidades que señala Brooks Peterson (2004) para tener éxito en el mundo de los negocios -y que pueden identificarse en un análisis de la novela de Santiago Gamboa- menciona que se debe tener un estilo personal que incluya, entre otras características, las que siguen: conciencia cultural propia (*cultural self-awareness*); conciencia cultural respecto de otras personas (*cultural awareness of others*); sensibilidad cultural (*cultural sensitivity*); destrezas de comunicación para expresarse en contextos culturales diversos (*cross-cultural communication skills*); tolerancia frente a la ambigüedad (*tolerance for ambiguity*); flexibilidad (*flexibility*); empatía (*empathy*).

Propone, además, una rúbrica para que los profesionales del mundo empresarial avalúen su estilo a partir de lo antes mencionado, entre otros rasgos de personalidad. La finalidad es descubrir el estilo cultural propio y luego aprender sobre el estilo cultural de otros para establecer comparaciones por similitud o contraste. En el análisis de estilo, es importante para él que cada quien se evalúe tomando en cuenta: cómo labora en equipo; toma decisiones; se enfrenta a un conflicto; motiva y recompensa a los empleados; establece las prioridades laborales; maneja con control la vida privada y el empleo; cómo planifica las tareas; si la persona se considera cortés, formal y protocolaria o no; el tipo de razonamiento que exhibe (comienza o termina con conclusiones); si la comunicación es más bien racional o emotiva; cómo maneja el espacio físico (le gusta acercarse o estar retirado); cómo se siente ante lapsos de silencio (cómodo o incómodo) y cómo regula la conversación (mediante interrupciones frecuentes, normales o poco frecuentes).

Las respuestas a esas preguntas ofrecerán un perfil para que cada quien pueda conocerse mejor e identificar qué de su cultura puede ser una barrera de comunicación frente a otra cultura. Brooks Peterson cita ejemplos desde la redacción de un correo electrónico hasta la conversación con personas de entornos culturales diversos en reuniones donde afloran justamente los estilos de cada quien.

Sin lugar a dudas, el tema de la inteligencia cultural va de la mano de otros temas afines porque incurre en la condición humana; esto conlleva adentrarse en las costumbres, las tradiciones, la identidad, la idiosincrasia y hasta la religión o la vida espiritual de los países del mundo. Dominar el tema es sumamente difícil porque requiere mucho conocimiento, experiencia y rigor, además de inteligencia emocional, según la describe Daniel Coleman (2010) en *La inteligencia emocional en la empresa*.

HACIA UNA DIMENSIÓN MUNDIAL DE UNA CONDUCTA CULTURAL SOLIDARIA

He podido comprobar que aún los expertos en el tema incurren en juicios valorativos desatinados cuando presentan casos y los analizan. El libro tan renombrado y valioso de Brooks Peterson (2004) incurre en ocasiones en lo que considero una ejemplificación un tanto burlesca respecto de otras culturas y ¡él es un experto en el tema! Cito un ejemplo, entre varios en el libro, para ilustrar lo que deseo señalar:

I must admit I've sometimes fantasized about certain closed-minded individuals and buying them a one-way ticket to, oh, Burundi in the middle of Africa. I would be kind enough to give them a liter of fresh drinking water for their arrival there, but they would have no money and no return ticket, so if they ever wanted to make it home, they would be absolutely *obliged* to interact with someone incredibly different from themselves. (175)

A mi juicio, el comentario antes citado presenta una argumentación defectuosa (*argumentum ad hominem*). Entiendo, por supuesto, que el punto de Peterson no es degradar los habitantes de Burundi y sus costumbres, pero me parece que es un ejemplo irremisible su comentario al lector en contra de profesionales de "mentalidad estrecha o cerrada". Lo que él revela en la entrelínea de su exposición es, a mi juicio, irónica e inadvertidamente de su parte, una muestra reprochable de menosprecio y falta de sensibilidad hacia esa pequeña nación africana intervenida precisamente por otros pueblos (Twa, Tutsi, Hutu) con discrepancias culturales y políticas que han llevado a guerras civiles nefastas. Como se sabe, Burundi es uno de los países más pobres del mundo y con uno de los más bajos PIB per cápita. Peterson exterioriza que castigaría a personas de poca flexibilidad cultural enviándolos a Burundi, lugar que se presenta en el pasaje citado como la opción que él ofrece de aprender (a mi modo de ver "a la mala", en un sitio, a su modo de ver, "malo") a cómo tener inteligencia cultural. La argumentación incurre en otro error: en el argumento que apela a la fuerza (*argumentum ad baculum*) al comentar la especie de "castigo" a manera de lección que les daría a esas personas de mentes estrechas para ver cómo sobreviven y desarrollan inteligencia cultural en Burundi. El comentario resulta mordaz respecto del tema. Algún lector o alguna lectora se habrá reído con la ocurrencia de

Peterson, pero es indudablemente un desacierto su hipotético y procaz ejemplo porque es un prejuicio inaceptable, tratándose de un especialista en comunicación empresarial e inteligencia cultural. Mi percepción es que incurrió en un ejemplo incorrecto para expresar la estrategia que usaría con personas difíciles: una especie de "boot-camp" en Burundi. Incluso se aprecia otra diferencia cultural: el sentido del humor no es el mismo en todas las culturas. Puede ser que lo que a mí me ha ofendido de su comentario en su famoso texto, haya sido un acierto humorístico para otros lectores. No obstante, insisto en que violentó una de las características ya citadas de estilo personal, que él mismo propone para tener éxito en el mundo de los negocios: ¡la sensibilidad cultural!

Cabe señalar que el tema es de gran interés y que surgen cada día más publicaciones sobre el mismo. Sin embargo, es importante examinar con detenimiento lo que se propone. La historia nos ha demostrado que en puestos de poder, y aun fuera de ellos, carecer de inteligencia cultural puede fomentar la inclinación a la xenofobia y el racismo. Sin duda alguna, el desarrollo de la inteligencia cultural es una habilidad imprescindible no solo para realizar relaciones de beneficio mutuo en cualquier ámbito, sino también para convivir pacíficamente con respeto y entendimiento de los valores culturales diversos que enriquecen la humanidad y posibilitan la comunicación productiva en la comunidad, en la academia, en los negocios y en el entorno político-social.

El desafío consistirá en hacer que la inteligencia cultural al servicio de la globalización sea algo más que la dimensión mundial de un mercado que sobrepasa las fronteras nacionales. Consistirá en que sea desde una tendencia económica de respeto y culturalmente solidaria. En tiempos de populismo y nacionalismo exacerbados en los que la cultura propia (cualquiera que esta sea) quiere imponer globalmente sus criterios, una educación hacia más y mejor conocimiento sobre lo que es la inteligencia cultural ayudará a frenar el etnocentrismo y a ser patriotas de la humanidad entera, como hace tantísimo tiempo propuso Eugenio María de Hostos.

ACOTACIÓN

Agradezco a mi aliado indispensable, Miguel Cubano, sus valiosísimos comentarios sobre el tema, y a Alfredo Torres, mi librero favorito, la provechosa recomendación hace algún tiempo de *Hotel Pekín* de Santiago Gamboa para mi curso de *Empresa y Literatura Puertorriqueña e Hispanoamericana*.

NOTAS

- 1 El término hombre en la obra hostosiana se refiere a la humanidad. Eugenio María de Hostos luchó incansablemente por la educación de la mujer, por consiguiente, no se puede acusar de sexismo el empleo de la palabra hombre para referirse a ambos sexos en su obra. Aprovecho la nota para señalar que en este trabajo utilicé precisamente el masculino genérico de manera inclusiva para hacer referencia tanto al sexo femenino como al masculino.
- 2 Usualmente se usa IC para referirse a la inteligencia cultural, pero otros estudiosos utilizan CC, es decir, cociente cultural para referirse a cómo se denominaría su cuantificación. Al presente se señala que no existe una cuantificación aceptada de la inteligencia cultural, como sí es el caso de la medición que hacen los psicólogos respecto de la capacidad de razonar y la forma de medir el cociente intelectual. No obstante, Thomas e Inkson (34) participan en un importante proyecto de investigación que propone crear y poner a prueba instrumentos para una cuantificación de las características de la inteligencia cultural.
- 3 *Se acabó la diversión: Ideas y gestión para la cultura que crea y sostiene ciudadanía* (Buenos Aires: Paidós, 2004).
- 4 Utilizaré en adelante este concepto propio porque es a lo que llegué tras la investigación sobre inteligencia cultural. No considero que haya que dejar los valores propios para entender, respetar y adaptarse a otras culturas. Imbricar es poner capas que configuran un todo, sin que unas queden invisibles y otras expuestas. Por definición de acuerdo con el *Diccionario de la lengua española de la Real Academia Española*, *imbricar es disponer de una serie de cosas iguales (el relieve es mío) de manera que queden superpuestas parcialmente, como las escamas de los peces*. Es tomando en cuenta la función metalingüística que uso la frase **imbricación cultural paulatina**.
- 5 El texto tuvo un éxito rotundo y se llevó al cine, a mi modo de ver, de manera mal adaptada y con ajustes que alteran y trivializan la trama respecto de los comportamientos y las actitudes culturales. Agradezco al amigo Juan Luis Ferrer la recomendación de la película para compararla con la obra.
- 6 "Speak White" es el título de un poema de Michèle Lalonde que recoge el aludido discrimen contra los francocanadienses considerados en su mayoría negros.
- 7 Brooks Peterson es el fundador de una empresa internacional de consultoría que ofrece servicios a líderes globales.
- 8 Véase *La civilización del espectáculo*. (México: Alfaguara, 2012), 35. En dicho texto insiste en que no hay que confundir cultura con conocimiento.
- 9 Véase el artículo de Camargo García del 5 de diciembre de 2014 en: myslide.es/documents/sin-inteligencia-cultural-no-hay-efectividad-global.html. Recuperado 15-5-15.
- 10 Giroux toma la cita de: Honan, W.H. (1998): "The Ivory Tower Under Siege". *New York Times*, Section4A (4 de enero de 1998), p. 33.

BIBLIOGRAFÍA

- Austin, David. (2014). Miedo a una nación negra. *Raza, sexo y seguridad en el Montreal de los años sesenta*. Cuba: Casa de Las Américas.
- Early, P. Christopher y Soon Ang. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. California: Stanford University Press.
- Gamboa, Santiago. *Hotel Pekín*. (2008). Bogotá: Editorial Planeta.
- García Canclini, Néstor. (2000). *La globalización imaginada*. Buenos Aires: Paidós.
- Giroux, Henry A. (2001). *Cultura, política y práctica educativa*. Barcelona: Graó.
- Goleman, Daniel. (2000) *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Vergara.
- Hostos, Eugenio María de. (2005). *Tratado de moral*. Vol. IX Filosofía Tomo I. Río Piedras: La Editorial Universidad de Puerto Rico.
- Kuper, Adam. (2001). *Cultura*. (Barcelona: Paidós).
- Livermore, David. (2012). *Liderar con inteligencia cultural*. México: Grupo Nelson.
- Nussbaum, Martha C. (2010). *Not for Profit. Why Democracy Needs the Humanities*. New Jersey: Princeton University Press.
- Palmer, Joy. (2006) *Fifty Major Thinkers on Education: From Confucius to Dewey*. New York: Routledge.
- Peterson, Brooks. (2004). *Cultural Intelligence*. Boston: Nicholas Breadley Publishing.
- Puig, Tony. (2004). *Se acabó la diversión: Ideas y gestión para la cultura que crea y sostiene ciudadanía*. Buenos Aires: Paidós.
- Morais, Richard. (2010). *The Hundred-foot Journey*. New York: Scribner/Simon Schuster.
- Thomas, David y Kerr Inkson. (2007). *Inteligencia cultural*. Barcelona: Paidós.
- Vargas Llosa, Mario. (2012). *La civilización del espectáculo*. México: Alfaguara.