



EL ARTE DE CRUZAR CULTURAS



SECOND EDITION

"As enlightening to the university student as it is to the practical-minded businessperson...the selected quotations from literary sources are themselves worth the price of the book."

— L. Robert Kohls,
author of *Survival Kit for Overseas Living*

CRAIG STORTI

Author of *The Art of Coming Home*

**EL ARTE DE
CRUCE DE
CULTURAS**

Esta página se ha dejado en blanco intencionadamente.

EL ARTE DE CRUCE DE CULTURAS

SEGUNDA EDICIÓN

CRAIG STORTI

Esta edición fue publicada por primera vez por Nicholas Brealey en asociación con Intercul Prensa cultural en 2001. Reimpreso en 2002.

Prensa Intercultural, Inc.
Apartado de correos 700
Yarmouth, Maine 04096
Teléfono: 207-846-5168
Fax: 207-846-5181
www.interculturalpress.com

Editorial Nicholas Brealey
Calle Spafield 3-5
Londres EC1R 4QB, Reino Unido
Teléfono: +44-207-239-0360
Fax: +44-207-239-0370
www.nbrealey-

books.com Publicado por primera vez por Intercultural Press en 1989.

© 1989, 2001 por Craig Storti

Diseño y producción: Patty J. Topel
Diseño de la portada: Ken Leeder

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación sin autorización por escrito del editor, salvo en el caso de citas breves incluidas en artículos críticos o reseñas.

ISBN 1-85788-296-2

Impreso en los Estados Unidos

Datos de catalogación en publicación de la Biblioteca del Congreso

Storti, Craig.

El arte de cruzar culturas/Craig Storti.—2ª ed.

p. cm.

Incluye referencias bibliográficas e índice.

ISBN 1-85788-296-2

1. Choque cultural. 2. Comunicación intercultural. 3. Asimilación (Sociología)

I. Título.

GN517.S762 001

303.48'2—dc21

2001024373

Se ofrecen importantes descuentos por volumen. Para más información, detalles sobre descuentos o para solicitar un catálogo gratuito, póngase en contacto con la editorial en las direcciones

Dedicación

A mis maestras,
Madre Sayamagyi y
Sayagyi U Chit Tin,
con el más profundo
respeto y gratitud.



Esta página se ha dejado en blanco intencionadamente.

Tabla de contenido

Prefacio a la segunda edición.....	ix
Prefacio a la Primera Edición.....	xi
Expresiones de gratitud.....	xiii
Introducción.....	XV
1 Impacto en el país.....	1
2 choque cultural	25
3 Las consecuencias.....	47
4 El problema explicado.....	65
5 El problema está resuelto.....	75
6 Clases de idiomas	97
7 La recompensa	105
Apéndice: Testigo elocuente	117
Una selecciónLista de lectura.....	137
Bibliografía.....	143
Índice	149

vii



Esta página se ha dejado en blanco intencionadamente.

Prefacio a la segunda edición

Los autores nunca terminan por completo sus libros. Pueden Entreguen sus manuscritos el día acordado, pero en el fondo... Saben que si tuvieran más tiempo, podrían haberlo expresado mejor. Las ediciones revisadas ponen a prueba al autor; si realmente podrías haberlo expresado mejor, esta es tu oportunidad.

Los lectores tendrán que decidir si la primera o esta segunda edición de El arte de cruzar culturas lo expresa mejor, pero esta nueva edición presenta algunas ideas de manera diferente, e incluso algunas completamente nuevas. El marco conceptual de la original se mantiene, al igual que el modelo de adaptación cultural, ahora llamado «eficacia cultural», aunque el modelo en sí ha sido modificado en aspectos importantes. Ahora hay 7 capítulos en lugar de 9; los capítulos 5 y 6 se han combinado, y el último capítulo, sobre la repatriación, se ha eliminado, ya que ha sido reemplazado por El arte de volver a casa, del mismo autor (que también se publica en una edición revisada), y porque no parecía encajar con el enfoque más específico de esta edición en la experiencia en el extranjero.

Otros cambios incluyen un primer capítulo considerablemente ampliado sobre el impacto del cambio de país, el uso de más ejemplos del mundo empresarial y la adición de un nuevo apéndice ("Testigo elocuente").

de citas sobre la experiencia en el extranjero. Finalmente, los títulos de los capítulos Se han vuelto decididamente más prosaicos. Si bien «El aullido de los tigres, el silbido de las serpientes» (título anterior) es sin duda más evocador que «Choque rural» (título nuevo), no es tan descriptivo como deberían ser los títulos de los capítulos. Que quede claro: los tigres siguen aullando y las serpientes siguen silbando en estas páginas, pero ya no en los títulos de los capítulos.

—Craig
Storti, Westminster,
Maryland
Junio de 2001

Prólogo a la primera edición

Una vez cada década, en cada disciplina de estudio, aparece un libro. que hace más que informar y entretener. Ilumina. Tengo Tengo la intuición de que El arte de cruzar culturas será un libro de referencia en el ámbito intercultural.

xi

Lo interesante de El arte de cruzar culturas es que Resultará tan esclarecedor para el estudiante universitario en un curso formal de comunicación intercultural como para el empresario práctico que se prepara para su primera asignación en el extranjero, y como lo será para el especialista intercultural experimentado que busca constantemente material teórico para explicar el proceso que todos hemos experimentado pero que nos resulta tan difícil expresar con palabras.

Las citas seleccionadas de fuentes literarias son ellas mismas Vale la pena el precio del libro. Son realmente encantadores, exponen sus ideas con claridad y encanto, y añaden sus propias reflexiones a las de Craig Storti.

Es un placer descubrir a un nuevo escritor tan culto que contribuye a nuestro campo y compartir, aunque sea por un momento, este podio con él.

—L. Robert Kohls

San Francisco, febrero de
1989



Esta página se ha dejado en blanco intencionadament

Expresiones de gratitud

Han pasado doce años desde que David Hoopes recibió un manuscrito. Un día, de repente, me llegó una carta de un tipo del que nadie había oído hablar. No solo la leyó, sino que, con gran amabilidad, la publicó. ¡Menudo arriesgado! Siempre le estaré profundamente agradecido. Después, Bob Kohls —un tipo conocido por todos— se sumó a la conversación con su generoso prólogo. Y durante todo ese tiempo, Sandy Fowler y Fanchon Silberstein me brindaron un apoyo excepcional.

En Maine, Judy Carl-Hendrick hizo gala de su habitual maestría en la edición de la primera edición y ha vuelto para repetir la hazaña, sin que su talento haya disminuido en absoluto. En Londres, Nicholas Brealey tuvo la perspicacia de ver el potencial comercial de este libro y la sabiduría de solicitar un par de cambios importantes.

Toby Frank tiene su propio párrafo. Es el tipo de editora que...Con lo que sueña todo escritor: ella te escucha despotricar, colma de elogios tu prosa inigualable (y luego la edita discretamente hasta hacerla aún más inigualable), y en general confirma tu creencia de que el universo gira a tu alrededor.

¡Pobre esposa del escritor! Tiene un asiento en primera fila en cada crisis de confianza, cada vez que las palabras y los pensamientos ya no fluyen, cada vez que las cosas no salen bien. Puede ser difícil.

Escribir un libro no es nada comparado con vivir con alguien que está escribiendo un libro. A C., como siempre, mi más sincero agradecimiento.

Introducción

*Ahora bien, no es bueno para la salud del cristiano presionar al ario.
marrón Porque el cristiano se enfurece y el ario sonríe y él se viste
el cristiano abajo.
Y el final de la lucha es una l pida blanca con el nombre
del difunto,
Y el epitafio lúgubre: “Aquí yace un necio que intent 
engañar a Oriente”.*

—Rudyard Kipling

Si hay algo fundamental para quienes viven y trabajan en el extranjero, es esto: deben ser capaces de integrarse con la población local. Independientemente del rol que desempeñen en el extranjero —ya sea por negocios, diplomacia, el ejército, como estudiantes de intercambio o de estudios en el extranjero, como cooperantes o funcionarios públicos— y cualesquiera que sean sus objetivos y responsabilidades, resulta difícil imaginar cómo pueden tener éxito si no pueden interactuar eficazmente con la gente de la cultura local. Sin embargo, muchos expatriados no lo logran. Este libro explicar  por qué y qué se puede hacer al respecto.

En la era de la globalización, un número creciente de empresas y organizaciones est n enviando expatriados al terreno, incluyendo

numerosas empresas más pequeñas que nunca antes habían visto la necesidad. En una encuesta de 1999 a 264 corporaciones multinacionales con sede en EE. UU., más de la mitad de los encuestados (52 por ciento) indicaron que habían aumentado su número de empleados expatriados en el año anterior, y dos tercios dijeron que esperaban que sus números volvieran a aumentar para el año 2000 (Windham 1999, 8). Con un número cada vez mayor de empresas que obtienen más ingresos del extranjero que desde

operaciones nacionales, conocimiento de primera mano y experiencia de Los mercados y las condiciones extranjeras se han vuelto esenciales para los gerentes y ejecutivos de hoy. Por esa misma razón, la trayectoria profesional hacia puestos de alta dirección en la mayoría de las empresas globales ahora incluye al menos una asignación en el extranjero. Estas asignaciones solían ser para los aventureros y los inconformistas; ahora son de *rigor* para casi cualquier persona que aspire a un rol de liderazgo en una empresa con operaciones en el extranjero.

La encuesta de Windham International citada anteriormente también identificó las tres principales causas del “fracaso de la asignación”: la insatisfacción de la pareja, las preocupaciones familiares y la incapacidad de adaptación. Las tres causas, Y, sobre todo, la incapacidad de adaptación, sugieren que cruzar culturas con éxito es un gran desafío para la mayoría de los expatriados. «Si dependemos de la suerte», observó Robert Kohls, «las probabilidades de tener una experiencia realmente satisfactoria viviendo en el extranjero serían de aproximadamente una entre siete» (2001, 1).

Los costos del fracaso intercultural, tanto para las personas como para sus organizaciones, han sido ampliamente documentados. Existen costos personales y familiares; costos financieros, profesionales y emocionales; y costos para las perspectivas profesionales, la autoestima, el matrimonio y la familia. (El 69% de los expatriados en el estudio de Windham estaban casados y el 61% viajaban al extranjero acompañados de sus hijos). La organización también puede pagar un alto precio: en costos de reclutamiento y selección, en costos de capacitación, costos de mudanza, carreras profesionales comprometidas y todos los costos

asociados con oportunidades perdidas, relaciones dañadas, baja moral, productividad reducida y tal vez incluso daños a la reputación de la empresa u organización en el país o la región.

Los costos de una asignación fallida no recaen exclusivamente sobre el expatriado y su empresa u organización matriz. La mayoría de los expatriados ocupan puestos de alto nivel, donde las decisiones que toman afectan directa o indirectamente la vida de muchas personas. Pueden iniciar proyectos, reformas, reestructuraciones de diversos procedimientos o sistemas, y luego marcharse, dejando a la población local en una situación precaria. Los residentes locales suelen cambiar de trabajo o de carrera, lo que afecta a toda su familia, en función de las iniciativas o cambios iniciados por el nuevo responsable, quien luego regresa abruptamente a su país. La presencia de los expatriados repercute en la vida de muchos residentes locales, de maneras que a menudo pasan desapercibidas para quienes no están presentes cuando las cosas se calman.

Para los expatriados que no logran adaptarse a las diferentes culturas, existen dos desenlaces típicos: o bien regresan a casa antes de tiempo tras su asignación en el extranjero, o, lo que es más común, se quedan, con una eficacia muy reducida, causando a menudo un daño irreparable a sí mismos, a sus familias y a sus organizaciones. En cualquier caso, es un resultado que nadie desea.

Este libro explica por qué la adaptación a otras culturas puede ser tan difícil y cómo minimizar esa dificultad y todas las consecuencias negativas que conlleva. Tras un capítulo inicial sobre el choque cultural, el resto del libro guía al lector paso a paso a través del proceso de adaptación a otra cultura y de cómo desenvolverse eficazmente en ella, mostrando los errores más comunes entre los expatriados y cómo evitarlos.

Este libro está escrito principalmente para los propios expatriados, que necesitan para comprender la experiencia por la que están pasando, pero también será útil para las personas de la cultura local que trabajan con expatriados. Cualquier persona que trabaje junto a, supervise o trabaje

Quienes trabajan bajo la tutela de un expatriado se benefician enormemente al comprender cómo es vivir y trabajar en ese país. Del mismo modo, las personas en su país de origen que apoyan y gestionan a los expatriados también pueden desempeñar mejor su trabajo si comprenden las experiencias de un expatriado en el extranjero.

Pero basta de preámbulos. Su avión ya aterrizó y ahora mismo se dirige a la puerta de embarque. En unos minutos, pasará por la aduana y saldrá a un mundo completamente nuevo.

Respira hondo. Estás a punto de convertirte en extranjero.

Impacto en el país

Ya he mencionado el sarpullido por calor, la tiña, la sequedad gripes, fiebres pútridas, bilis, consaca y flujo sanguinolento, a las que

La naturaleza humana queda al descubierto en este clima; también los tábanos, los piojos, las cucarachas, las hormigas, los tábanos, las abejas silvestres y los murciélagos, además de las espinas y zarzas, y los caimanes y perece en los ríos; a lo que añadimos el aullido de los tigres, el silbido de las serpientes y el gruñido de los Four-geoud, las sabanas secas y arenosas, los pantanos intransitables, los días abrasadores, las noches frías y húmedas, las fuertes lluvias y la escasez de alimentos, el lector puede asombrarse de cómo alguien pudo sobrevivir a la prueba. A pesar de este catálogo negro, declaro solemnemente que he omitido muchas otras calamidades que sufrimos, ya que deseo evitar [la exageración].

—Capitán John Stedman
Viaje a través de Surinam

En definitiva, es un lugar muy agradable para vivir y trabajar. La gente es amable, las playas son estupendas y las hormigas fritas están deliciosas.

—Trabajador humanitario extranjero,
Este África

Antes de que puedas aprender a llevarte bien con los lugareños, primero tienes que sobrevivir a la mudanza al extranjero. Si bien nuestro enfoque en este libro es cómo Para interactuar eficazmente con personas de otras culturas, este no es el único ni siquiera el primer ajuste que debes hacer cuando vas al extranjero. También tienes que acostumbrarte al nuevo país, al nuevo entorno físico, a la nueva comunidad y a un nuevo trabajo (o, en el caso de muchos cónyuges de expatriados, a no tener trabajo). Estrictamente hablando, estos no son ajustes culturales (aceptar el comportamiento de la gente del país anfitrión), pero son una parte muy importante del contexto general en el que se produce el ajuste cultural. Al ocurrir al mismo tiempo que el ajuste cultural y competir por tu atención y energía (ninguna de las cuales es ilimitada), estos otros ajustes inevitablemente afectan el ritmo y, en muchos casos,

el resultado de tu lucha por adaptarte a la cultura local.

El impacto de estos otros desafíos es tan directo e inmediato que, si no reconoces y abordan los problemas que plantean desde el principio, el estrés y la ansiedad resultantes pueden abrumarte y vencerte incluso antes de que te familiarices realmente con la cultura. En resumen, si bien lidiar eficazmente con lo que podríamos llamar estos ajustes menores puede no constituir un ajuste cultural, podría determinar si...¿Alguna vez has tenido la oportunidad de adaptarte a la gente?

Una buena noticia sobre estos ajustes es que, a diferencia del ajuste cultural, la mayoría ya los hemos experimentado. El expatriado típico, por ejemplo, se ha mudado y tiene una idea de lo que implica adaptarse a un nuevo entorno físico y a una nueva comunidad. Además, la mayoría de las personas también han cambiado de trabajo y conocen los ajustes que esto conlleva. Quizás nunca hayas hecho todo esto a la vez —puedes cambiar de trabajo, por ejemplo, sin mudarte— y probablemente no lo hayas hecho en un país extranjero, pero al menos tienes una idea de qué esperar y algunas de las habilidades que necesitarás para afrontarlo.

Un nuevo país

Clima

Los primeros ajustes que uno hace son al nuevo país, empezando, inevitablemente, por el clima. Tanto si vienes de un clima seco y te instalas en uno húmedo como si vienes de un clima frío y te instalas en uno cálido, vas a notar el tiempo. Solemos pensar en el clima como parte del paisaje de una experiencia en el extranjero, como una característica del entorno en el que se produce la adaptación, más que como algo a lo que debemos adaptarnos. Pero el clima, de hecho, puede causar estragos en el expatriado desprevenido: en su cuerpo, su salud, su estilo de vida, su economía y (tarde o temprano) su mente.

Si no estás acostumbrado, el calor y la humedad de los trópicos pueden ser debilitante, incluso desmoralizante. “He estado en Ceilán un mes”, DH Lawrence escribió en una visita a ese país, “y casi sudé” Me convierto en una sombra” (1984, 25). Durante las primeras semanas, incluso meses, puede sentir una marcada pérdida de energía, la necesidad de dormir más y una serie de síntomas comúnmente asociados con la deshidratación, como dolores de cabeza y fiebres leves. Puede que tenga que depender del aire acondicionado las 24 horas, aunque lo considere poco saludable; puede que tenga que cancelar sus planes de ir caminando o en bicicleta al trabajo (dejando así a su cónyuge en casa sin coche); puede que tenga que renunciar al tenis o a correr durante la hora del almuerzo y luego aumentar de peso porque no hace suficiente ejercicio; o puede que tenga que comprar ropa nueva, un gasto inesperado; o puede que le salgan erupciones en la piel, lo que le hará deprimirse por su aspecto. “La humedad podría ser la culpable de muchas cosas”, escribe Anthony Burgess en *The Long Day Wanes*, “la necesidad de una siesta, la corpulencia, el uso del coche para un trayecto de cien metros, el moho en los zapatos, la sudoración excesiva en las axilas de vestidos, la goma del puente perdida o el juego de tenis, la aversión que se sentía por todo el país” (1964, 36).

El frío excesivo tampoco supone una gran mejora con respecto al calor excesivo. En muchos países, los pisos y casas más antiguos no cuentan con calefacción central, ya que...Por ejemplo, o puede que tengan un aislamiento inadecuado. Quizás puedas calentar una o dos habitaciones (cuando haya luz), pero no toda la casa. Puede que te bañes con menos frecuencia porque hace demasiado frío y que te resfríes con más facilidad.

— Luego, está el exceso de humedad, en forma del monzón que se produce. Cada año, en gran parte de Asia y el Pacífico: dos o tres meses de lluvias incesantes, calles y carreteras inundadas e intransitables, moho que brota en los zapatos y la ropa y se extiende por las paredes. Al menos en el clima cálido todavía se puede salir y moverse, pero en el monzón no apetece hacerlo (aunque tampoco se quiere estar dentro). Como el calor excesivo y frío, el monzón no solo te hace sentir incómodo; puede te harán infeliz.

Hacer las cosas sin

Dondequiera que vivas en el extranjero, la lista de cosas "que no tienen aquí" a veces parece haber sido diseñada pensando personalmente en ti. Ya de por sí es bastante malo, esta lista normalmente da lugar a una segunda lista —de las cosas que no puedes hacer aquí— y, juntas, estas listas pueden hacerte sentir muy infeliz y frustrado. Las listas son diferentes en diferentes lugares y para diferentes expatriados; puede ser una comida favorita, una especia sin la que no puedes cocinar, piezas de repuesto, cierto tipo de servicio, libros en tu idioma nativo, un electrodoméstico sin el que no puedes vivir, o un deporte o pasatiempo favorito. Aprender a vivir sin estas cosas requiere que hagas muchísimos pequeños ajustes cada día, y aunque la mayoría de la gente se las arregla bastante bien —encontrando sustitutos u obteniendo objetos preciados de sus seres queridos en casa— la molestia y el inconveniente de prescindir de ellas pasan factura. Cualquier expatriado veterano te dirá que no son solo las grandes cosas las que te afectan en el extranjero, como no hablar...

aprender el idioma o entender a los lugareños, pero también las innumerables pequeñas irritaciones que poco a poco te desgastan. Una historia famosa en la tradición del fracaso de los expatriados cuenta la de un hombre que regresó antes de tiempo de su misión en el Pacífico Sur porque, como él mismo dijo, "la sal no salía del salero".

La pérdida de rutinas

En cierto modo, prescindir de algo forma parte de otra cosa, más abarcadora. Este es un problema que podríamos denominar la pérdida de rutinas. Algunos observadores afirman que esta es la esencia de la adaptación a un nuevo país, pero, sea o no la esencia, sin duda tiene una gran importancia. Pero, ¿qué son las rutinas y por qué su pérdida representa un problema tan grande? Como este autor ha señalado en otra ocasión:

Una rutina es algo que haces mientras tu mente está en otra cosa, una acción que has realizado tantas veces que ya no necesitas pensar en ella para llevarla a cabo. La mayoría de las rutinas implican comportamientos simples y sencillos que se dominan fácilmente y que siempre se ejecutan de manera predecible e invariable. Para la mayoría de las personas, cepillarse los dientes es una rutina, o, más precisamente, muchos aspectos del cepillado dental son rutinarios. No tienes que ser consciente de coger el cepillo de dientes, de abrir el tubo de pasta dental, de apretarlo, de llevarte el cepillo a la boca, etc. Puedes prestar atención fugaz a partes de este procedimiento, pero probablemente estés prestando atención consciente a otra cosa durante la mayor parte del tiempo que te lleva cepillarte los dientes. Y lo mismo puede decirse de muchas otras acciones y partes de acciones que realizas día tras día.

Muchas rutinas, aunque no todas, implican mecanismos básicos de afrontamiento y adaptación. Comportamientos de supervivencia, como bañarse, vestirse, comer, ir al baño, conducir. Los comportamientos más complejos también pueden convertirse en rutinas con el tiempo; para algunas personas, cocinar

Ciertas comidas pueden convertirse en rutina. Incluso algunos de los comportamientos más complejos pueden tener elementos rutinarios. Por su propia naturaleza, las rutinas consumen muy poca energía mental y física, la cual queda disponible para comportamientos de mayor orden, más complejos o completamente nuevos, que sí requieren energía mental y física (al menos hasta que estos también se reduzcan, total o parcialmente, a rutinas).

La esencia de las rutinas reside en lo conocido y lo familiar. Huelga decir que, al mudarse a un nuevo país donde nada es conocido ni familiar, las rutinas se ven profundamente alteradas. De repente, nada... es una rutina. La pérdida de rutinas implica que el tiempo y la energía que antes se destinaban a tareas más complejas y sofisticadas ahora se dedican a tareas básicas.

funciones de afrontamiento y supervivencia. Con las minucias de cada-

Ahora que la vida cotidiana exige gran parte de tu atención consciente, [estas funciones de orden superior] se dejan de lado o tardan mucho más en realizarse... Muchas rutinas se pueden restablecer fácilmente (la segunda vez que te cepillas los dientes en el extranjero, la acción se vuelve automática rápidamente), pero otras pueden tardar más en reconstruirse.

La pérdida de la rutina te afecta profundamente. Esperas tener que aprender a hacer cosas nuevas en el extranjero e incluso nuevas maneras de hacer cosas que ya conoces, pero puede que te sorprendas al descubrir que tienes que aprender a hacer cosas que normalmente haces sin pensarlo. (Storti 1997, 12-13)

Aquí hay un expatriado describiendo la emoción de restablecer una comunidad mi rutina, conduciendo, su primer día en Inglaterra:

Mi primer día en Inglaterra fui al trabajo solo para que me dieran el coche [de la empresa]. Era de cambio manual. Conduje un coche de cambio manual hace unos quince años durante aproximadamente un mes... El gerente que se iba me llevó a una gasolinera, me llenó el depósito y me dijo: «Vale, aquí tienes tu lección de conducción». Así que di un tirón.

De vuelta a la oficina, a un par de kilómetros de distancia, me explicó dónde estaban todos los aparatitos del coche. Me dijo: «Bueno, te las arreglas solo». Y allí estaba yo, con el coche, sin mapa y con doscientos kilómetros por recorrer ese día, con cambio manual, sentado en el lado equivocado del asiento delantero. Fue un poco aterrador... (Osland 1995, 38–39)

El problema con las rutinas es que hasta que no las hayas restablecido, Puedes tener una opinión muy baja de ti mismo. Si algo tan simple puede ser tan difícil, ¿qué voy a hacer con algo que sea realmente difícil?

Caras desconocidas

Otra realidad de estar en un país nuevo es no conocer a nadie. Durante las primeras semanas después de su llegada, usted estará interactuando

Día tras día, hora tras hora, con gente que no conoces o que no conoces muy bien. No hay nada malo en ello, por supuesto; parte de la aventura de ser expatriado es conocer gente nueva. Sin embargo, requiere mucha más energía y esfuerzo que interactuar con personas que ya conoces y que te conocen. Cuando estás con gente así, puedes relajarte y ser tú mismo. Como sabes que te conocen, no tienes que ser especialmente cuidadoso con lo que dices y haces para asegurarte de causar una buena impresión. Con gente nueva, en cambio, que aún no tiene una impresión de ti, tiendes a ser muy cuidadoso con lo que dices y haces hasta ver su reacción. Ser tan cuidadoso, prestando mucha atención consciente a todo lo que dices y haces, requiere un esfuerzo físico y emocional considerable. Unas pocas horas interactuando con desconocidos, ya sean de tu país o del país de acogida, te dejarán tan cansado como un día entero tratando con gente que ya conoces.

Un problema relacionado es estar tan lejos de la familia y los amigos. Está la dimensión de la nostalgia, extrañar genuinamente a los amigos cercanos.

y seres queridos, y también está el tema de no contar con el apoyo y el ánimo que esas personas nos ofrecen en los momentos difíciles. Al afrontar las dificultades de esos primeros meses en el extranjero, necesitas la aceptación y el apoyo incondicional que solo los amigos y familiares cercanos pueden brindar; necesitas personas que escuchen tus quejas sobre el país y la gente local sin juzgarte, personas con quienes puedas desahogarte sin sentirte avergonzado ni preocupado por lo que puedan pensar. Tu pareja puede estar disponible para esto, por supuesto, pero es posible que también busque en ti el mismo apoyo. Siempre que sea posible, deberías planificar desahogarte en días diferentes a los de tu pareja.

Cuestiones adicionales en los países en desarrollo

Los expatriados que trabajan en países en desarrollo a menudo se enfrentan a una serie de problemas específicos del país, problemas que sus homólogos en países más modernos no suelen experimentar. La infraestructura de comunicaciones, por ejemplo, es frágil en muchos países en desarrollo, lo que plantea todo tipo de problemas especiales en un mundo cada vez más dependiente de la tecnología. El problema no radica tanto en tener la tecnología como en tener una fuente confiable de electricidad. El suministro eléctrico siempre ha sido un problema en el tercer mundo, pero tenía menos importancia en un mundo menos conectado. Cuando se corta la luz hoy en día, como sucede cada vez con mayor frecuencia en muchos países en desarrollo, el impacto es mucho mayor. En resumen, el trabajo se detiene y se toman las tazas de té.

Otra queja crónica es el mal servicio telefónico. Si bien la situación ha mejorado un poco en la era de los teléfonos celulares y las comunicaciones satelitales, cualquier expatriado de un país moderno que vive y trabaja en un país en desarrollo tiene que adaptarse a un servicio telefónico considerablemente menos confiable y eficiente. Imagínese por un momento tener que visitar, o enviar a alguien a visitar, una cuarta parte o incluso un tercio de los destinos locales a los que llama por teléfono o

El correo electrónico en un día normal desde el trabajo o desde casa. (Y ya que estamos, imagínese no poder contactar en absoluto con algunos de los destinos más remotos). Sin un buen servicio telefónico, la cantidad de negocios que puede realizar en Lahore o Harare puede ser solo la mitad de lo que está acostumbrado, y el esfuerzo puede ser el doble. En Occidente, el teléfono es como una tercera mano; cuando de repente se amputa, se echa de menos.

La falta de comunicaciones fiables es al menos en parte la razón de la queja favorita de los expatriados sobre lo mucho que se tarda en hacer las cosas en los países en desarrollo. Asimismo, ayuda en gran medida a explicar ese otro viejo argumento sobre el ritmo de vida más lento en Asia, Latinoamérica o las costas del Mediterráneo. La gente tiene más tiempo para los demás, según dicen; Disfrutan más de la compañía del otro. Mientras que la relación personal- 9

Los barcos son sin duda más importantes en muchos países que en Occidente; la realidad es que cuando no puedes llamar, tienes que ir, y una visita es naturalmente más personal que una llamada telefónica y siempre lleva más tiempo. A nadie le parece raro que cuelgues después de tres minutos, pero si te vas de la casa o la oficina de alguien tres minutos después de llegar (cuando has tardado media hora en llegar), sin duda te considerarían raro, o peor.

Transportes otro problema en muchos países en desarrollo. Si no puedes llamar y el asunto no puede esperar, entonces tienes que ir. Ya sea que el problema sean carreteras y puentes en ruinas, equipo viejo y poco confiable (semáforos, aviones, vehículos de reparación y emergencia), escasez de combustible o falta de piezas, una infraestructura de transporte deficiente puede hacer que moverse por el país sea caro, extremadamente lento y, en muchos casos, francamente peligroso. Hay 75 millas de Colombo a Galle en Sri Lanka. Si sales a las 8:30 AM para una cita a las 10 AM, llegarás dos horas tarde. Si necesitas una pieza de repuesto en Pokhara (Nepal) y tiene que venir de Khatmandu, a noventa millas de distancia, puedes tomarte el resto de la semana libre.

“No era como otros caminos malos”, escribe Peter Fleming sobre una famosa pista que encontró en Brasil.

que te incomodan con una malicia constante y mezquina. «Mira hasta dónde podemos llegar», parecen decir mientras avanzas penosamente por ellas, «y aún así seguir llamándonos camino». Las odias aún más al saber que mantendrán ciertos límites. Te exasperarán con pequeños obstáculos, pero al final te dejarán pasar.

Pero con el camino a Leopoldina no fue así. No tenía ningún problema con nosotros. No nos tuvo en cuenta en absoluto. No libró una acción astuta y dilatoria, alimentando nuestras esperanzas solo para destrozarlas, sino manteniéndolas siempre vivas. No se propuso tentarnos ni irritarnos. Parecía, más bien, preocupado con sus propios problemas. Nunca había deseado ser un camino, y Ahora se maldecía por no haber renunciado a su función antes de que fuera demasiado tarde. Se dejó llevar por una furia de autocrítica. Se retorció de angustia. Era evidente que estaba atormentado. En cualquier momento, sentíamos, podría decidir acabar con todo.(1985, 126)

Por más tediosas que puedan ser las frustraciones anteriores, seguramente el problema más inconveniente e inquietante al que se enfrentan a menudo los expatriados en los países en desarrollo es... La principal preocupación en los países en desarrollo es la amenaza casi constante de enfermarse. Ninguna otra dificultad puede ser tan inquietante ni requerir más tiempo y esfuerzo para sortearla. Uno podría suponer razonablemente que las conversaciones de los expatriados en Yakarta o Casablanca girarían en torno a temas de actualidad, como la devaluación de la rupia o las previsiones de otro año de sequía, pero también se habla con frecuencia de la consistencia de las heces y del tiempo que hay que remojar la lechuga en desinfectante. Esto es natural: si bien uno puede aprender a arreglárselas sin un teléfono que funcione o sin calefacción central, no puede hacer nada si está confinado a la cama. Y la combinación de las condiciones antihigiénicas comunes en los países en desarrollo y la vulnerabilidad inmaculada del expatriado proveniente del Occidente aséptico y esterilizado...

Es casi seguro que, con fiebre y calambres, tendrás que irte a la cama más de una vez durante esos primeros meses en el extranjero. Otra preocupación, por supuesto, es la calidad a menudo deficiente de la atención médica local.

Lo peor de enfermarse en el extranjero no es lo que le hace al cuerpo, sino lo que le hace a la mente. En la mayoría de los casos, los expatriados logran sobrellevar las molestias físicas, pero luchan con los efectos emocionales y psicológicos de enfermarse en el extranjero. Estar inmovilizado por giardia o amebiasis solo aumenta la ya elevada sensación de vulnerabilidad e impotencia, la sensación de no tener el control. Uno se deprime. La determinación se debilita. Surge la duda. El novelista Paul Scott escribe sobre un personaje recién llegado a la India: "A través de la mayor parte de su experiencia de la

Cuando llovía, estaba crónicamente y deprimentemente decaído. Lo que sea que él La comida le convirtió las entrañas en agua. En tales circunstancias, un ser humano se queda sin valor" (1979, 245). Si no hubiera venido aquí, uno no puede evitar sentir que nada de esto habría sucedido.

¿Ya hemos mencionado a los insectos? Una molestia apenas perceptible. En los países más desarrollados, los insectos pueden ser una verdadera pesadilla en muchas partes del mundo. Hormigas, mosquitos, ácaros, cucarachas, moscas, jejenes, sanguijuelas, arañas, chinches... son una verdadera plaga. Se meten en la comida, la cama, los zapatos y la ropa. Se introducen en el cabello, los oídos, la nariz y la boca. Pueden provocar picazón, ardor, escozor, hinchazón o erupciones en la piel. Pueden mantenerte despierto por la noche, hacerte sudar, darte fiebre y diarrea, o provocarte vómitos. Pueden hacerte sentir muy mal.

Mary Kingsley, aquella intrépida viajera victoriana, los tenía calcados. "Diría que", escribió,

Mirando hacia atrás con calma sobre el asunto, ese setenta y cinco por ciento El 10% de los insectos de África Occidental pican, el 5% muerden y el resto son parásitos prematuros o temporales.

raza humana. Y sin duda una de las peores cosas que puedes hacer en África Occidental es prestar atención a un insecto. Si ves algo que parece un cruce entre una langosta voladora y la figura de Abraxes en una gema gnóstica, no le prestes la menor atención, sin importar dónde esté; simplemente guarda silencio y espera que se vaya, pues esa es tu mejor opción; no tienes ninguna en una pelea de pie con un buen insecto africano.(1984, 205)

Puede sonar un poco extremo, pero a muchos expatriados les resultará familiar la actitud de Joyce Osland.El relato de sus primeros días en Burkina Faso no es particularmente descabellado. Ella escribe:

Era una pequeña casa de bloques de cemento sin ventilación, en cima de una colina laterítica.... Como nos preocupaba que el bebé pudiera...Para evitar la malaria transmitida por los numerosos mosquitos, rápidamente colocamos mosquiteras en las ventanas y puertas, lo que provocó que nuestros vecinos franceses preguntaran, con una lógica impecable: "¿Cómo saldrán las moscas?". Con cierta dificultad, incluso cubrimos con mosquiteras los conductos de ventilación que... dejaban escapar el aire caliente del falso techo. Aun así, las paredes interiores de la casa estaban demasiado calientes para tocarlas durante la estación seca. El pueblo solo tenía electricidad de 6:00 a 10:00 PM y cuando la casa se oscureció descubrimos por qué nadie más había cubierto las tuberías de ventilación... Los murciélagos que vivían en el falso techo usaban las tuberías de ventilación como su salida nocturna y bajaban a la casa, buscando una manera de salir. Se deslizaban por nuestra humilde casa... Nada en Doctor Spock me había preparado para los roedores voladores y estaba aterrorizada de que un murciélago mordiera a la bebé si se revolcaba contra su mosquitero... Para cuando llegaron nuestras pertenencias seis meses después, teníamos una casa sin murciélagos. Logramos liberar nuestra caja de enseres domésticos de la aduana justo antes de que el edificio de aduanas se incendiara. Mientras estaba en nuestro porche mirando con cariño la tan esperada caja, noté una marea negra moviéndose hacia la puerta... la caja estaba llena de

Miles de hormigas negras, empeñadas en apoderarse de la casa. Solté un grito de angustia y corrí a poner al bebé a salvo... Un africano que pasaba por allí agarró la manguera y juntos repelimos a los invasores.(40-41)

Una nueva comunidad

Otro conjunto de ajustes que deben hacer los expatriados es a su nuevo Comunidad. El desafío aquí no es tanto emocional o psicológico —como la adaptación al nuevo país— sino práctico. El problema radica en la ignorancia, en no saber nada sobre la comunidad, y la solución es bastante sencilla: aprender sobre ella. El único inconveniente es que hay muchísimo que aprender. Una de las primeras cosas que debes aprender sobre la comunidad Se trata de cómo orientarse: cómo está distribuida la ciudad y dónde se encuentran las cosas en relación con otras. La primera vez que conduzcas al trabajo, a la escuela de los niños o al centro comercial, estarás bastante desorientado. Al no reconocer nada, no podrás saber con exactitud dónde estás. ¿Debo girar a la izquierda o a la derecha en esa iglesia? ¿Es la misma iglesia por la que pasé ayer? Esto es normal en una ciudad nueva, pero significa que tardarás mucho más en ir de un lugar a otro. Si no hablas el idioma local, orientarse por la ciudad es aún más complicado, ya que dudarás en preguntar a la gente y así evitarás una de esas conversaciones incómodas en las que el lugareño intenta ayudarte con todas sus fuerzas, pero no entiendes ni una palabra de lo que dice.

Si vives en una gran ciudad, es posible que tengas que averiguar cómo funciona el metro o el autobús. ¿Qué tren quiero? ¿Cómo sé si para en mi parada? ¿Cuántas fichas necesito? ¿Subo al frente del autobús o en el medio? ¿Cómo pago? ¿Cuánto valen estas monedas en la moneda local? ¿Cómo sé dónde bajarme? ¿Por qué me mira todo el mundo?

Una vez que sepas dónde están las cosas y cómo llegar, debes entender cómo funcionan. ¿Cuál es el horario de estos lugares? ¿Cómo funciona el sistema en una farmacia, banco, oficina de correos, cine, gasolinera o mercado? ¿Cómo funcionan los teléfonos públicos? ¿Habrá un encargado en el baño público al que deba dar propina? ¿Me siento y espero a que alguien me atienda (en una panadería) o pido en el mostrador?

Conducir y aparcar puede ser especialmente estresante el primer día pocas veces que sales. ¿Qué dicen las marcas en el bordillo y las señales de la acera? ¿Qué significan las marcas de los carriles? ¿Es esta una calle de sentido único? ¿Puedo girar a la izquierda aquí? ¿Cuál es el límite de velocidad? ¿Es hoy el día en que se permite la entrada al centro de la ciudad a los coches con mi tipo de matrícula? ¿Dónde están los aparcamientos y garajes y cómo pago? ¿Es eso? Una entrada o una salida? ¿Por qué ese tipo me está tocando la bocina?

Las dos o tres primeras semanas en el extranjero están llenas de este tipo de incidentes, situaciones en las que no sabes muy bien qué se supone que debes hacer. Se supone que debes hacer algo, pero sabes que tienes que hacer algo. Puedes tomártelo con humor hasta cierto punto —son bastante insignificantes en el gran esquema de las cosas—, pero la mayoría de la gente se cansa rápidamente de hacer el ridículo. Estos incidentes pueden dar lugar a buenas historias más adelante, pero no son divertidos mientras ocurren. Un consuelo es que este tipo de problemas no son difíciles de resolver; tu segundo viaje en metro o visita al banco transcurre con más fluidez que la primera. Por otro lado, la gran cantidad de incidentes de este tipo puede volverse rápidamente abrumadora. Si no estuvieras pasando por un montón de otros ajustes al mismo tiempo, estas pequeñas irritaciones tal vez no importarían tanto, pero sí lo estás, así que las pequeñas molestias a veces se sienten como catástrofes.

Un nuevo trabajo

Finalmente, está el proceso de adaptación a tu nuevo trabajo. Aparte de los aspectos culturales diferencias (que abordaremos en el próximo capítulo), cualquier nuevo trabajo

Esto plantea desafíos. El mayor puede ser acostumbrarse al cambio: pasar de estar en la cima de tu rendimiento en un momento dado, durante tus últimos meses en tu puesto anterior, a ser un completo desastre al siguiente. Al fin y al cabo, cuando cambias de trabajo, dejas atrás una situación familiar, donde eras muy bueno en lo que hacías, para ir a una completamente desconocida, donde inicialmente serás inepto e incompetente. Resulta desconcertante, incluso en las mejores circunstancias, enfrentarse a las propias limitaciones, pero es especialmente difícil cuando estás acostumbrado a sobresalir.

Un nuevo trabajo suele implicar nuevas responsabilidades y nuevas habilidades que dominar, lo cual requiere tiempo y esfuerzo. También habrá numerosos procedimientos, reglamentos y protocolos de oficina que aprender, y muchas de tus rutinas laborales deberán reestablecerse minuciosamente.

Como resultado, tendrás que conformarte, en un futuro próximo, con Logros menores de lo que quizás estés acostumbrado. Si bien algún día podrás triunfar, por el momento tu objetivo debe ser sobrellevar la situación. Un nuevo trabajo también puede significar nuevos compañeros, una oficina o división llena de personas con las que nunca antes has trabajado. La gente te estará evaluando, al igual que tú a ellos. Tendrás que pasar varias semanas observando atentamente a tus compañeros e intentando aprender de ellos, controlando todo lo que haces y dices para causar una buena impresión. Mantener este alto grado de autoconciencia requiere un esfuerzo considerable y mucha dedicación energética, dos cualidades que el expatriado típico no posee en abundancia.

Problemas que afectan a los cónyuges

Varios estudios han revelado que la razón más común por la que los empleados expatriados no logran desempeñarse eficazmente en una asignación en el extranjero es la incapacidad del cónyuge para adaptarse al nuevo entorno. Esto no se debe a que los cónyuges no se adapten tan bien como la pareja que trabaja; sino a que, en realidad, los cónyuges tienen que adaptarse a muchos más aspectos. Se enfrentan a todos los ajustes ya mencionados.

(excepto para un nuevo trabajo) y una serie de otras únicas para su situación.

Empecemos por el trabajo. Si bien algunos cónyuges encuentran trabajo en el extranjero, la mayoría no lo hace (Black, Gregersen y Mendenhall 1992, 130). Para quienes están acostumbrados a trabajar, y especialmente para quienes tienen carreras consolidadas, la imposibilidad de trabajar puede tener un impacto devastador en su identidad personal y profesional. Los cónyuges que se definían por su trabajo y encontraban satisfacción en él en su vida familiar pueden sentirse ahora inseguros e insatisfechos. Es posible que tengan que forjarse una nueva identidad, pero puede ser un proceso lento y difícil.

— Mientras tanto, estos cónyuges tienen que ingeniárselas para llenar un día con poca o ninguna estructura. Por muy agradable que pueda ser tener algo de tiempo libre. Ocho horas al día de tiempo para uno mismo es más de lo que la mayoría de la gente acepta. «[Siempre estaba] buscando qué hacer con mi tiempo», recuerda una de las esposas. «Pasaba el tiempo cosiendo, y odio coser» (Adler 1986, 232). En muchos países, la situación se agrava por la costumbre de tener ayuda doméstica; las esposas que podrían haber estado dispuestas a ocupar su día cuidando la casa, a los niños pequeños y preparando las comidas, ni siquiera tienen esas oportunidades. «Me sentía inútil», recuerda otra esposa. «Era como una quinta rueda». (232). Por otro lado, los cónyuges hartos de las tareas domésticas no...Me resulta difícil acostumbrarme a esta característica de la vida en el extranjero.

La soledad suele afectar más al cónyuge que se queda en casa que a la persona que se queda en casa. ¿Qué sucede con el empleado, especialmente si el cónyuge que se queda en casa trabajaba antes de irse al extranjero? Después de todo, el cónyuge empleado está rodeado de colegas y compañeros de trabajo todo el día, pero si el cónyuge que se queda en casa quiere interactuar con la gente, tiene que propiciarlo. «Me sentía muy sola», recuerda una cónyuge, «y mi marido no estaba pasando por los mismos problemas que yo. Y me sentía aún más sola porque no podía compartir mis problemas con él» (231).

El cónyuge que se queda en casa también sufre una mayor dosis de choque cultural.

que el empleado típico. En muchos casos, el cónyuge que trabaja pasa el día en un entorno que recuerda mucho al entorno laboral de su país de origen. Los compañeros de trabajo pueden ser compatriotas o locales. Quienes hablan el idioma de su país de origen, y las actividades y el ritmo de la jornada laboral suelen ser muy familiares. Incluso cuando salen del trabajo, generalmente van a otro lugar muy similar para interactuar con personas más parecidas a ellos. Pero el cónyuge que se queda en casa vive muy inmerso en la cultura local, si no dentro del hogar (e incluso allí, si hay personal doméstico), sí cada vez que alguien llama a la puerta (el técnico, el florista) y cada vez que sale. No es de extrañar que los cónyuges expatriados aprendan el idioma local más rápido que los cónyuges que trabajan. “Yo tenía el control absoluto de la oficina”, recuerda una esposa que trabajaba. 17

Y muy a menudo trabajaba siete días a la semana, simplemente porque era cómodo. Tenía mi escritorio y mi grapadora; y la gente de allí... sabía quién era yo y me cuidaba... y tardé un tiempo en salir a la calle. Fue una carga para mi familia porque les dejé todo a ellos. Les dejé los problemas mientras yo iba a trabajar. (Osland, 43)

El cónyuge que se queda en casa también tiene una perspectiva privilegiada para observar la adaptación de los hijos. Si bien los cónyuges que trabajan también participan en la adaptación de los hijos, a menudo no están tan cerca del drama como el cuidador principal. Esto es especialmente cierto cuando el cónyuge que trabaja pasa mucho tiempo fuera de casa, lo cual suele ocurrir en las asignaciones de expatriados.

Finalmente, muchos cónyuges de expatriados tienen que aceptar lo que a menudo se le llama el problema del resentimiento. Al fin y al cabo, las familias expatriadas suelen ir al extranjero debido a una oportunidad que se presentó para el marido o la mujer, pero rara vez para ambos. Si bien casi siempre es una decisión mutua, tomada después

Tras sopesar cuidadosamente todos los pros y los contras para todos los miembros de la familia, uno de los cónyuges casi siempre se muestra menos entusiasmado que el otro y, por consiguiente, tiene que renunciar a más. Por las razones ya explicadas, los cónyuges que se quedan en casa suelen hacer mayores sacrificios y también se enfrentan a más —y más difíciles— ajustes que los empleados. No es de extrañar, entonces, que los cónyuges suelen tener más motivos para lamentar la decisión de mudarse al extranjero, lo que a menudo genera resentimiento hacia sus parejas. Y entonces —y aquí reside el meollo del problema del resentimiento— se sienten mal por culpar a su pareja de lo que, al fin y al cabo, fue una decisión conjunta. En realidad, no es culpa de nadie, y sin embargo...

— No todos los cónyuges tendrán todos estos problemas, ni la vida de un cónyuge expatriado es simplemente un problema tras otro. También puede ser una experiencia muy liberadora, enriquecedora y, en general, satisfactoria. Pero los cónyuges harían bien en estar preparados tanto para los buenos como para los malos momentos.

Consecuencias

¿Qué significa enfrentarse a todos estos cambios? Si se pudieran afrontar uno a uno, no supondrían un problema tan grande, pero no aparecen de forma esporádica, esperando pacientemente su turno; más bien, suelen presentarse en grupo, atacándote en los momentos más inoportunos. O si no fueran tan numerosos, quizás también serían manejables; no es la naturaleza de estos cambios lo que los hace tan abrumadores, sino su enorme cantidad y variedad.

Una cosa que esto significa es que te sentirás cansado y mal con frecuencia durante tus primeras semanas en el extranjero. Individual y colectivamente, estos ajustes exigen un gran esfuerzo mental, lo que puede dejarte física y emocionalmente agotado. Y eso, a su vez, te hace más propenso a todo tipo de infecciones leves, fiebres y resfriados. Cornelius Grove lo ha explicado clínicamente hablando.

La razón por la cual el contacto intercultural, especialmente una experiencia de inmersión total, puede dar lugar a esta condición El problema radica en que el viajero se ve obligado a responder no solo a casos aislados de novedad en un entorno familiar y razonablemente predecible, sino a novedades presentes en muchos o la mayoría de los patrones sutiles y complejos de la vida cotidiana. Por lo general, el problema no es que un solo factor estresante en el nuevo entorno sea completamente abrumador, sino que el cuerpo debe responder a múltiples factores estresantes de forma constante durante un período que abarca las primeras semanas o incluso meses de la estancia.

El estrés se convierte en un problema cuando los sistemas neurológico y endocrino se ven obligados a responder constantemente a la novedad ambiental durante un largo período de tiempo. Cuando esto

sucede, el sistema neurológico, y especialmente el endo-

El sistema crine puede debilitarse a través de Sobreestimulación. Entre las consecuencias se encuentra una marcada reducción en la producción de glóbulos blancos, lo que a su vez conlleva una mayor susceptibilidad a diversas enfermedades y/o la exacerbación de enfermedades crónicas. Además, el cuerpo se agota cada vez más, ya que la energía se utiliza constantemente para mantener el cerebro y los órganos sensoriales en un estado de alerta constante, y para mantener el cuerpo preparado para la lucha, la huida o la adaptación.

Desde el punto de vista fisiológico, el choque cultural es precisamente este estado de debilitamiento, agotamiento y susceptibilidad a la enfermedad. (Grove 1990, 9)

Algunas otras consecuencias de adaptarse a tantas cosas nuevas y Entre las emociones que puedes experimentar se encuentran la frustración, la ira, la irritabilidad y la impaciencia. De vez en cuando, también puedes sentirte amenazado, vulnerable, ansioso, incompetente y tonto. En resumen, tu autoestima y confianza en ti mismo se ven seriamente afectadas.

¿Qué puedes hacer?

No tienes por qué quedarte de brazos cruzados (a menos que estés enfermo en cama); hay cosas que puedes hacer para afrontar el choque cultural. Lo primero y más importante es saber que va a ocurrir; parte del impacto del choque cultural radica en no esperarlo, lo que provoca una reacción más intensa al experimentarlo. Saber que estas experiencias van a ocurrir no significa que no te vayas a enfermar o a sentir el calor, pero al menos la conciencia atenúa el impacto psicológico y emocional. Seguirás vomitando, pero lo afrontarás con mucha más calma.

Tú También debes recordar que muchas de estas experiencias no son nuevas. No es la primera vez que te adaptas a gente nueva, a una comunidad nueva o a nuevas responsabilidades laborales. Todo este caos puede estar ocurriendo en un lugar muy exótico, pero si analizas estas adaptaciones en su esencia, no hay mucho aquí con lo que no te hayas enfrentado antes. La magnitud de lo que enfrentas puede ser novedosa —quizás nunca hayas tenido que adaptarte a tanto a la vez—, pero la naturaleza de lo que estás haciendo debería resultarte familiar. Puedes consolarte, entonces, sabiendo que ya tienes la mayoría de las habilidades e instintos necesarios para salir adelante. Puede que tengas que aplicarlos de forma más deliberada y consciente, pero no tienes que improvisar.

Intenta mantenerte sano y descansar lo suficiente. No puedes evitar la lista de restricciones del Capitán Stedman, la que hemos descrito, pero al menos tienes control sobre lo que comes y las horas de sueño. Intenta también hacer esas cosas que normalmente haces para desconectar y relajarte, esas que te revitalizan y te levantan el ánimo.

Mantente en contacto con tu familia y amigos cercanos en casa. Es reconfortante saber que hay personas que se preocupan por ti. Sobre todo hasta que hagas buenos amigos en el extranjero, necesitas mantenerte conectado con quienes te quieren en casa.

Sal; ve gente; haz cosas. Si eres como la mayoría de la gente,

Es posible que no tengas ganas de estar cerca de otras personas cuando estás deprimido. O te sientes desanimado. Piensas que eres mala compañía y que no deberías contagiar tu mal humor a los demás, así que no aceptas invitaciones ni invitas a nadie a tu casa. Pero esto solo alimenta tu depresión, mientras que estar con otras personas y tener que responderles te ayuda a distraerte de tus problemas por un rato. En el proceso, es probable que descubras que otras personas están teniendo al menos algunas de las mismas reacciones que tú al estar en el extranjero.

No seas demasiado duro contigo mismo. No estamos hablando de _____ acostumbrarse a uno o dos paradigmas nuevos; es un mundo completamente nuevo. Y los mundos completamente nuevos pueden requerir un tiempo de adaptación. Así que es comprensible que te sientas un poco abrumado, que te preguntes en qué te has metido o si has hecho lo correcto cosa, y por ser irritable y no muy divertido estar cerca. A veces, los expatriados se preocupan pensando que están haciendo las cosas mal, que otras personas en su situación saben algo que ellos ignoran o que no tienen las mismas dudas. «Si tan solo yo hubiera...». Tranquilo; el problema no eres tú.

Mientras tanto, intenta no perder de vista el panorama general. ¿Qué pasa si es molesto andar de un lado para otro en Yakarta porque los teléfonos no funcionan otra vez, o aprender a vivir sin calefacción central ni orégano fresco? ¿No es esto lo que buscabas: algo diferente, una aventura ocasional, una pizca de riesgo y dificultades? Seguramente no arrancas tus raíces y te llevas a ti y a tu familia al otro lado del mundo con la esperanza de que todo sea exactamente igual que en casa. ¿Dónde está la satisfacción si no hay obstáculos que superar? ¿Cómo puedes aprender y crecer a partir de tus experiencias si no tienes ninguna? «Tienes que ser capaz de soportar reveses, contratiempos, accidentes», escribe Philip Glazebrook en Viaje a Kars.

Cosas Equivocarse te da la oportunidad de demostrar autosuficiencia; y ¿acaso la afirmación de la autosuficiencia no es una de las principales razones para equivocarse?

¿Objetos de viaje independiente? Si realmente me hubiera separado de mis [maletas], habría necesitado un par de días de ingenio persistente para reunirme con ellas, pero podría haberlo hecho, y si lo hubiera logrado, me habría sentido sumamente satisfecho conmigo mismo. (1984, 20)

Lord Byron habría estado de acuerdo. Una vez clasificó las actividades de la vida y Concluyó que el juego, la batalla y los viajes eran los principales. Su “atractivo particular”, señaló, radicaba en “la agitación inseparable de su realización. [Nos hacen] sentir que existimos” (Fussell 1987, 14).

• • •

— Esto es, pues, lo que hemos llamado choque de país. Sin embargo, a pesar de todo su Variedad y abundancia, el choque rural no es el evento principal en estas páginas. No habrá pasado desapercibido para el lector perspicaz que nosotros

En este capítulo, aún no he conocido a ningún habitante del país anfitrión. Estrictamente hablando, nada de lo que hemos comentado hasta ahora entra dentro del concepto de cultura: las actitudes, los valores y los comportamientos de la población local y su respuesta a los tuyos. En otras palabras, puedes adaptarte al país, a la comunidad e incluso al trabajo, y aun así no lograr congeniar con los lugareños. Y si no consigues congeniar con ellos, nunca tendrás éxito en una asignación en el extranjero.

Es importante, entonces, no confundir la adaptación al país con la adaptación a la cultura. Poco a poco, te acostumbrarás, comprenderás y te desenvolverás con eficacia en cada vez más situaciones que hemos descrito en este capítulo. En cuestión de semanas, algunas cosas que al principio te resultaban muy difíciles se convertirán gradualmente en algo natural, y otras que parecían imposibles te parecerán menos desalentadoras. Empezarás a sentirte cómodo y competente en más situaciones: en casa, en el trabajo, en la calle y en las tiendas. Pero no dejes que esta creciente sensación de bienestar y autoconfianza te ciegue.

a ti a la verdadera naturaleza de tus logros. Simplemente porque has Encontrar la panadería o conocer las rutas de autobús no significa que entiendas la cultura. Acostumbrarse al curry no es lo mismo que acostumbrarse a la gente que lo come.

De hecho, durante las primeras semanas de una asignación en el extranjero, no es raro que los expatriados estén algo aislados de muchas de las realidades de la vida en el nuevo país. La gente en el trabajo lo entiende que eres nuevo y un poco abrumado, y otros expatriados recuerdan muy bien sus primeras semanas y te protegen de los aspectos más duros de la cultura hasta que te hayas curtido. Tu organización puede interceder por ti, encargándose de muchos de los detalles logísticos del asentamiento que de otro modo podrían desanimarte. De estas y otras maneras, estás protegido de casi todo, excepto de los ocasionales con-

tacto con la cultura local y, por lo tanto, se le podría perdonar Crees que te has adaptado cuando, en realidad, el contacto real, y por lo tanto la verdadera adaptación, aún no ha comenzado.

Por supuesto, felicítate por tus pequeños triunfos, pero mantente alerta. El choque cultural, con todos sus desafíos y frustraciones, es en muchos sentidos solo un espectáculo secundario; lo principal —adaptarse a la cultura— está a punto de comenzar.

Esta página se ha dejado en blanco intencionadamente.

choque cultural

Lo que más me llama la atención en general es la diferencia total. la encia de modales entre ellos y nosotros, desde el mayor objetar hasta el más mínimo detalle. No hay la más mínima similitud en las veinticuatro horas. Es evidente en cada nimiedad.

—Horace Walpole
Letras

Para tener éxito en una asignación en el extranjero, los expatriados deben interactuar eficazmente con la población local. Dado que la mayoría de estas personas son extranjeras, y que el expatriado también lo es para ellas, el éxito en el extranjero implica la capacidad de trabajar eficazmente en diferentes culturas. Y ahí radica el problema: debido a las diferencias culturales —creencias e instintos distintos y profundamente arraigados sobre lo que es natural, normal, correcto y bueno—, las interacciones interculturales están sujetas a todo tipo de confusión, malentendidos e interpretaciones erróneas. En resumen, suelen fracasar. Por supuesto, los encuentros interculturales no siempre salen mal, como tampoco las interacciones entre personas de la misma cultura siempre son espléndidas, pero, en igualdad de condiciones, sin duda tienen más probabilidades de terminar mal. En el resto de este libro, explicaremos por qué sucede esto y ofreceremos pautas para prevenirlo.

“Incidentes” culturales

¿Cómo definimos una interacción fallida? Para nuestros propósitos, consideraremos que un encuentro intercultural ha salido mal cuando una o más de las partes se sienten confundidas, ofendidas, frustradas o desanimadas por el comportamiento de alguna de las otras partes. En términos laborales, una interacción intercultural ha salido mal cuando ha socavado de manera sustancial la capacidad o el deseo de una o más de las partes de seguir trabajando juntas. Si el gerente expatriado de operaciones en el extranjero choca repetidamente con un proveedor de servicios local del país anfitrión, esa relación se debilitará y el servicio se verá amenazado. Si la jefa de contabilidad expatriada no se lleva bien con su equipo de contadores públicos locales, el rendimiento de esa división se verá afectado. Si un negociador cree que la otra parte miente, puede ser difícil encontrar puntos en común. Si la esposa de un expatriado se siente acosada por hombres en la cafetería local, puede volverse en contra de la cultura.

26

Por sí solo, ningún «incidente» intercultural, como llamaremos a estos encuentros fallidos, saboteará una estancia en el extranjero ni comprometerá una relación laboral o profesional. Sin embargo, con el tiempo y en conjunto, estos incidentes pueden erosionar lentamente —y en algunos casos, con bastante rapidez— las relaciones entre los expatriados y la población local hasta el punto de que la interacción constructiva y exitosa se vuelva imposible. Los expatriados bien podrían continuar con sus asignaciones más allá de este punto, pero ya no se benefician ni a sí mismos ni a su organización; de hecho, como veremos en el próximo capítulo, podrían estar causando graves perjuicios a ambos. Si los expatriados, ya sean cónyuges o empleados, desean tener una experiencia en el extranjero eficaz y positiva, entonces, en el lenguaje de este libro, los incidentes interculturales deben reducirse al mínimo.

Antes de considerar por qué ocurren estos incidentes y cómo prevenirlos...Desahóguense, veamos algunos ejemplos. Este libro divide los incidentes interculturales en dos tipos: El tipo I son aquellos incidentes donde

El comportamiento de alguien de otra cultura confunde, frustra o de alguna otra manera desagrada a los expatriados. El tipo II son aquellos incidentes en los que el comportamiento del expatriado confunde, frustra o de alguna otra manera desagrada a algunos. Una persona de otra cultura. En el primer caso, el expatriado es la "víctima", por así decirlo, del comportamiento molesto, y en el segundo, el expatriado es el agresor. En ambos casos, por cierto, es el expatriado quien más sufre.

Esta distinción es, en cierto sentido, artificial, porque de hecho el mismo problema o fenómeno —una persona ofende a otra— ocurre en cada tipo de incidente; lo único que cambia es la perspectiva. Pero esta distinción es importante. Los expatriados deben darse cuenta de que no son solo sus reacciones a la cultura local (lo que llamamos un incidente de tipo I) las que pueden socavar un intercambio intercultural.

relación cultural, pero también las reacciones de la población local ante el Cultura de expatriados (un incidente de tipo II). Por ejemplo, podrías estar en una relación intercultural donde no tienes quejas sobre tu pareja (donde no ha habido incidentes de tipo I). Pero tu pareja, aunque logra mantenerte bastante feliz, puede sentirse frecuentemente incómoda con tu comportamiento y querer terminar la relación. La cultura sigue siendo un obstáculo, aunque sea en una sola dirección, y esta relación no puede considerarse un éxito. Por definición, las relaciones solo funcionan cuando ambos miembros se sienten cómodos. Para ser realmente efectivas, las relaciones interculturales deben estar relativamente libres de incidentes de tipo I y tipo II.

**Tipo I: Reacciones de los expatriados
ante el comportamiento de personas de
la cultura local.**

Pero nos estamos adelantando. Veamos algunos ejemplos de... Dos tipos de incidentes para ver qué sucede realmente cuando personas de diferentes culturas se encuentran. Comenzamos con ejemplos del Tipo I.

*Eres un ingeniero de software europeo que gestiona un equipo
de ingenieros indios programadores encargados de desarrollar
y probar un*

Nueva solicitud importante. Tiene una fecha límite inminente. Acabas de explicarle a tu equipo cómo solucionar un nuevo error detectado. Cuando les preguntas si han entendido la explicación, dicen que sí y vuelven a sus cubículos. Al día siguiente, cuando hablas con ellos, no han avanzado nada y resulta que no entendieron la explicación. Has perdido veinticuatro horas que no te puedes permitir y estás muy enfadado.

Eres la gerente expatriada de las operaciones en El Cairo de la empresa británica para la que trabajas. El jefe de contabilidad, un hombre egipcio, no está acostumbrado a trabajar bajo una mujer. En varias ocasiones durante el último mes, ha verificado dos veces las instrucciones que usted le dio con su adjunto masculino,

— *otro expatriado británico, antes de obedecerles. Esto es una molestia para su adjunto y le resulta molesto.*

«En una ocasión me llamaron para asesorar a una empresa multinacional con operaciones en todo el mundo», escribe Edward Hall. «Una de las primeras preguntas que me hicieron fue: "¿Cómo consiguen que los alemanes mantengan sus puertas abiertas?". El cierre de las puertas les daba a mis clientes la sensación de que había un ambiente de conspiración y de que los estaban dejando de lado».

—Edward Sala
La dimensión oculta

Eres profesor y enseñas en uno de los campus en el extranjero de la universidad para la que trabajas. Cuando aplicas tu primer examen, notas que algunos estudiantes copian de los trabajos de otros estudiantes, y otros consultan o copian información de trabajos que han traído a clase. Estás muy molesto por estos casos de plagio.

Eres el estadounidense a cargo de las operaciones de tu empresa En Singapur, usted cuenta con un subdirector sumamente cualificado al que le ha delegado la responsabilidad de varias tareas importantes. Sin embargo, este parece reacio a tomar incluso las decisiones más rutinarias, insistiendo en consultarle antes de actuar en cualquier asunto de importancia. Esto le resulta muy engorroso y frustrante.

“Uno de los términos más utilizados por los estadounidenses para describir el modus operandi japonés”, ha observado Hall, “es la palabra Indirecta. Un banquero estadounidense que acababa de pasar años en Japón y había hecho las mínimas adaptaciones posibles me dijo que lo que le resultaba más frustrante y difícil era su indirecta. «Un japonés a la antigua usanza», Se quejó: “Puede volver loco a un hombre más rápido que cualquier otra cosa”. Lo sé. Dan vueltas y vueltas al mismo punto y nunca llegan a él.

—Edward Hall

La dimensión oculta

Eres el cónyuge de un expatriado destinado en Francia. Estás caminando por Un día, mientras paseabas por la calle con una amiga francesa, te encontraste con una amiga suya y entablaron conversación. Te sorprendió y te dolió que la conversación terminara sin que te presentaran a la amiga de tu amiga.

Usted ha estado negociando con un proveedor de servicios chino en nombre de su empresa. Usted y su contraparte finalmente llegaron a un acuerdo sobre los términos y firmaron un contrato de cuatro años. Tres semanas después, después de haber incurrido en considerables costos iniciales, su contraparte china lo llama para informarle que su departamento ha pasado a estar bajo nueva administración y que el contrato debe renegociarse. Usted le recuerda que había

salvaguardias en el contrato original contra tales contingencias, pero dice que no se pueden hacer cumplir en su país.

Eres un expatriado estadounidense que trabaja en Buenos Aires. Tenía una cita a las 10:00 con el gerente argentino de una agencia de relaciones públicas local, y ahora son las 10:30. La recepcionista me dice que la persona con la que he venido a ver está reunida con otra persona. Espero media hora más, durante la cual llega otra persona (¿quién tiene la siguiente cita?). Me frustró cada vez más hasta que, a las 11:00, el gerente sale de su oficina para saludarme. Para mi asombro, ni me reconoce ni se disculpa por haberte hecho esperar una hora. Me parece una actitud extremadamente grosera y me enfurezco con él.

Eres un argentino expatriado que trabaja en los Estados Unidos. Te reúnes con el director de ventas estadounidense de una de tus empresas filiales locales de la empresa. De repente, a las 10:30, anuncia que tendrán que continuar la reunión más tarde, «quizás esta tarde o mañana por la mañana», porque tiene otra cita a esa hora. Te sorprendes y te molesta mucho por no poder terminar tus asuntos y tener que volver más tarde.

Como era de esperar, los incidentes de tipo I son el pan de cada día de los mejores escritores de viajes, así que concluimos nuestra lista con algunos ejemplos de la literatura de viajes.

Nada es más encantador que la cortesía sureña, pero algunos...A veces son demasiado comprensivos. Porque para no contradecirte ni causarte un momento de dolor al cuestionar la exactitud de tus ideas, te dirán lo que quieres oír en lugar de lo que sería realmente útil.

Para que lo oigas. Al mismo tiempo, su propia autoestima no les permitirá confesar una ignorancia absoluta; preferirán decirte algo incorrecto antes que no decirte nada en absoluto.

—Aldous Huxley
A lo largo del camino

—No soy de los que se creen superiores al resto de la humanidad, señor. De hecho, no soy mejor que nadie. Pero esta gente, estos afganos... No son humanos. —¿Pero por qué dice eso? —¿No lo ve, señor? ¿Acaso no ve? Mire a esos hombres de allí. ¿No están comiendo con las manos? ¡Con las manos! ¡Es espantoso!

—Robert Byron
El camino a Oxiana

Los indios parecen toscos para los europeos. Compartí el compartimento con el gordo Sr. Jain, un vegetariano con los labios hinchados del tipo conocido como sensual, con la boca y los dientes manchados de rojo por el jugo de betel, que amenizaba las horas oscuras con ronquidos, flatulencias y carraspeos; todos los indios parecen hacer esto. Ayer por la mañana, una familia estadounidense desayunaba con su guía, quien, en medio de la conversación, dio rienda suelta a un elaborado carraspeo y a un ruido sordo en los pasillos; ellos miraban sus copos de maíz con expresión impasible.

—JG Farrell
Diario indio

No hay nada tan vil o repugnante para la naturaleza, pero usted puede alegar prescripción para ello en las costumbres de alguna nación u otra. A un parisino le gusta la carne mortificada; un nativo de Legiboli no probará su pescado hasta que esté completamente putrefacto; los habitantes civilizados de Kamschatka se emborrachan con la orina de sus invitados, a quienes ya han intoxicado; la Nova

Los zemblanos se divierten con aceite de tren; los groenlandeses comen en el mismo plato que sus perros; los cafres, en el Cabo de Buena Esperanza, orinan sobre aquellos a quienes se complacen en honrar y se dan un festín con las tripas de una oveja con su contenido como el mayor manjar que se puede presentar.

—Tobias Smollett

Viajes por Francia e Italia

Estas son algunas de las maneras en que las personas de otras culturas pueden frustrarte y desanimarte. De forma aislada, como se mencionó anteriormente, estos incidentes tienen un impacto limitado, pero cuando vives en el extranjero, no ocurren de forma aislada. Después de todo, estás rodeado de extranjeros (aunque tú seas el verdadero extranjero), con quienes cualquier interacción tiene el potencial de convertirse en un incidente de tipo I (y, como veremos en breve, también en un incidente de tipo II). Cuando todo tu día está marcado por estos incidentes, seguido de otro día similar, y luego otro, la tensión de cruzar culturas comienza a pasar factura. En un momento, te mostraremos cómo evocando una mañana típica en la vida de un expatriado, pero primero algunos ejemplos de incidentes de tipo II.

Tipo II: Reacciones de la población local ante los expatriados

Un encuentro intercultural, por definición, es un proceso bidireccional. Aunque te sientas incómodo con las conductas molestas e inexplicables de la otra persona, es probable que ella también se sienta incómoda contigo. Veamos ahora algunos ejemplos de incidentes de tipo II.

Eres un expatriado que gestiona un equipo de desarrolladores de software en Filipinas. En una reunión reciente, le diste retroalimentación al equipo sobre su trabajo, comenzando con algunos comentarios sobre lo satisfecho que estás en general con la calidad y la rapidez de su esfuerzo. Luego dedicaste unos minutos más a mencionar dos áreas menores donde las cosas podrían mejorarse mínimamente. Más tarde te enteras de que en Filipinas lo que

La expresión "lo que han hecho" constituye un elogio tibio y es precisamente como muchos gerentes filipinos le harían saber a un equipo que están bastante descontentos con su trabajo. Sin embargo, estos gerentes jamás darían este tipo de retroalimentación en una reunión general, avergonzando así a los líderes de equipo frente a sus subordinados.

Eres el gerente regional con sede en Nueva Delhi de las operaciones de tu empresa en Oriente Medio y Asia Meridional. En un viaje de regreso a tu sede en Europa, tiene una breve escala en Amán, donde ha programado una reunión de una hora con su colega jordano, quien está a cargo del marketing y las relaciones públicas en Oriente Medio. Hussein quiere ponerse al día con asuntos personales y familiares, pero te sientes presionado a resolver un par de problemas que han surgido en los últimos años. Pasaron meses, así que interrumpiste la charla informal. Más tarde te enteraste de que estaba molesto porque solo habías dedicado una hora a la reunión y supuso que estabas enfadada con él por algo. Además, cuando interrumpiste la charla de rigor que siempre precede a los negocios en Oriente Medio, decidió que debías estar a punto de cancelar el contrato con su empresa. De hecho, ahora podría cancelarlo él primero, en una medida preventiva para salvar las apariencias.

Sois una pareja de expatriados estadounidenses recién llegados que viven en Londres. El viernes, tu pareja, que trabaja, se enteró de que uno de sus colegas ingleses vive en el mismo barrio que tú, así que anotó el nombre de la calle y el número de la casa de la familia inglesa. El domingo por la tarde, mientras paseabas, pasaste por delante de la casa y decidiste visitarla. Más tarde te enteraste de que, entre la clase media y alta inglesa, se considera de muy mala educación presentarse en casa de alguien sin avisar.

Eres un profesor británico visitante en una universidad sudamericana. Crees que el papel del profesor es ayudar a los estudiantes a aprender a aprender, a desarrollar habilidades para resolver problemas. Enseñas a través de estudios de caso y otros métodos de planteamiento de problemas y haces muchas preguntas. Para tu sorpresa, te enteras de que los estudiantes de tu clase están molestos y se han quejado al jefe de departamento que no les estás enseñando nada, que no les estás transmitiendo tu conocimiento y sabiduría.

Eres el gerente expatriado de la filial de tu empresa holandesa. operaciones en Ciudad de México. En una reunión semanal de jefes de división (donde cada uno está acompañado por dos o tres empleados de apoyo), usted corrige algunas cifras de ventas inexactas citadas por La directora de Ventas y Marketing. Más tarde te enteras de que corregirla así delante de sus subordinados la deja muy mal parada y a ti te hace parecer cruel e insensible.

Un artículo en La publicación Crossing Cultures, del Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos, recordó cómo se evitó con éxito un grave error internacional cuando Nancy Reagan modificó su decisión de llevar consigo la vajilla de la Casa Blanca en una visita de Estado a la República Popular China en 1984. Los chinos se sintieron ofendidos por la insinuación de que China, precisamente, pudiera tener deficiencias en este aspecto. En ese mismo viaje, el propio presidente Reagan sufrió una ofensa cultural al ofender a un comerciante pidiéndole que se quedara con el cambio tras pagar un pequeño recuerdo, un insulto en un país donde las propinas se reservan para los sirvientes de menor rango.

Una pareja de expatriados ha sido invitada a la casa de una familia india para cenar. Llegan con una botella de whisky escocés para el anfitrión.

y flores para su esposa. En un momento dado, la esposa se une a la anfitriona en la cocina para preguntar si puede ayudar en algo. La comida se sirve al estilo tradicional, sin cubiertos, y el esposo, zurdo y expatriado, come con esa mano. Durante la comida, la esposa, que ha elegido jugo de mango para beber, le ofrece un sorbo a su esposo cuando él pide probarlo.

¿Cómo ha ido la velada? Desde el punto de vista indio, no muy bien. A algunos indios no se les permite el alcohol (musulmanes y sijs, por ejemplo); las flores, por otro lado, serían apreciadas en la mayoría de los hogares (pero no las flores de frangi-pani, que solo se usan para funerales). La pareja debería preguntar en la puerta si está bien usar zapatos dentro de la casa, e incluso si lo está, nunca deberían usarlos en el

cocina. Pero entonces, los huéspedes siempre deben quedarse en la cocina de los huéspedes.

habitación y no deambular por la casa. Si es una familia brahmán (de casta alta), la cocina es sagrada y se contamina en el momento en que entra alguien que no sea brahmán (y posteriormente puede ser necesario llamar a un sacerdote para realizar una ceremonia de purificación). Al pedir ayuda (ya sea que entre o no a la cocina), el cónyuge puede haber insultado a la familia al sugerir que no tienen sirvientes. Por otro lado, si no hay sirvientes, es apropiado preguntar. Incluso los indios menos tradicionales se sorprenderían al ver a alguien comer con la mano izquierda, que se usa para limpiarse después de defecar. Finalmente, beber del vaso de otra persona o comer de su plato se considera Jutho, Impuro, y nunca se hace.

Al igual que en el caso de los incidentes de tipo I, la literatura de viajes es una mina de oro de este tipo de errores, y ofrecemos algunos ejemplos.

Mi primera sorpresa llegó cuando el encargado de la casa de huéspedes me pidió, de manera educada pero firme, que me quitara un par de calzoncillos y luego me...

saliendo alegremente de la fila. Esto, señaló, era un monasterio; camisas, calcetines, pañuelos, incluso chalecos, podían secarse con la decencia dentro de sus muros. Pero los calzoncillos eran una abominación vergonzosa y bajo ningún concepto podían permitirse. Obedecí mansamente; pero lo peor estaba por venir. Desperté a la mañana siguiente al amanecer... y me dirigí sigilosamente al lavadero. Su mobiliario principal era una enorme pila de piedra; y en ella me metí, cubriéndome de pies a cabeza con una espuma profunda y abundante. En ese momento apareció el encargado. Jamás había visto a nadie tan enfadado. Por segunda vez en doce horas había profanado su monasterio. Habiendo ya ofendido a Dios y a la Madre de Dios con el espectáculo de mis calzoncillos, ahora estaba agravando el sacrilegio al estar completamente desnudo bajo el mismo techo del Gran

— *Lavra. Yo fui la ramera de Babilonia, yo fui Sodoma y Gomorra, yo era un siervo de Satanás enviado para corromper el Monte Santo. Debía ponerme de inmediato mis ropas sucias y regresar a toda prisa al pozo inmundo del que había salido.*

—Juan Julio Norwich
MontarAthos

Viajaba en tren con algunos nobles. Al ver "Carne" en el menú, la pedí. El camarero me dijo que no estaba disponible, así que pedí otra cosa. Más tarde, de vuelta en Dewas, el Maharajá me dijo con gran gentileza: "Morgan, quiero hablar contigo sobre un asunto muy serio. Cuando viajabas con mi gente, pediste algo de comer, cuyo nombre ni siquiera puedo mencionar. Si el camarero lo hubiera traído, todos habrían tenido que levantarse de la mesa. Así que hablaron con él a tus espaldas y le dijeron que te dijera que no estaba. Lo hicieron porque sabían que no tenías malas intenciones y porque te quieren".

—EM Forster
La colina de Devi

Una niña de siete años, de piel dorada, me ofreció un coco. «Serás bendecido», murmuró... Debí haberle devuelto la bendición palabra por palabra, y después devolverle también el coco para que ella diera el primer sorbo...; y al final, cuando lo recibí de vuelta, debí haberle dicho «Bendiciones y paz» antes de beber. Lo único que hice —¡ay de mí!— fue tomarlo, beberlo de un trago, devolvérselo... vacío, con otro despreocupado «Gracias».

*“¡Ay!”, dijo ella... en un susurro sorprendido, “¿Son esos los modales de un joven jefe de [los blancos]?” Me contó... los pecados que he confesado... Mi última descortesía había sido la más grosera de todas. Al devolver la nuez vacía, yo...había omitido eructar en voz alta. “¿Cómo iba a saber, si no eructabas... que mi comida te resultaba dulce? Mira, esto es
¡Cómo deberías haberlo hecho! Ella sostuvo la nuez hacia adelante. Ella me miró fijamente, con sus ojos serios clavados en los míos, y soltó un eructo tan resonante que pareció sacudir su figura élfica de pies a cabeza. «Eso», concluyó, «es nuestra idea de buenos modales», y lloró por lo lamentable de ello.*

—Arthur Grimble
Un patrón de islas

Una mañana típica en El Cairo

Ahora imaginemos una mañana típica en la vida de un expatriado, que ilustre el impacto acumulativo de los incidentes de tipo I y tipo II en un expatriado típico. Imagina que eres Claire, la gerente de la región de Oriente Medio de tu empresa, con sede en El Cairo, y tu mañana transcurre así: disfrutas de un desayuno tranquilo en la intimidad de tu hogar y luego te diriges al trabajo. Las calles están abarrotadas de peatones, atascadas de carros tirados por burros y llenas de conductores egipcios agresivos que tocan la bocina de forma regular y prolongada. Te sientes alternativamente paralizada por toda la confusión y llevada a ataques de temeridad aterradora.

Me han dicho repetidamente que todos en tu posición usan un conductor, Pero estás decidido a aprender a conducir en El Cairo; al fin y al cabo, vas a vivir aquí durante tres años y no quieres depender siempre de otra persona para desplazarte.

Llegas a la entrada de la oficina, donde Mustapha, el vigilante diurno y hombre de confianza, te saluda cordialmente, te abre la puerta y procede a "estacionar" tu coche. Mustapha no conduce propiamente dicho, sino que más bien lo introduce con cuidado en su estrecha plaza de aparcamiento al lado del edificio. Mientras caminas hacia la entrada, intentas no oír el ruido metálico contra la piedra. Tu coche ha sufrido este raspón dos veces en el mes que llevas en El Cairo, y Mustapha ha negado su responsabilidad en ambas ocasiones, culpando al coche.

Te sirven un fuerte café egipcio en cuanto te acomodas. tu escritorio (has pedido dos veces un café más suave) y comienza tu mañana como de costumbre repasando tu agenda con tu asistente, Yasmina. Al finalizar la reunión, le preguntas a Yasmina si los datos que solicitaste ayer por la tarde sobre El Ghalawi Ltd. ya están preparados. Ella responde que sí, pero no se ofrece a traerlos. Le recuerdas que te reunirás con Khaleed El Ghalawi a las 9:30 y que te gustaría revisar la información antes. Haces algunas llamadas y, sin darte cuenta, son las 9:30 y Yasmina anuncia la llegada del Sr. El Ghalawi. Cuando lo hace pasar, vuelves a preguntar por los datos, pero parece que no te escucha.

Su empresa está buscando un nuevo transportista para gestionar sus importaciones y necesidades de exportación, y está cerca de llegar a un acuerdo con El Ghalawi Ltd. Las conversaciones y negociaciones han ido bien hasta ahora, pero al final de su reunión de esta mañana, Khaleed plantea repentinamente un nuevo tema: se pregunta si usted podría tener la amabilidad de crear "un pequeño puesto" en su nómina para dos de sus primos. Usted pregunta sobre sus antecedentes y luego explica que no tiene ninguna vacante adecuada. Khaleed parece

Avergonzado, inmediatamente deja el tema.

A las 10:30 caminas dos cuadras para llegar a una cita en el Ministerio de Comercio Exterior. Te sientas a esperar al hombre que has venido a ver, su secretaria te asegura que llegará en cualquier momento, pero después de cuarenta y cinco minutos y varias garantías más, decides irte (y luego te enteras de que el hombre estaba fuera de la ciudad ese día y, además, sabía que iba a estar ausente cuando originalmente insististe en esta reunión). De camino de regreso a la oficina, te detienes a comprar el International Herald Tribune, que el vendedor te había asegurado anoche que tendría. No lo tiene ("La voluntad de Dios", se encoge de hombros). Decides relajarte con un café en la panadería/cafetería cercana. Mientras intentas disfrutar de un momento de paz y tranquilidad, dos clientes varones insistentes se te acercan y te acosan, y decides retirarte a la relativa seguridad de tu oficina. Sales del café y echas un vistazo a tu reloj: 11:45. Te espera toda la tarde.

Algunas mañanas serán mejores que otras, por supuesto, pero la mayoría de los expatriados aprenden bastante durante los primeros días de un destino en el extranjero. El problema con los incidentes culturales son las reacciones que provocan reacciones en nosotros (Tipo I) y en la gente del lugar (Tipo II) y, aún más importante, a qué conducen esas reacciones. Estas consecuencias son el tema del próximo capítulo, pero antes de analizarlas, debemos repasar la mañana de nuestra amiga y observar las emociones que provoca en ella y en las personas con las que se encuentra.

Conducir al trabajo en el caos de la hora punta en El Cairo, por ejemplo, puede ser aterrador y estresante; la mayoría de la gente querría evitarlo. Pero para evitarlo, tendrías que renunciar a tu sueño de no depender de un chófer cada vez que quieras ir a algún sitio en Egipto. Así que no hay una buena opción, y llegas a la oficina con sentimientos encontrados y enfadado con los egipcios.

Lo más probable es que el ritual matutino de estacionamiento con Mustapha funcione poco para mejorar tu estado de ánimo.
¿Es mucho pedir que el chico

¿Quién aparca tu coche debería saber conducir? Si resulta que Mustapha raya tu coche y, en contra de tus instintos, decides enfrentarte a él, su completa negación de cualquier culpa, con las pruebas (un guardabarros abollado) a la vista de todos, sin duda te resultará profundamente frustrante.

El incidente con Yasmina tampoco es alentador. Ayer le pediste que preparara los datos de la empresa de transporte, ella dijo que lo haría, pero no lo ha hecho. Se lo pides de nuevo, recordándole la urgencia, y aun así no los recibes a tiempo. Te preguntas cómo vas a poder trabajar con ella si no cumple con lo que promete. Esto es molesto y preocupante. La reunión con Khaleed El Ghalawi también es inquietante.

— Te cuesta contratar a gente innecesaria (probablemente tendrías que ocultárselo a la sede central) y te molesta lo que parece un soborno. Si así es como se hacen los negocios en este país, dudas de poder tener éxito aquí.

Luego está la reunión fallida en el Ministerio de Comercio Exterior y el incidente con el vendedor de periódicos, dos ejemplos más de que, al parecer, en este país no se puede confiar en la palabra de la gente. Como alguien que siempre ha considerado la confianza fundamental para cualquier relación exitosa, uno se pregunta cómo va a arreglárselas sin ella. Finalmente, está el acoso en la panadería. Van a ser tres años muy largos si no puedes salir sola en público.

En un tiempo bastante corto, nuestra hipotética expatriada ha pasado por un impresionante inventario de emociones negativas: miedo, estrés, ira, confusión, frustración, molestia, preocupación, resentimiento, duda y desconfianza. Y estos incidentes, no lo olvidemos, son solo una parte de lo que le sucede a nuestra expatriada todos los días; también tiene que lidiar con todos los problemas descritos en el capítulo 1. No debería sorprendernos.

que a medida que estos incidentes se acumulan, desencadenando reacciones como las anteriores, el expatriado típico comienza a desarrollar una actitud negativa hacia la gente local. Cuando eso sucede, cuando los expatriados comienzan a volverse en contra de la cultura local, sus posibilidades de tener éxito en el extranjero se ven seriamente, tal vez incluso fatalmente, socavado.

La mañana revisitada

Y eso es solo una parte de la historia. Mientras reaccionas ante los lugareños (incidentes de tipo I), ellos reaccionan simultáneamente ante ti (incidentes de tipo II). Aunque podrías pensar que es problema de ellos, no es tan sencillo. Es su problema en el sentido de que son ellos quienes se molestan, se enojan y se frustran, pero también es tu problema si los lugareños empiezan a volverse en tu contra. Si bien ellos pueden ser los que se sientan ofendidos, tú eres el que tiene años vas a sufrir las consecuencias. Al final no puedes permitirte ser en incidentes de Tipo II, al igual que no puedes permitirte estar en uno de Tipo I. Si te preguntas cuáles de los encuentros de la mañana fueron incidentes de Tipo II, vuelve a mirar cómo se desarrollaron estos eventos, esta vez desde el punto de vista de Mustapha, Yasmina y los demás. Mustapha no es ciego; ve cómo te estremeces cada vez que le entregas tu coche. Teme estos momentos incluso más que tú, aunque a diferencia de ti, al menos intenta no demostrarlo. Si bien tiene licencia de conducir, obtenida hace quince años tras completar un riguroso entrenamiento de seis semanas y aprobar el examen práctico, como egipcio pobre y padre de seis hijos, no puede permitirse un coche y no tiene amigos que puedan. Por lo tanto, casi no ha tenido oportunidad de conducir en todos estos años, excepto por los pocos minutos angustiosos cada mañana en que tiene que aparcar tu coche. En esas dos terribles ocasiones en las que ha abollado el guardabarros, espera ser despedido. Lo que no espera es que lo humilles delante del pequeño grupo que se ha reunido preguntándole si es responsable.

Por supuesto que es responsable; simplemente despídalo y listo.

Yasmina no está muy segura de qué pensar de ti. Está intentando muy...Es difícil que le caigas bien —vas a ser su jefe durante los próximos tres años, si es que aguanta tanto—, pero las cosas no han empezado muy bien. Ayer por la tarde le pediste que recopilara algunos datos sobre una empresa de transporte. Fue muy educada, pero supuso que no hablabas en serio; seguro que sabes que se tarda más de una o dos horas en recopilar ese tipo de información. Probablemente debería habértelo dicho, pero no quería faltarte al respeto ni insinuar que no sabías de lo que hablabas. Esta mañana, para su sorpresa y vergüenza, le vuelves a pedir la información. No quiere ser grosera, así que dice que sí por cortesía, pero deja claro que los datos no están listos al no proporcionártelos de inmediato. Si no puedes leer estas señales, ¿qué puedes hacer?

— Ella lo hace? La gota que colma el vaso es cuando pides los datos por tercera vez, avergonzándola delante del señor El Ghalawi. Yasmina vuelve a sentarse en su escritorio, sacudiendo la cabeza y preguntándose cómo puedes ser tan obtuso.

El señor Khaleed El Ghalawi también está empezando a preguntarse por usted. Todo parecía estar bien hasta esta mañana cuando hizo la declaración...Dard le pide que encuentre un lugar para un par de sus primos en su nómina. De hecho, está un poco sorprendido de tener que sacar el tema; después de todo, usted es quien se supone que debe hacer la oferta, así que no tiene que parecer insistente. Como empresario exitoso, está obligado a velar siempre por el bienestar de los miembros menos afortunados de su familia extendida, y todo lo que usted tiene que hacer es poner a estos dos tipos en trabajos humildes y mal pagados donde no puedan hacer ningún daño. Se queda bastante desconcertado, por cierto, cuando usted pregunta por sus calificaciones; sus calificaciones son que son El Ghalawi, y usted acaba de concluir un acuerdo comercial muy favorable con la familia El Ghalawi y necesita mostrar su gratitud. Pasemos al Ministerio de Comercio. ¿Qué se suponía que debía hacer el hombre, después de todo, cuando usted insistió en reunirse con él en un día que tenía

¿Estar fuera de la ciudad? ¿De verdad esperabas que dijera que no? Claro que dijo que no, cuando te dijo que le pediría a su secretaria que revisara su agenda y te devolviera la llamada. Cuando no lo hizo, esa fue tu respuesta. Cuando finalmente lo llamaste, ¿qué podía decir? Sabía que llamarías el día anterior para reconfirmar, así que al menos no perderías el tiempo. Cuando se enteró después de que fuiste a su oficina y te sorprendió y molestó que no estuviera, simplemente negó con la cabeza.

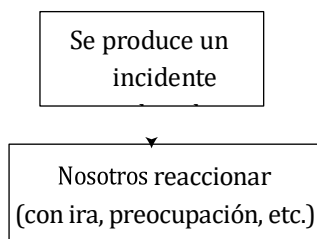
El vendedor de periódicos tampoco te entiende. Le preguntas una Pregunta sobre el futuro, que todo el mundo sabe que está completamente en manos de Dios, y luego te enojas con él cuando no hay periódico. En cuanto a los hombres de la panadería/cafetería; ¿qué se supone que deben pensar cuando una mujer entra sola y hace miradas?

¿Contacto, e incluso sonrisas? Solo un tipo de mujer hace eso. 43

La mañana de nuestra amiga, que ella misma sabe que no ha ido bien...La situación, en realidad, ha empeorado mucho más de lo que ella cree. Mientras empieza a sentir aversión hacia algunos lugareños, ellos también comienzan a sentir lo mismo hacia ella. Se ha desencadenado un proceso que, de continuar, complicará enormemente y, en última instancia, perjudicará su experiencia en el extranjero.

Construyendo un modelo de interacción intercultural

Si construyéramos un modelo de todo el proceso de intercambio cultural, ya tendríamos los dos primeros pasos.



El modelo complementario, que ilustra el proceso de interacción intercultural desde la perspectiva de la población local (incidentes de tipo II), sería bastante similar:

Se produce un incidente cultural.



Una persona del lugar reacciona
(con enojo, preocupación, etc.)

(A medida que identifiquemos pasos adicionales en el proceso de intercambio cultural en capítulos posteriores, iremos ampliando este modelo).

Para concluir, restablezcamos un poco el equilibrio en la imagen de la cruz.

⁴⁴En este capítulo se presentan los encuentros culturales. Tras dedicar tantas páginas a la compañía de personas que no parecen divertirse mucho juntas, el lector podría haber concluido que todas las interacciones interculturales están condenadas al fracaso, que inevitablemente degeneran en un «incidente», ya sea de tipo I o II. Pero no es así. Si bien las personas de diferentes culturas tienen, en efecto, diferentes valores, creencias y comportamientos —la fuente última de todos los incidentes culturales—, también comparten diversos valores y creencias universales, lo que comúnmente se denomina naturaleza humana. En otras palabras, aunque las personas de diferentes culturas difieren en muchos aspectos, no difieren en todos. Por lo tanto, cuando interactúan, si su encuentro se mantiene dentro del rango del comportamiento universal (naturaleza humana), no surgirá ninguna diferencia cultural ni habrá malentendidos culturales (aunque sí puede haber malentendidos personales). Todas las interacciones interculturales, por su propia naturaleza, tienen el potencial de convertirse en incidentes culturales, pero no todas lo hacen. Si no hemos prestado mucha atención a los encuentros interculturales exitosos, es solo porque no causan problemas y no necesitan solución. Y si bien pueden, hasta cierto punto, mitigar

los sentimientos negativos causados por encuentros fallidos, pueden no impedirlos.

El lector también debe recordar que las diferencias culturales no son la única razón por la que los encuentros interculturales a veces salen mal. Las personas de diferentes culturas pueden no llevarse bien entre sí. Por diversas razones, entre las que la cultura es solo una. Si una mañana tienes un altercado con tu vigilante egipcio, la razón podría ser cultural o simplemente que uno o ambos hayan tenido una mala noche. Esto es importante, pues si atribuyes cada encuentro desagradable con un extranjero a una diferencia cultural, no solo exagerarás la diferencia entre tu cultura y la local, sino que tampoco verás la verdadera causa del problema y, por lo tanto, no podrás buscar soluciones adecuadas.

Esta página se ha dejado en blanco intencionadamente.

El Polvillo radiactivo

La colonia británica vivió lo que parecía ser una vida de culpas. menos monotonía dando vueltas en coches pequeños, bebiendo en el club náutico, navegar un poco, ir a la iglesia y sufrir hace tiempo. Nes de aprensión ante la idea de no ser invitados a la Casa de Gobierno en el cumpleaños de la Reina. Uno veía cómo la penumbra se cernía sobre Brixton mientras escuchaba sus conversaciones. Malta y Gibraltar tienen colonias similares. Con cuánta frecuencia se las ha descrito y cuán tediosas son.

—Lawrence Durrell
Limones amargos

Los encuentros interculturales son fundamentales para la experiencia en el extranjero; es prácticamente imposible vivir y trabajar fuera del país sin interactuar con la población local. Sin embargo, cuando estos encuentros se complican y se convierten en los incidentes culturales que hemos descrito, representan una seria amenaza para la eficacia del expatriado. A menos que se aborde y elimine esta amenaza, un expatriado no puede esperar tener una asignación exitosa en el extranjero. En este capítulo, analizaremos por qué estos incidentes culturales son tan peligrosos, y en los capítulos 4 y 5 explicaremos cómo prevenirlos.

Torneado Contra el Local Cultura

El peligro más inmediato y posiblemente el mayor en los incidentes culturales es que provoquen que los expatriados se vuelvan contra la población local y viceversa. Como vimos en el capítulo 2, los incidentes de tipo I suelen provocar reacciones negativas en el extranjero (aunque los incidentes de tipo II provocan reacciones similares por parte de la población local). A los expatriados les molesta el comportamiento de los lugareños: no tiene sentido; es contraproducente e ineficiente; resulta irritante, ofensivo y preocupante. En resumen, está mal.

Debido a su comportamiento, uno empieza a juzgar negativamente a la gente del lugar: son vagos y no tienen ambición; no tienen sentido del tiempo, no les importan los plazos y no se toman en serio su trabajo; son deshonestos y no son de fiar; carecen de ética laboral, de hecho, de ética de ningún tipo; simplemente no entienden. Si quieres que algo se haga bien, mejor hazlo tú mismo. No es de extrañar que las cosas no funcionen en este país.

Una vez que empiezas a desarrollar actitudes como estas, desencadenado (no Cuando se olvidan de ciertos aspectos culturales, estos empiezan a influir en todas las interacciones posteriores con la gente local. Uno tiende a fijarse solo en aquello que refuerza estas actitudes y a pasar por alto comportamientos que podrían ofrecer una perspectiva más equilibrada. Se empieza a esperar cada vez menos de la gente local y a buscar maneras de evitarlos. Se empiezan a idear estrategias elaboradas (a menudo costosas) para lograr las cosas sin involucrarlos, o incluso se decide no intentar ciertas cosas porque se cree que no tendrán éxito en esas circunstancias.

O, alternativamente, puedes intentar que la gente local cambie algunas de sus costumbres. Si bien esto puede funcionar, debe hacerse con mucho cuidado y solo después de comprender por qué los lugareños se comportan de esa manera. Pero la mayoría de los expatriados que intentan "cambiar la forma en que se hacen las cosas aquí" comienzan mucho antes de tener incluso una comprensión rudimentaria de la cultura; comienzan, de hecho, como

En cuanto empiezan a observar comportamientos que desean cambiar, se equivocan. Si intentas arreglar algo antes de entender cómo funciona, solo lo lograrás por casualidad, razón por la cual muchos planes de expatriados para agregar valor o mejorar la eficiencia en operaciones en el extranjero terminan fracasando. Cuando fracasan —en gran medida por tu comportamiento, no por el de los locales—, esto solo confirma la mala opinión que ya tienes de la cultura.

Una vez que desarrollas actitudes negativas hacia la gente local, naturalmente querrás limitar tu contacto con ellos. Después de todo, las emociones causadas por incidentes culturales (ira, miedo, preocupación, frustración, por nombrar solo algunas) son decididamente desagradables; si eres como la mayoría de la gente, probablemente no disfrutas estar en estos estados emocionales e instintivamente tratas de evitarlos tanto como sea posible. Más allá de eso, probablemente tratarás de evitar las circunstancias que producen estas emociones en primer lugar. Esto significa evitar o, cuando no sea posible, minimizar el contacto con personas de la cultura local, y para la gente local, significa evitar o minimizar el contacto contigo.

Evitar el contacto parece una solución sencilla al problema de los incidentes culturales: al fin y al cabo, si no hay contacto, no puede haber incidente. Y si no hay incidente, no puede haber negatividad. La única dificultad, claro está, es que incluso si fuera posible vivir en el extranjero sin encontrarse con los lugareños (cosa que no es), esto no resultaría muy efectivo. Otra dificultad es que evitar a los lugareños, como veremos más adelante, no reduce la negatividad; en muchos casos, incluso la aumenta. En definitiva, la única solución real al problema de los incidentes culturales es evitar que ocurran.

El Extranjero Comunidad

Antes de analizar los peligros de la evitación, debemos reconocer su importancia. Si bien puede que no nos impulse por el camino hacia la efectividad cultural,

En ciertas situaciones, especialmente al comienzo de una estancia en el extranjero, tiene sentido. Empecemos por explicar qué se entiende por evitación o, más precisamente, qué sucede realmente cuando los expatriados se aíslan de la población local. Sencillamente, si evitas o minimizas el contacto con los lugareños, significa que pasas el tiempo solo o, más probablemente, con gente de tu propio país. Si el problema de raíz es la "extranjería" de los lugareños, entonces sin duda el antídoto es pasar tiempo con gente que no sea extranjera. Después de todo, con gente como tú no habrá incidentes culturales. En efecto, esto significa pasar el tiempo en lo que se suele denominar la "subcultura expatriada" (también conocida como comunidad expatriada, comunidad extranjera, colonia extranjera), una cultura paralela, en la que han alcanzado el bastante dudoso Distinción de vivir en el extranjero sin haber salido nunca de casa. No importa.

Así es como empieza la evasión, y casi siempre es ahí donde termina.

Quizás los ejemplos más famosos y extremos de tal Las comunidades eran los complejos residenciales de expatriados británicos en la India durante el Raj. En lugar de vivir en la India, los colonos británicos optaron por trasladar su mundo al subcontinente, construyendo réplicas asombrosamente exactas de pueblos de Wiltshire y Devon, con plazas de desfile, quioscos de música (con orquestas), iglesias de piedra, vallas de madera, caminos de grava e incluso campos de golf donde era factible. Allí, los colonos se aferraron tenazmente a un estilo de vida más británico, a decir verdad, que el que muchos de ellos habían vivido jamás en su tierra natal.

Geoffrey Moorhouse ha descrito la vida de los cónyuges de expatriados dentro de lo que él llama la India Britannica.

Desanimados en primer lugar de establecer un contacto real con la India y carentes de la voluntad de aprender más que un puñado de cosas de un idioma adecuado para hablar con los sirvientes, los [cónyuges] se aislaron progresivamente más...[en] una subcomunidad de expatriados propia. Eran conocidos

por sus intentos de reproducir jardines ingleses...en el trópicoo condiciones semidesérticas que convertían toda la vegetación en polvo o selva en cuestión de meses... Esperaban con impaciencia la llegada de los catálogos de las grandes tiendas de Londres, que llegaban a la India a finales del verano... así que, si te dabas prisa, podías encargas regalos de Navidad y recibirlos justo a tiempo.

Su rutina diaria era algo así: levantarse a las 5 de la mañana con paseo a caballo hasta las 7; desayuno en la veranda, seguido de un baño frío antes de vestirse para recibir a los visitantes a las 10 de la mañana; hasta cuatro horas de charla social con los visitantes; almuerzo a las 2 de la tarde seguido de una siesta, que podía consistir en quedarse en la cama con un libro hasta que fuera hora de volver a montar y disfrutar de más charla social o un paseo cerca de la Quiosco de música... después del anochecer, una cena con canciones alrededor el piano hasta la hora de acostarse.(1984, 94-95)

Más de cien años después, los expatriados estadounidenses oficiales viven en un mundo muy similar en el corazón del centro de Nueva Delhi. Los detalles Puede que sea diferente, pero "Americaland", como a veces se la llama, deriva del mismo conjunto de necesidades y la misma mentalidad, como podemos ver en este perfil de 1986 del Washington Post sobre la vida en la comunidad del servicio exterior allí.

Conocido oficialmente como el complejo de la Embajada de Estados Unidos, Americaland es prácticamente autosuficiente, distribuido en tres complejos contiguos y treinta y ocho acres. Incluye la propia embajada, la residencia del embajador, una escuela, un hospital de cuatro camas, oficinas, apartamentos, un restaurante, un cine, una piscina, un campo deportivo, una bolera y una barbería. El economato vende mayonesa Kraft, Purina Puppy Chow y Cheerios.

"Cada vez que salgo del recinto", dice Al Friedbauer, un oficial de comunicaciones....Siento que voy a un país que nunca he visitado." (27 de noviembre)

Para las esposas, la Asociación de Mujeres Americanas organiza grupos de ex-Excursiones al casco antiguo de Delhi para comprar joyas y hacer turismo. «Muchas mujeres no se sienten cómodas saliendo solas, ni siquiera de compras», afirma Diane Hughey, coordinadora de la Oficina de Enlace Comunitario de la embajada.

Americaland parece satisfacer una necesidad específica. Es un estudio sobre cómo las personas lidian con el choque cultural... Judy Hansen, esposa de un economista del Banco Mundial, recuerda haber roto a llorar cuando no encontró una farmacia abierta para comprar medicamentos para unas extrañas ronchas que le picaban en las piernas. Era junio y hacía 43 grados. «Volví a casa», recuerda, «y dije: Solo quiero volver a casa. No puedo más».

Si tiene alguna inclinación a alejarse de la cultura local, como Para quienes sufren un choque cultural y de adaptación a un nuevo país, estas comunidades ofrecen el refugio perfecto. De hecho, incluso para los expatriados que no desean retirarse, el atractivo del mundo de los expatriados es casi irresistible. En su forma más desarrollada, estas comunidades son la respuesta a la plegaria periódica de todo expatriado hastiado y que rechaza su cultura: vivir en el extranjero sin abandonar su hogar.

Un puerto seguro

Si bien las subculturas de los expatriados son una bendición a medias, en los momentos adecuados y en la dosis correcta satisfacen necesidades legítimas e importantes. Todo expatriado, por muy serio y sincero que sea al cruzar culturas, necesita alejarse de vez en cuando de la locura de Bangkok o Nueva York. Después de otro día de "experiencias" culturales (ocho o nueve horas de ofender y ser ofendido por la gente, no entender y no ser entendido por la gente, armar escenas y, en general, hacer el ridículo, y todo ello mientras se intenta con todas las fuerzas ser sensible, no prejuicioso y abierto),

una persona sensata y genuinamente decente, que no necesita relajarse en un entorno donde todos hablan su idioma, viene; Es diferente a tu cultura y cree que eres normal? Esto no es evitar la cultura local; simplemente es tomarse un respiro de ella.

La colonia de expatriados también puede ser un refugio bienvenido para _____ quienes no trabajan. Los cónyuges, a diferencia de los expatriados que trabajan, no tienen una estructura preestablecida a la que adaptarse en el extranjero ni una oficina llena de gente esperando para interactuar con ellos. No tienen otra estructura que la que puedan improvisar, y nadie los espera. Además, como señalamos en el capítulo 1, los cónyuges suelen pasar mucho más tiempo inmersos en la cultura local que los empleados, lo que les genera un choque cultural y de país mucho mayor. Aislados, solos y aburridos, los cónyuges encuentran en este lugar un oasis de calma y la compañía que tanto necesitan y apoyo en la subcultura local de expatriados.

No hay nada de malo en querer leer un periódico de En casa, se pueden intercambiar historias o comparar experiencias con compatriotas, o practicar algún deporte típico del país de origen que no se practique en el extranjero. Las subculturas de los expatriados también pueden ser de gran ayuda durante las vacaciones, cuando se pueden celebrar y mantener las tradiciones de su país, y durante los ritos de paso importantes, cuando los expatriados sienten una necesidad especial de conectar con su propia cultura. Además, satisfacen varias necesidades importantes de los hijos adolescentes de familias expatriadas.

Si evitar ciertos entornos siempre conlleva pasar más tiempo en la subcultura de los expatriados, no es del todo malo. En ciertos momentos y bajo ciertas circunstancias, la subcultura extranjera ofrece a los expatriados un salvavidas que les impide hundirse bajo el peso de la extranjería que los rodea.

Una bendición a medias

Pero también hay un lado oscuro en la típica subcultura de los expatriados, un lado al que los visitantes harían bien en prestar atención. Como se mencionó anteriormente, la vida en la colonia extranjera es muy tentadora, incluso hasta cierto punto reparadora.

— activo, especialmente durante esos primeros meses de campo y cultura-choque cultural. Pero si el expatriado no tiene cuidado, lo que comienza inocentemente como un retiro ocasional al "Club" se convierte en un patrón de comportamiento habitual que puede ser imposible de romper. Empiezas a encontrarte pasando cada vez más tiempo en compañía de otros expatriados, ya no por ninguna necesidad particular sino simplemente por costumbre. Donde antes la comunidad de expatriados era un refugio seguro muy necesario, rápidamente se convierte en un lugar para esconderse de la cultura local. Y una vez en marcha, el proceso de retirada tiende a acelerarse, casi como si se alimentara de sí mismo. Cuanto más te alejas de la cultura y de la gente, menos aprendes sobre ellos; cuanto menos sabes de ellos, más incómodo te sientes entre ellos; más incómodo te sientes entre ellos, más inclinado estás a retirarte. Mientras tanto, el local La cultura se aleja cada vez más en la distancia, llevándose consigo tus posibilidades de convertirte en un expatriado eficaz.

“Estábamos en la India”, recuerda un expatriado en Plain Tales from the Raj de Charles Allen.

Fuimos atendidos por sirvientes indios y conocimos a una gran persona. Muchos indios, y algunos de nosotros sin duda estudiamos a fondo la India y sus costumbres, pero una vez dentro de una casa, uno se sentía como en Cheltenham o Bath. Llevábamos con nosotros a nuestros hogares casi réplicas exactas del estilo de vida que llevaba la clase media alta en Inglaterra en aquella época... Ibas de bungalow en bungalow y encontrabas el mismo tipo de muebles, la misma mesa puesta, el mismo tipo de conversación. Leíamos los mismos libros, la mayoría importados por correo desde Inglaterra, y la verdad es que no puedo decir que hayamos adoptado mucho de la India.(1984,82)

Otro peligro de la sobredosis en la comunidad de expatriados es la actitud negativa, incluso hostil, que muchos miembros tienen hacia los locales.

cultura. Hay más que un toque de ironía aquí: personas que tienen Quienes menos contacto tienen con los lugareños suelen ser los más críticos. Además, existe una lógica perversa en juego. Aunque te adaptes cómodamente al estilo de vida de expatriado, tu conciencia no está del todo tranquila. En cierto modo, te das cuenta de lo que ocurre: que has trivializado la experiencia de vivir en el extranjero y quizás incluso has perjudicado tu propia eficacia profesional. Si tu deseo de vivir y conocer otra cultura, o simplemente de triunfar en tu trabajo, es sincero, probablemente preferirías evitar esta realidad.

Así que buscas otra explicación, más aceptable, de lo que ha sucedido, una que desvíe la culpa hacia otro lado. Y hay una lista a mano: no eres tú quien se ha retirado de

La cultura local; es la cultura local la que te ha alejado. 55

Lo intentaste de verdad, pero simplemente no apruebas muchas de las actitudes y comportamientos de la gente local. Para que este autoengaño funcione —y hay mucho en juego— tienes que presentar la cultura de la peor manera posible, una tarea, por cierto, a la que se unirán con entusiasmo muchos otros expatriados que necesitan desesperadamente justificar su propia retirada. Cuando se trata de criticar la cultura local, la unión hace la fuerza. Así es como evitar a la gente local suele generar mayor, no menor, negatividad en los expatriados.

El antropólogo Kalvero Oberg, uno de los primeros en utilizar la expresión "choque cultural", ha descrito "la actitud hostil y agresiva" hacia los lugareños que muchos expatriados desarrollan.

Esta hostilidad surge de la genuina dificultad que experimenta el visitante en el proceso de adaptación. Hay problemas con el correo, problemas con la escuela, problemas con el idioma, problemas con la vivienda, problemas con el transporte, problemas con las compras y el hecho de que la gente en el país anfitrión es en gran medida indiferente a todos estos problemas. Te vuelves agresivo, te unes con

Critica a tus compatriotas y al país anfitrión, sus costumbres y su gente. Esta crítica no es una valoración objetiva, sino despectiva. Hablas como si tus experiencias fueran... creadas por la gente del país anfitrión. Te refugias en la comunidad de tus compatriotas y su círculo social, que a menudo se convierte en la fuente de estereotipos cargados de emotividad. (1981, 22-23)

Las críticas al país anfitrión, sean justificadas o no, no sirven para nada. En el mejor de los casos, solo reafirman la sabiduría de quienes se han alejado de la cultura anfitriona, y en el peor, siembran dudas en quienes aún intentan ser tolerantes. Es mejor ignorarlas.

“Una vez invitaron a mi esposa a una fiesta de gringas [mujeres expatriadas]”, Un hombre recuerda su experiencia en México.

Eso fue después del día en que conoció a alguien en el Kmart local que le dijo que tenían un grupo de veinticuatro mujeres estadounidenses que se juntaban en casa de alguna de ellas una vez al mes para, cito, quejarse de estos malditos mexicanos, fin de la cita... [Pero] fueron estos malditos mexicanos los que nos ayudaron a mudarnos, los que nos ayudaron a orientarnos en la ciudad. Y ahora que estábamos más o menos instaladas, aparecen estas aristocráticas santurronas y deciden que quieren ser nuestras amigas. No, gracias. (Osland 1995, 55)

Incluso aquellos que buscan un contacto mínimo con sus compatriotas a menudo se ven atraídos al mundo de los expatriados mucho más de lo que esperaban pretenden serlo. Si ha de sobrevivir, la comunidad de expatriados debe ser mantenida; después de todo, es una especie de ilusión, una construcción artificial, y las ilusiones, como cualquier actor te dirá, requieren atención constante. Así que hay comités y reuniones de comités, eventos culturales, teatro amateur, paseos para observar aves, torneos de tenis, natación, escultura, clases de jardinería e historia, bares.

Reuniones, campañas de recaudación de fondos y, por supuesto, eventos benéficos. El contacto es vital para estas comunidades, aunque la calidad del contacto no es tan importante como la frecuencia. El expatriado promedio, incluso si realmente desea tener contacto con la gente local, apenas tiene tiempo para ello. Y después de un tiempo, ese deseo se desvanece gradualmente.

Aldous Huxley escribió sobre su viaje a Asia en la década de 1920.

Todos en el barco nos amenazan con la perspectiva de una estancia maravillosa en la India. Una estancia maravillosa significa ir a las carreras, jugar al bridge, tomar cócteles, bailar hasta las cuatro de la mañana y hablar de tonterías. Y mientras tanto, el hermoso e increíble mundo [que hemos venido a ver] espera ser explorado, y la vida es corta... ¡Que Dios me libre de pasarlo bien en un mundo así! Me aseguraré de que mi estancia en la India sea lo peor posible. (1985, 11)

En algunos casos, los habituales de la comunidad de expatriados se molestan cuando Los «ocasionales» intentan reducir o limitar su participación. «Perder» a un miembro para la cultura local amenaza la solidaridad de la comunidad, y una comunidad artificial como esta no es nada sin su solidaridad. «Algunas personas se negaron a someterse a todas estas normas sociales», observó un expatriado sobre su estancia en Asia, «y se negaron a pertenecer al Club... [Pero] era imprudente no hacerse miembro del Club si se podía. Si no pertenecías... eras un marginado, un rebelde, un rebelde bastante valiente» (Allen, 117).

Cerrado Círculo

Incluso para sus seguidores más entusiastas, la vida en la comunidad de expatriados...La comunidad a veces puede ser una propuesta estéril e insatisfactoria. Al final, hay en ella un aura de oportunidades perdidas y una falta de voluntad. La mayoría de las veces, lo que une a sus miembros no es la afinidad personal, el respeto mutuo ni siquiera los intereses comunes.

pero una reticencia compartida a profundizar en la cultura local y aceptar lo que venga. Un expatriado ha observado:

Afuera, pasábamos el tiempo mirando por dónde pisábamos y con cuidado lo que decíamos, y había cierto alivio al estar entre gente de nuestra misma raza [en el club] y relajarnos. Casi todas las noches se veía la terraza del club... ocupada por cientos de personas en grupos de dos, cuatro o más. Charlaban animadamente entre sí y las bebidas corrían a raudales... Dentro de esos círculos de sillas de mimbre, se decía que la conversación era sumamente trivial. Una pequeña comunidad que se reunía continuamente no podía ser muy original. (119, 124)

Los miembros de la comunidad de expatriados no se buscan entre sí, así que Por mucho que choquen entre sí en su huida común de la cultura indígena. La ironía reside en que, si se toman el tiempo de averiguarlo, los expatriados suelen descubrir que comparten tantos valores e intereses con los nativos a quienes se han negado a conocer como con los compatriotas con quienes se ven obligados a confraternizar. Con una mezcla tan extraña de personas, la comunidad de expatriados, en esencia, no es una verdadera comunidad.

“Ahí estaba mi vida en el hospital [británico]”, escribe un personaje expatriado en La joya de la corona de Paul Scott, su obra maestra sobre la experiencia de los expatriados en la India anterior a la Segunda Guerra Mundial.

que también incluía al club [todo británico] y a los chicos y chicas y todas esas cosas divertidas que en realidad no eran nada buenas, solo lo más fácil, lo menos emocionante, siempre y cuando ignoraras el hecho de que solo era lo más fácil para la parte menos admirable de tu naturaleza.

Después de un tiempo comencé a ver que la facilidad de compañía-El viaje no fue nada fácil, porque una vez que se conocieron, tuvieron que admitir que ninguno de ustedes... En realidad tenían mucho en común, excepto por las

ircunstancias que los habían obligado a ello; la compañía parecía forzada en sí misma.(1979,385, 404)

Algunas advertencias

Sería erróneo considerar la subcultura de los expatriados como un mero grupo de descontentos que intentan desesperadamente atraer a los recién llegados a su dudosa causa. Si bien es cierto que existen descontentos en la mayoría de las colonias extranjeras, en general la comunidad de expatriados está compuesta por personas decentes cuyo único error es no haberse esforzado un poco más. Al fin y al cabo, muy pocos expatriados se proponen deliberadamente evitar la cultura local y viajan al extranjero ilusionados con la perspectiva de conocer a decenas de compatriotas y pasar todos los fines de semana en el club. La evasión es, más bien, una reacción instintiva y de autodefensa ante situaciones desagradables. Por lo tanto, si los expatriados se refugian ocasionalmente en la seguridad de la comunidad extranjera, es solo para recuperarse de los excesos del choque cultural y del país. Y si regresan con más frecuencia y se quedan más tiempo del debido, rara vez se debe a una decisión consciente y calculada de evitar a la gente local, sino simplemente a la falta de atención a cómo emplean su tiempo. El hecho de que el aislamiento sea un instinto natural e inconsciente no mitiga sus consecuencias negativas, pero sí mejora la imagen de los expatriados. No son malas personas; son buenas personas involucradas en un negocio turbio.

Naturalmente, la mera existencia de la comunidad de expatriados no

No hay garantía de que todos los expatriados se unan a ello, ni de que todos los que se unan se excedan, pero son posibilidades fuertes. Si no eliges deliberadamente un estilo de vida cuando vives en el extranjero —y la mayoría de la gente no tiene la costumbre de controlar su comportamiento tan de cerca— la naturaleza humana es tal que automáticamente te inclinarás hacia lo familiar, lo conocido y lo cómodo.

En definitiva, pocos expatriados eligen vivir en la colonia de expatriados; simplemente terminan allí porque no encuentran otra alternativa. Esto es lo que hace que la subcultura de los expatriados sea tan peligrosa: no es que los expatriados la busquen, sino que la subcultura los busca a ellos.

Muchas de estas mismas personas son las primeras en admitirlo en retrospectiva que se perdieron la oportunidad de su vida. «Si tengo algún arrepentimiento», reflexionó una esposa sobre su experiencia en Nueva Delhi, «es no haber podido hacer amigos [indios], simplemente hacer amigos. Y eso es triste. Porque por mucho que nos guste la India, eso habría aumentado nuestra apreciación por ella» (Washington Post, 1986).

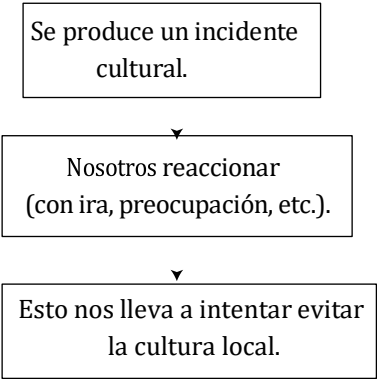
El estilo de vida en una colonia extranjera no tiene por qué ser una cuestión de todo o nada. Propuesta: o te mantienes alejado del complejo de expatriados. Puedes integrarte por completo en la cultura local o participar en torneos de tenis sin hablar con los lugareños. Muchos expatriados logran desenvolverse con éxito en ambos mundos. Este capítulo ha exagerado los peligros del aislamiento para ilustrar este punto. En definitiva, no tienes que elegir en qué mundo quieres vivir; puedes vivir en ambos. Pero para ello, tendrás que mantenerte alerta.

Recuerda, por último, que no todo el mundo nace con facilidad para adaptarse a diferentes culturas. Por diversas razones, algunas personas que viajan al extranjero no son muy capaces de hacerlo. Pueden ser buenos en una cultura extranjera, pero quizás ni siquiera capaces de adaptarse con éxito a ella, y hacen más daño que bien si se obligan a intentarlo. Además, quienes se adaptan con facilidad en un país pueden no adaptarse en absoluto en otro. Para todos estos individuos, forjarse una vida en la colonia extranjera puede representar un logro considerable y ser la única alternativa a regresar a casa antes de tiempo. Si este es tu caso, no necesitas huir de la subcultura de los expatriados ni sentirte obligado a explicar tu comportamiento.

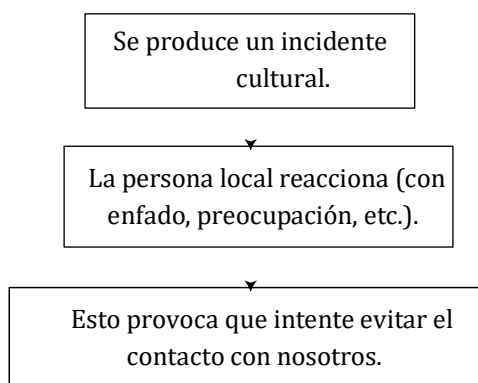
comportamiento. Aun así, intente evitar la trampa de criticar a la gente local y estar atentos a las oportunidades para aprender más sobre su cultura.

Agregar a el Modelos

Ahora estamos en condiciones de añadir una nueva casilla a nuestro modelo cultural La efectividad comenzó en el capítulo 2. Con la adición, el proceso ahora se ve así:



Recuerda que la evitación, al igual que la reacción, es una proposición bidireccional, que toda la dinámica descrita en este capítulo también ocurre en sentido contrario. Mientras usted reacciona y trata de evitar a la gente local, los lugareños reaccionan igualmente a su comportamiento y tratan de minimizar el contacto con usted. Y así como usted comparte anécdotas sobre los lugareños molestos, los lugareños se quejan de los extranjeros molestos. De este modo, la brecha entre usted y la cultura local se amplía por ambos lados. Necesitamos añadir el componente de evitación a nuestro modelo complementario de intercambio cultural (que ilustra el proceso desde la perspectiva local), que ahora se ve así:



- La frecuencia del contacto entre expatriados y locales es mucho mayor que el contacto entre locales y expatriados, por supuesto, lo que significa que la brecha se amplía más rápidamente desde el lado de los expatriados. Un expatriado individual está rodeado por la cultura local y tiene numerosos encuentros con la gente local todos los días. La persona local típica, por otro lado, probablemente Los locales solo interactúan con un puñado de expatriados de forma regular, y la mayoría interactúa con ellos solo ocasionalmente. Por lo tanto, es probable que los expatriados experimenten muchos más incidentes culturales durante un período determinado que los locales y, en consecuencia, sientan una mayor urgencia por escapar. En definitiva, sea cual sea la dirección y la forma en que se amplíe la brecha, no es un desarrollo positivo.

Tenga en cuenta también que su alejamiento de la cultura local no pasa desapercibido. Los lugareños observadores no pueden evitar notar si parece mantener la distancia y socializar principalmente con otros expatriados. Notan —y en poco tiempo comienzan a adaptarse— a sus preferencias. por esta razón, incluso cuando te alejas de los lugareños, los lugareños se vuelven menos inclinados a buscarte. “Sería mejor si fueran a la iglesia”, dice un esquimal sobre los trabajadores de desarrollo que viven con los nativos en el extremo norte de Canadá,

Aunque no lo entendieran, demostraría que tenían cierto interés en lo que sucedía en el asentamiento.

Quizás se evitarían algunos problemas si los blancos se molestaran en ir a la iglesia con los esquimales; tal vez así comprenderían mejor las cosas. Esto haría que la gente pensara que los blancos pertenecen al asentamiento.
(Brody 1975, 170)

Es aquí, pues, donde la experiencia en el extranjero de muchos expatriados se estanca, atrapados en una especie de tensión perpetua entre la clara y obvia necesidad de interactuar con los lugareños y un fuerte deseo de no hacerlo de lo desagradable de esas interacciones. Si aspiras a ser realmente eficaz en tus asignaciones en el extranjero, debes superar este obstáculo y resistir la tentación de aislarte de la cultura local.

Esta página se ha dejado en blanco intencionadamente.

El Problema Explicado

*Lo primero que hace un inglés al irse al extranjero es...
 Criticar lo francés solo porque no es inglés.*

—William Hazlitt

Notas de un viaje por Francia e Italia

65

En el capítulo 3 vimos que es posible evitar incidentes culturales, aunque, lamentablemente, a costa de una menor eficacia en una asignación en el extranjero. Por lo tanto, evitarlos no es una solución real al problema de estos encuentros. En definitiva, la única solución verdadera es prevenirlos, y en este capítulo daremos el primer y más importante paso: analizaremos las causas de los incidentes culturales.

Volvamos a uno de los incidentes de Tipo I del capítulo 2, la anécdota del estadounidense destinado en Argentina:

Eres un expatriado estadounidense que trabaja en Buenos Aires. Tengo una cita a las 10:00 AM con el gerente argentino de una empresa local de relaciones públicas, y ahora son las 10:30. La recepcionista me dice que la persona que he venido a ver está reunida con otra persona. Espero otra media hora, durante la cual otra persona (que tiene la siguiente cita)

(¿ment?) llega. A las 11:00 el gerente sale de su oficina para saludarte. Para tu asombro, ni te reconoce ni se disculpa por hacerte esperar una hora. Consideras este comportamiento extremadamente grosero y te enfureces con él.

¿Por qué le molesta al estadounidense el comportamiento del argentino? En resumen, porque no es lo "normal", no es lo que se espera de una persona en estas situaciones, y cuando alguien no actúa como debe, los demás se enfadan. Pero, ¿por qué debería el argentino disculparse por hacer esperar al estadounidense? Porque eso es lo que haría un estadounidense en esta situación. En otras palabras, el estadounidense está enfadado porque espera que el argentino se comporte como lo hacen los estadounidenses.

El Ethnocentric Impulse

Precisamente esta creencia, la de que los demás son como nosotros, es la raíz de la mayoría de los incidentes interculturales. Si realmente creemos que los demás son como nosotros, es natural esperar que se comporten como nosotros (origen de los incidentes de tipo I) y asumir que nosotros nos comportamos como ellos (origen de los incidentes de tipo II). Repase todos los incidentes del capítulo 2. Verá que en todos los casos el problema es el mismo: la persona de la cultura A esperaba que la persona de la cultura B se comportara como la gente de la cultura A. Cuando no lo hizo, cuando de hecho se comportó como la gente de la cultura B, surgieron problemas.

Pero ¿por qué debería ser así? ¿Por qué esperaríamos que otras personas...? ¿Se comportan como nosotros? La respuesta, sencillamente, es porque siempre lo han hecho. Es decir, la mayoría de nosotros crecemos en circunstancias en las que estamos rodeados de personas de nuestra propia cultura, y aunque podemos tener algún contacto ocasional con alguien de una cultura diferente, la mayoría de nuestras interacciones son con personas como nosotros. Y la razón por la que estas personas son como nosotros, por supuesto, es que desde el nacimiento...

han sido criados con esmero y deliberación para ser como ellos.

Este es el fenómeno conocido como condicionamiento cultural en el que Los miembros de un grupo determinado enseñan a la siguiente generación cómo comportarse y desenvolverse eficazmente, permitiendo así su supervivencia dentro de ese grupo o cultura. Los adultos (padres, maestros y otros) transmiten el código de conducta de esa sociedad, que estipula lo que las personas deben y no deben hacer en todas las interacciones interpersonales. Los niños son recompensados cuando se portan bien y castigados cuando no, y lo que determina si algo es correcto o incorrecto son los valores y creencias de esa cultura.

Otra palabra para los comportamientos correctos e incorrectos que aprendemos a través de nuestro condicionamiento cultural son normas, de las cuales derivamos nuestra palabra normal. El hecho esencial que hay que entender acerca de las normas es que

No solo facilitan la interacción con otras personas, sino que la hacen posible. Si no existieran normas, si no pudiéramos confiar en que las personas se comportaran siempre de cierta manera en determinadas situaciones, la interacción humana sería irremediablemente impredecible y caótica. Si no pudiéramos estar seguros, por ejemplo, de que los conductores se mantendrían en su carril, se detendrían siempre que fuera necesario y girarían a la izquierda solo desde el carril izquierdo, seguramente dudaríamos en conducir. «Sentirse cómodo», escribió Edward Hall, «es en gran medida una cuestión de cultura. La cultura informal o fundamental es el fundamento sobre el que se asientan las relaciones interpersonales. Todas las pequeñas cosas que la gente da por sentadas... dependen de compartir patrones informales» (1984, 195).

En definitiva, no solo esperamos que los demás sean como nosotros; Gracias a nuestro condicionamiento cultural, dependemos de él. Así, el mismo condicionamiento que nos dificulta desenvolvernó en el extranjero es el que nos permite funcionar en casa. ¿Acaso sorprende que nos aferremos a él?

Debido a nuestro condicionamiento cultural, no solo pensamos que nuestras acciones son normales, la forma en que todos se comportan; también pensamos que

Creemos que lo correcto es comportarse como todos deberían. Por lo tanto, consideramos incorrecto cualquier comportamiento que difiera del nuestro. Naturalmente, esto da una perspectiva completamente nueva a los incidentes culturales. Cuando los lugareños hacen algo que provoca un incidente, no solo se comportan de una manera que no esperamos, sino de una manera que no aprobamos. Así, los valores entran en la dinámica intercultural y aumentan considerablemente la gravedad de los incidentes culturales. No es ningún secreto que, en lo que respecta a los valores, las personas tienen opiniones muy firmes, y cuando estas opiniones entran en juego, las emociones se desbordan; razón de más, entonces, para comprender a fondo los incidentes culturales y aprender a prevenirlos.

— Hasta el momento en que viajas al extranjero o tienes un encuentro significativo con personas de otra cultura, no tienes ninguna Razón o fundamento para creer que otras personas, incluidos los extranjeros, podrían no comportarse como tú; para creer que algunas de las normas que has adoptado a lo largo de los años podrían ser propias de tu grupo o sociedad. En resumen, no tienes ni idea de que lo que para ti es normal no es universal, que gran parte de lo que consideras naturaleza humana es meramente cultural.

Pero ¿qué sucede cuando te encuentras con alguien de una cultura diferente, alguien criado con un condicionamiento diferente y un conjunto de normas diferente? ¿Cómo esperas que se comporte esa persona? A estas alturas, la respuesta debería ser obvia: si no has sido criado en Si conoces esa cultura o has tenido un contacto limitado con ella, entonces esperarías que esa persona se comportara de la única manera en que has conocido a otras personas: como tú. Eso puede ser muy etnocéntrico de tu parte, pero el etnocentrismo es un hecho fundamental de la condición humana. Hickson y Pugh han escrito:

Todos estamos sujetos en nuestro pensamiento, al menos en cierta medida, al “etnocentrismo”. [Esto] es la suposición implícita, a menudo inconsciente, de que nuestra cultura es la mejor, que nuestra forma de hacer las cosas es normal, la forma correcta... Todos sobreestimamos

la importancia de nuestro país y nuestra cultura en el planeamiento de las cosas. Cuando vemos algo diferente en otra cultura, tendemos a considerarlo anormal e inferior...

El desarrollo de esta creencia en nuestra propia cultura es fundamental para desenvolvernos eficazmente en ella. Sin embargo, es una característica de la naturaleza humana que genera problemas al interactuar con otras culturas. (1995, 253-54)

Lógica versus instinto

Pero aquí hay algo que no cuadra, ¿no? Seguramente en la era de globalización y formación intercultural todos sabemos mejor que nadie que el mundo alberga una gran variedad de personas y culturas, muchos ninguno de ellos se parece en absoluto a nosotros. De hecho, no es una de las razones por las que nosotros

¿Quién quiere viajar al extranjero, en primer lugar, para conocer y aprender sobre otra cultura? ¿Cómo es posible estar inmerso en la noción de diferencias culturales y, al mismo tiempo, asumir que todos los demás son iguales a nosotros?

De hecho, sabemos que no debemos esperar que los extranjeros se comporten como nosotros. Pero ese conocimiento no cambia nada. Lo que nosotros sabemos que es verdad (o correcto o mejor) no siempre impulsa nuestras acciones. Lo que nos dice la razón —en este caso, que los extranjeros seguramente no son como nosotros— no se compara con lo que nos ha enseñado toda una vida de condicionamiento cultural. Para que la noción de diferencias culturales eche raíces profundas y duraderas en nuestra psique, debe reforzarse constantemente durante un período prolongado hasta que se interiorice. Hasta entonces, es totalmente posible —de hecho, inevitable— que aceptemos sin reparos la idea de que los extranjeros son diferentes y, aun así, nos sorprendamos la primera vez que veamos a un hindú beber orina de vaca.

Dicho de otra manera, lo que realmente hemos experimentado, lo que sabemos que es real, siempre tendrá más verdad para

a nosotros, más derecho sobre nuestras emociones, que lo que solo hemos leído o escuchado. Además, lo que hemos experimentado repetidamente siempre parecerá más verdadero que lo que hemos experimentado solo una o dos veces. "Sobre el hecho de que se necesita todo tipo de personas para hacer un mundo, he sido consciente desde que pude leer", escribió Aldous Huxley,

Pero los proverbios siempre son tópicos hasta que uno experimenta su verdad. El ladrón recién arrestado sabe que la honestidad es la mejor política con una convicción tan profunda que el resto de nosotros jamás podremos experimentar. Y para comprender que en el mundo hay gente de todo tipo, uno debe haber visto con sus propios ojos a muchos de ellos.

Hay una diferencia abismal entre creer académicamente, con el intelecto, y creyendo personalmente, íntimamente, con todo el ser vivo. (1985, 207)

Quizás no sea lógico suponer que los demás son como nosotros, pero aquí no operamos a nivel lógico. Operamos, más bien, a nivel instintivo, y la lógica nunca gana en una contienda justa contra el instinto. «La verdad no es aquello que puede demostrarse con la ayuda de la lógica», observó Antoine de Saint-Exupéry. «Que la lógica se labre su propia explicación de la vida» (1967, 187).

Entonces, no deberíamos ser demasiado duros con los expatriados. El hecho de que esperen que los locales se comporten como ellos no es algo que se les ocurra justo antes de irse al extranjero. Tampoco es algo que decidan hacer o de lo que sean conscientes. Es simplemente algo que han hecho toda su vida para sobrevivir. Solo que resulta ser algo que no les beneficia mucho en el extranjero.

Imaginando el Otro

La capacidad de la persona promedio para concebir plenamente al "otro" siempre ha sido muy exagerado. En este contexto, resulta interesante, y también bastante instructivo, reflexionar sobre la llamada ciencia ficción.

ción, sobre las personas que se dedican a crear No Nosotros. Incluso Estas personas, cuyo trabajo es imaginar al "otro", no tienen mucho éxito. ¿Quién no conoce la famosa escena del bar en la película Star Wars, donde Luke Skywalker, Obi-Wan Kenobi y Chewbacca visitan un bar local en busca de un piloto experimentado? El lugar está repleto de una maravillosa variedad de villanos extraterrestres. Pero si lo piensas bien, en realidad no son tan extraterrestres. Bueno, puede que tengan una segunda cabeza, algunos brazos adicionales y más ojos que tú o yo, pero eso es todo: tienen más de estos atributos (o a veces menos), pero no tienen atributos diferentes, algo en lugar de cabezas, brazos y ojos. Son solo variaciones sobre un tema — humanos— pero no una nueva pieza musical. Tampoco los cineastas han inventado nada nuevo, nada no humano, para estos Los chicos hacen lo que hacen los chicos como ellos en todas partes, ———
Aparentemente, incluso en otras galaxias: tomando unas copas en el bar del barrio. Ni siquiera George Lucas ni Steven Spielberg pueden concebir un comportamiento no humano; no existen modelos. La mayoría de nosotros incluso concebimos a los animales en términos humanos, explicando su comportamiento exclusivamente en referencia al nuestro.

La escritora de ciencia ficción Ursula Le Guin hace precisamente eso. En su novela clásica *La mano izquierda de la oscuridad*, uno de sus personajes humanos observa sobre un extraterrestre,

Cuando te encuentras con un getheniano, no puedes ni debes hacer lo que un [humano] hace naturalmente, que es asignarle el rol de Hombre o Mujer, mientras adoptas hacia él un rol correspondiente que depende de tus expectativas sobre la interacción patrón o posible entre personas del mismo o distinto sexo. Todo nuestro patrón de interacción sociosexual es inexistente aquí. No pueden jugar el juego. No se ven unos a otros como hombres o mujeres. Es casi imposible que nuestra imaginación lo acepte. ¿Cuál es la primera pregunta que nos hacemos sobre un bebé recién nacido? (énfasis del autor) (1977, 94)

Ella pesar del viejo proverbio, no podemos ponernos en el lugar de otra persona. O, para ser más precisos, sí podemos, pero seguimos sintiendo nuestros propios pies.

Un nuevo paso

Ahora estamos listos para agregar un nuevo paso importante al comienzo de nuestro modelo de interacción intercultural, el comportamiento que establece este Todo el proceso está en marcha.

Esperamos a otras personas
comportarse como nosotros,
pero ellos no.



De este modo, se produce
un incidente cultural.

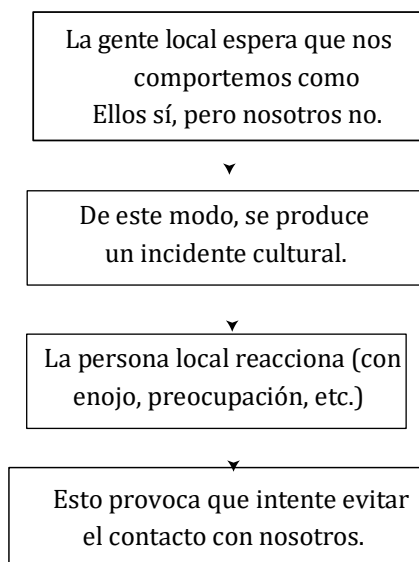


Nosotros reaccionar
(con ira, preocupación, etc.)



Estenos hace intentar
para evitar la cultura local.

Como se mencionó anteriormente, la convicción de que todos somos iguales es la causa de los incidentes de tipo I y tipo II. Genera incidentes de tipo I porque implica que inevitablemente nos enfadaremos cuando la gente local no se comporte como nosotros. Y genera incidentes de tipo II porque implica que la gente local inevitablemente se enfadará cuando nosotros no nos comportemos como ellos. La única diferencia entre ambos tipos radica en quién espera y quién se enfada. Por lo tanto, podemos añadir un recuadro nuevo y muy similar a nuestro modelo complementario del proceso de intercambio cultural.



En rigor, la población local es, en última instancia, responsable de los incidentes de tipo II; la verdadera causa de estos incidentes, después de todo, es su creencia de que nos comportaremos como ellos. Pero nuestro propio etnocentrismo contribuye indirectamente a los incidentes de tipo II, en el sentido de que si creemos que todos los demás son como nosotros, entonces debemos creer, como corolario natural, que nosotros también lo somos. Y si no encontramos nada extraño en nuestro propio comportamiento, ¿por qué lo encontrarían los locales? Claro que no se analiza todo esto en detalle, pero se deduce naturalmente de la premisa etnocéntrica básica. Como veremos en el próximo capítulo, si logramos liberarnos del etnocentrismo, podremos resolver el enigma de los incidentes de tipo I y de tipo II.

Esta página se ha dejado en blanco intencionadamente.

El Problema Resuelto

El viajero nato, el hombre que no tiene prejuicios, que se propone aprender en lugar de criticar, quien es Quienes se sienten atraídos por lo insólito y reconocen que todos son como hermanos, por muy extraños y ridículos que sean en su vestimenta y apariencia, siempre han sido relativamente raros.

—Hugh y Pauline Massingham
El inglés en el extranjero

Ahora que hemos identificado la causa de los incidentes culturales —la suposición de que otras personas son como nosotros— debería quedar claro, al menos En términos generales, ¿cómo prevenirlos? Debemos dejar de partir de esta premisa errónea. Este capítulo aborda cómo lograrlo.

Para empezar, debemos analizar con más detenimiento la idea de que nuestra suposición de homogeneidad cultural es la causa de los incidentes culturales. Si esto es cierto, entonces, en última instancia, no es el comportamiento de la población local lo que provoca dichos incidentes, sino el nuestro. El problema no radica en lo que hacen los lugareños, sino en que esperamos que actúen de otra manera. En otras palabras, nuestra expectativa, no su comportamiento, es el verdadero obstáculo.

Esto es, de hecho, una excelente noticia para quienes se adaptan a otras culturas. Si ocurriera lo contrario, si la causa de los incidentes culturales fuera el comportamiento de la población local, la solución sería que ellos cambiaran su conducta. Y eso no va a suceder. Pero si el problema reside en nuestro propio comportamiento, entonces hay esperanza, pues si bien no podemos esperar que la población local cambie su conducta para ajustarse a nuestras expectativas, sí podemos cambiar nuestras expectativas para adaptarnos a su comportamiento.

El punto de partida

— En general, entonces, la forma de prevenir incidentes culturales es dejar de asumir que otras personas son como nosotros. Si no esperáramos que la gente local se comportara como nosotros, ya no seríamos críticos. cuando no lo hicieron. Si su comportamiento ya no nos molestara, no habría más incidentes culturales (de tipo I, al menos), y si no hubiera más incidentes, no sería tan difícil ser culturalmente efectivos.

Dejar de esperar que otras personas se comporten como nosotros lo hacemos es realmente Es un proceso de dos pasos: primero, tenemos que darnos cuenta de que tenemos esta expectativa, y segundo, tenemos que empezar a esperar que la gente local simplemente sea ella misma.

El primer paso, darnos cuenta de que esperamos que los demás sean como nosotros, es en muchos sentidos el más difícil, ya que requiere que de alguna manera tomemos conciencia de un comportamiento que es completamente subconsciente. De hecho, esta expectativa en particular, como vimos en el capítulo anterior, es en realidad un instinto de supervivencia profundamente arraigado, y los instintos (como vimos en ese mismo capítulo) son notoriamente difíciles de controlar. Sin embargo, sucede que tenemos a mano un mecanismo infalible para elevar este instinto en particular al nivel de la conciencia: no es otro que esa frustración, sorpresa o ira que surge en nosotros cuando ocurre un incidente cultural. Estas emociones se desencadenan precisamente en el momento en que

Los lugareños no siempre hacen lo que esperamos; por lo tanto, si pudiéramos entrenarnos para ser conscientes de estas emociones, nos daríamos cuenta de que estamos esperando que los lugareños se comporten como nosotros. Cuando eso sucede, cuando te das cuenta de que estás haciendo esta suposición —desafiando toda lógica y completamente sometido a tu condicionamiento cultural—, es una experiencia profundamente aleccionadora. Si luego combinas la conciencia de este comportamiento contraproducente con la comprensión de sus consecuencias perjudiciales y con la comprensión de que eres responsable de todo este proceso, si unes todos estos puntos, no te parecerá tan malo el resultado. Así, molesto por tu propio comportamiento, estás listo para hacer algo al respecto.

La clave de toda esta dinámica, como se mencionó anteriormente, es de alguna manera tomar conciencia de nuestras reacciones emocionales ante los incidentes culturales. Pero la conciencia de los estados emocionales contradice la experiencia de la mayoría de las personas; más bien, están acostumbradas a sentir emociones, a experimentarlas, no a prestarles atención. Están acostumbradas a estar sujetas a sus emociones, pero no a someterlas a la observación consciente. Por lo tanto, la conciencia es una práctica que deberá reforzarse conscientemente contra las tendencias opuestas.

La mejor manera de tomar conciencia de tus reacciones ante incidentes culturales es programar un momento durante o al final de cada día en el que intentes recordar deliberadamente momentos en los que te sentiste molesto o agitado por algo que hizo una persona local. A medida que reconstruyas estos incidentes, te verás a ti mismo, aunque sea a posteriori, esperando que otras personas se comporten como tú. Con el tiempo y la práctica repetida, eventualmente deberías alcanzar el punto de conciencia simultánea, cuando podrás observar tus reacciones emocionales ante incidentes culturales a medida que ocurren. Definitivamente debes tener este objetivo en mente y esforzarte por lograrlo. Pero si llegas a ser consciente de tus emociones en el momento de tales incidentes

En retrospectiva, el efecto es el mismo: la constatación de que, en última instancia, es tu propio comportamiento el que te hace culturalmente ineficaz. Cuando empieces a comprender que tus dificultades interculturales son en gran medida autoinfligidas, te sentirás motivado a dar el paso final hacia la eficacia cultural: empezar a esperar que la gente local sea ella misma.

Rellenar la información Brecha

—— La concienciación, entonces, nos lleva al borde de resolver el problema de los incidentes culturales. Todo lo que necesitas ahora es algo de información sobre la cultura local. No puedes esperar reconocer cuándo los lugareños se comportan como lugareños si no tienes conocimiento de cómo Los lugareños suelen comportarse de cierta manera. Puedes aprender sobre la cultura local de tres maneras: observando a los lugareños en acción, a través de... preguntándoles sobre comportamientos específicos y a través de la lectura sobre o tomar clases sobre la cultura local.

Observar: no es tan fácil como parece.

Naturalmente, si puedes observar cómo se comportan los lugareños en cualquier situación dada, sabrás qué esperar de ellos en situaciones similares en el futuro. Aunque esto parezca bastante simple, Este tipo de observación no es tan fácil ni tan sencilla como parece. Esto se debe a que no es posible reaccionar y observar atentamente una situación al mismo tiempo; de hecho, lo primero excluye lo segundo. Es bien sabido, por ejemplo, que las personas rara vez recuerdan lo que sucede durante momentos de gran intensidad emocional, cuando están en peligro, por ejemplo, o enfurecidas. En tales circunstancias, las personas no piensan (y mucho menos observan); simplemente actúan por puro instinto. Cuando se les pregunta después qué hicieron, hay periodos de los que no recuerdan nada.

Así será contigo en medio de muchos incidentes culturales. Si bien tus reacciones emocionales normalmente no serán tan intensas como

A pesar de lo mencionado anteriormente, el principio básico sigue vigente: agitado, enojado y frustrado por el comportamiento inesperado y "anormal" de una persona local, es difícil observar lo que sucede después de que se produce dicho comportamiento. Al no poder observar de esta manera, es poco probable que se extraiga de tales incidentes información cultural sobre qué esperar la próxima vez.

Si volvemos a analizar el ejemplo del expatriado estadounidense en Buenos Aires del capítulo anterior, podemos deducir lo que este hombre podría... Si no se hubiera enfadado tanto, habría podido darse cuenta de algunas cosas. Si las hubiera visto, le habrían dado pistas importantes sobre el comportamiento argentino, tal vez no suficientes para descifrar la cultura, pero sí para que cambiara su forma de pensar.

Eres un expatriado estadounidense que trabaja en Buenos Aires. Tenía una cita a las 10:00 con el gerente argentino de una agencia local de relaciones públicas, y ahora son las 10:30. La recepcionista me dice que la persona con la que he venido a ver está reunida con otra persona. Espero media hora más, durante la cual llega otra persona (¿quién tiene la siguiente cita?). A las 11:00, el gerente sale de su oficina para saludarme. Para mi sorpresa, ni me reconoce ni se disculpa por haberte hecho esperar una hora. Me parece una actitud extremadamente grosera y me enfado muchísimo con él.

Para empezar, el estadounidense podría haber notado que la recepcionista no parecía preocupada en absoluto cuando su jefe no salió de su oficina a tiempo para recibir a su invitado. Podría haber notado que no miraba su reloj y, además, que no tomó la iniciativa de disculparse por su jefe ni de asegurarle al estadounidense que no tardaría mucho. Si algo andaba mal, algo a lo que el estadounidense debería haber reaccionado, seguramente la recepcionista se habría inquietado.

Asimismo, cuando llegó la persona con la siguiente cita, la siguiente a la del estadounidense, este último también pudo haber notado que a esta persona no parecía preocuparle que la agenda estuviera aparentemente retrasada, que la recepcionista no ofreció ninguna explicación ni disculpa, y que la recién llegada no miraba su reloj ni mostraba ninguna señal de molestia. Finalmente, el estadounidense pudo haber notado que cuando el argentino salió de su oficina, no ofreció ninguna disculpa ni explicación a ninguna de las dos personas que lo esperaban.

Como se mencionó anteriormente, el estadounidense se pierde muchas de estas cosas porque, de hecho, está demasiado molesto para verlas. Si la observación ha de funcionar para el estadounidense, primero tiene que dejar de reaccionar emocionalmente a los incidentes culturales y aprender a observar sus reacciones a ellos como esas reacciones surgen. Entonces puede cortar esas emociones y, en la calma que sigue, observa verdaderamente lo que sucede a su alrededor. Aún se perderá algunas cosas, incidentalmente (ver más abajo para más detalles), pero al menos estará en camino hacia una observación más objetiva. “Para que se te abran los ojos y se te estire el órgano de la creencia”, ha escrito Philip Glazebrook,

Sin dejar de ser discretamente sumiso, me parece una facultad que el turista debería cultivar... Cuando uno se ha sometido a observar discretamente a su alrededor y a contemplar con el menor prejuicio posible, entonces está en el estado mental adecuado para pasear y aprender de lo que ve.(1984, 181–82)

Alguno Problemas con Vidente

La observación entre culturas es notoriamente difícil por otra razón. Hijo: hay muchas cosas que no podrás ver, estés o no en el estado adecuado para observar. El problema es que no podrás ver nada que no constituya un comportamiento significativo en tu propia cultura. Debes recordar en este contexto

que no son los ojos los que ven, sino la mente. Los ojos simplemente transmiten imágenes a la mente, que luego interpreta y confiere significado a aquellas imágenes que reconoce, cosas que ha “visto” antes, y no confiere ningún significado —y por lo tanto no ve— a nada que no reconoce. En algunas culturas, por ejemplo, tirar del lóbulo de la oreja es un gesto que advierte a otras personas que no se puede confiar en la persona que habla. Si usted proviene de una cultura así, esta acción constituye un comportamiento significativo y sería capaz de verlo. Pero si no proviene de una cultura donde tirar del lóbulo de la oreja tiene significado, entonces el gesto no constituye un comportamiento y no podría verlo y, por lo tanto, aprender de él. ¿Entendería, al ver a un amigo hindú acomodar su saco de dormir, que estaba tratando de posicionarse de tal manera que... no apuntar con los pies a la cabeza de nadie (en lugar de intentar ¿Acercarse a la ventana o alejarse de la puerta)? “No sabía nada, pero aún no lo suficientemente bien como para verlo”, escribe C.S. Lewis sobre uno de sus personajes en *Out of the Silent Planet*; “[N]o puedes ver las cosas hasta que sepas más o menos lo que son” (1965, 41–42). Edmund Taylor observa,

Una de mis mayores penas es no haber aprendido aún a observar un pueblo o un bazar indio; mis ojos no están entrenados y no sabría describirlos ni aunque me fuera la vida en ello. Me encantan y me fascinan sin cesar; pero lo único que alcanzo a distinguir es una extraña y surrealista mezcla de hombres, animales y todo tipo de objetos inanimados, dispuestos en patrones completamente inverosímiles.(1964, 67)

¿Cuánto de lo siguiente verías en una casa de té a lo largo del sendero en el Himalaya si no supieras ya lo que está pasando? ¿Te darías cuenta de que tu porteador, de una casta baja, en realidad no entra bajo el techo de la tienda sino que se sienta justo afuera (porque a las personas de casta baja no se les permite entrar al edificio)?

¿Te darías cuenta de que la señora que sirve el té te deja tomar tu taza de su mano, pero coloca la del portero en el suelo frente a él (para que sus manos no toquen las de una persona de casta inferior)? ¿Te darías cuenta de que ella misma limpia tu taza, pero vierte agua en la de él, le deja enjuagarla una vez y la coloca en el suelo, luego vierte más agua y la enjuaga una segunda vez ella misma? ¿Te darías cuenta, al entregarle a tu portero una caja de cerillas, de que él no las toma de ti, sino que ahueca las manos para recibir las? La mayoría de estas acciones no tendrían ningún significado para ti y, por lo tanto, serían imperceptibles. «Es un hallazgo recurrente», señala Edward Stewart, «que las respuestas perceptivas están influenciadas por las expectativas del individuo. En una medida que no se suele reconocer, la percepción reside en el perceptor, no en el mundo externo» (1972, 15).

Otra limitación de la observación transcultural es que usted A menudo, malinterpretamos lo que vemos. Hay muchos comportamientos que tienen significado tanto en nuestra cultura como en la local, pero no el mismo. Dado que estos comportamientos tienen un significado en nuestra cultura, podremos reconocerlos cuando alguien de la cultura local los exhiba, pero probablemente les atribuiremos un significado incorrecto. En la India, por ejemplo, negar con la cabeza, lo que en muchas culturas occidentales significa no, significa sí. En el Pacífico Sur, eructar después de comer (considerado de mala educación en Occidente) es una forma de expresar aprecio por la comida. En Oriente Medio, los hombres que son buenos amigos (y nada más) caminan de la mano por la calle. Claramente, lo que "aprendemos" de este tipo de observación tiene un valor limitado y puede ser bastante engañoso.

Como medio para aprender sobre otra cultura, para recopilar la información que formará la base de expectativas precisas sobre La gente local, la observación tiene claramente sus limitaciones. Por lo tanto, por sí sola, la observación no es una fuente completamente confiable de conocimiento cultural, pero si se usa de manera crítica y junto con las otras dos fuentes mencionadas anteriormente en este capítulo, hablar con los lugareños

y estudiar la cultura es una técnica de aprendizaje perfectamente respetable.

Dos Otro Métodos para Reunión Información

Hablar con la gente local parece ser la forma más segura de aprender sobre su cultura; cuando quieres saber algo, acude a los expertos. Y en general es así, especialmente si lo que buscas es el tipo de información de la que hemos estado hablando aquí, los detalles de lo que la gente local hará en diversas situaciones. Pero si quieres saber más, y especialmente si quieres saber por qué actúan como lo hacen (veremos en un momento por qué esto es importante), entonces la gente local solo puede ayudarte hasta cierto punto. Si bien generalmente saben lo que harían en la mayoría de las situaciones comunes...

ciones, la gente local suele ser de las últimas en saber por qué ⁸³ Comportarse de esa manera. Al fin y al cabo, quienes pertenecen a una cultura son los menos propensos a haber observado o reflexionado sobre sus propias acciones. Para empezar, han tenido muy pocas ocasiones para hacerlo, y además, carecen de una perspectiva privilegiada. Solo si hubieran vivido fuera de su cultura habrían tenido la oportunidad de observarla directamente (como puede atestiguar cualquier expatriado).

La tercera forma de conocer la cultura local es estudiándola, ya sea mediante la lectura o a través de un curso o programa de formación intercultural. En estos contextos, no solo aprenderás cómo se comportan los lugareños en diversas situaciones —y podrás ajustar tus expectativas en consecuencia—, sino también por qué lo hacen, los valores, creencias y supuestos básicos que subyacen a su comportamiento y que, en última instancia, lo explican.

Estas son, pues, las tres formas comunes de aprender sobre la cultura local: la observación, la conversación y el estudio. Y hay que recordar que es aprender sobre la cultura local lo que hace posible el paso final en el proceso de volverse culturalmente efectivo: esperar que la gente local se comporte como ellos mismos. En la práctica...

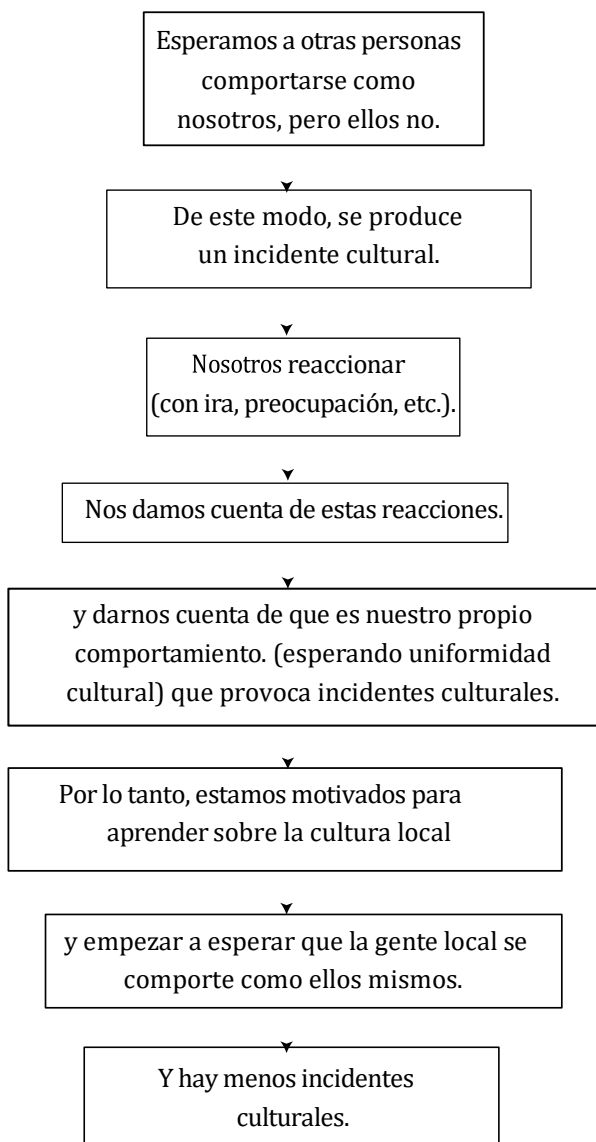
Por lo general, combinarás los tres métodos para educar a tu...Infórmate sobre la cultura local, utilizando información de una fuente para verificar o complementar la que has obtenido de otra. De hecho, es recomendable contrastar toda la información cultural de esta manera y no aceptar ninguna fuente como definitiva. Ya sea tu propia observación, la opinión de un lugareño o información de un libro o taller, ten en cuenta que todas las fuentes son, en cierta medida, subjetivas.

Completando elModelo

—— Estamos listos ahora para completar el modelo de interacción intercultural la ción que hemos estado construyendo a lo largo de los últimos cuatro capítulos. Suponiendo Si planeas seguir los consejos de este capítulo, podemos eliminar el paso de evitación cultural y ajustar el gráfico en consecuencia.

El proceso para lograr la eficacia cultural, de principio a fin, se asemeja ahora al modelo de la página 85.

Modelos como este conforman un paquete ordenado e irresistible, pero son necesariamente simplistas. Estos son los pasos que una persona sigue para volverse culturalmente eficaz, pero la experiencia real es algo más compleja. Si bien la tendencia general ciertamente apunta en la dirección indicada, el proceso avanza a trompicones. No es probable, por ejemplo, Un día esperarás que tu contable italiano se comporte como tú, y al día siguiente, porque leíste algo en alguna parte, esperarás que se comporte como un italiano. El proceso real por el cual un expatriado reemplaza las expectativas incorrectas y etnocéntricas por otras culturalmente apropiadas es lento y gradual. Lo que suele suceder es que, a medida que aprendes diversos aspectos de la cultura italiana, gradualmente comienzas a tener expectativas acertadas en algunas situaciones (aquellas en las que te encuentras con mayor frecuencia), pero seguirás teniendo expectativas erróneas en otras. Además, si por alguna razón no te encuentras en una situación determinada durante un período prolongado, puedes olvidar lo que aprendiste.



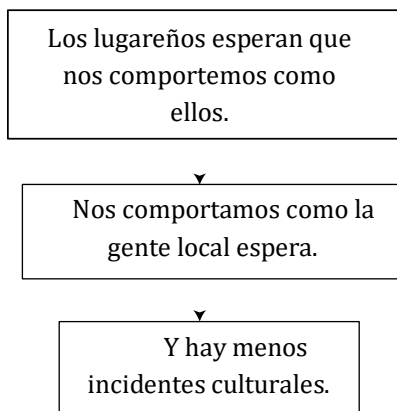
y vuelva a las expectativas etnocéntricas la próxima vez que se encuentre en una situación similar. En términos generales, se volverá más eficaz ser activo en esas interacciones culturales en las que participas repetidamente y seguir reaccionando a situaciones con las que no estás familiarizado.

Ahora te encuentras firmemente en el camino hacia la efectividad cultural. A medida que aumente tu conocimiento, experimentarás menos incidentes. Cuantos menos incidentes haya, menos inclinado estarás a evitar a la gente local. Cuanto más interactúes con la gente local, más aumentará tu conocimiento.

Prevención Tipo II Incidentes

— Aprender sobre la cultura local también es la solución a los incidentes de tipo II (en los que es tu comportamiento el que molesta a los lugareños). A medida que aprendes cómo se comportan los lugareños en diversas situaciones, inevitablemente aprendes cómo esperan que otras personas (incluyéndote a ti) se comporten en esas situaciones. Si sabes lo que se espera de ti Y si estás dispuesto y eres capaz de comportarte en consecuencia, entonces ya no cometerás incidentes de tipo II.

Como se ve y se experimenta desde el punto de vista local, el modelo La interacción intercultural se vería ahora muy modificada y tendría un aspecto similar a este:



Muchos expatriados intentan evitar cometer errores de tipo II leyendo libros sobre modales y costumbres locales, estudiando lo que normalmente se denomina lo que se debe y no se debe hacer en la cultura local (y gran parte de la formación intercultural también incluye dichas listas). Esta información

De hecho, puede salvarte de momentos embarazosos y situaciones más serias. Es un error común, pero no debería ser la única herramienta a tu disposición. Las listas de lo que se debe y no se debe hacer no pueden abarcar todas las eventualidades, por supuesto, y tienden a simplificar demasiado la eficacia intercultural. Y esta simplicidad es, precisamente, lo que hace que las listas resulten tan atractivas. Consulta sin duda esos libros y luego profundiza en otras fuentes para comprender mejor los valores y creencias culturales subyacentes.

“Es apropiado”, han escrito Edward Stewart y Milton Bennett en la segunda edición de *Patrones culturales estadounidenses: una perspectiva transcultural*,

considerar la posibilidad de proporcionar a los estadounidenses que viajan al extranjero, o a los extranjeros en los Estados Unidos, una lista de cosas que hacer y lo que no se debe hacer. ¿Por qué no decirles a los estadounidenses que nunca apunten con los pies?

a una persona en Tailandia, no acariciar la cabeza de un niño en Laos, Arabia Saudita, usar siempre expresiones corteses y floridas, y Guatemala, no esperar puntualidad? En resumen, debería ser posible elaborar una lista de comportamientos que abarquen desde los deseables hasta los tabú. Este enfoque es engañoso por dos razones principales.

La evaluación del comportamiento como deseable o tabú persigue el esquivo objetivo de la objetividad. El comportamiento es concreto pero ambiguo: una misma acción puede tener distintos significados en diferentes situaciones, por lo que es necesario identificar el contexto del comportamiento y las contingencias de la acción antes de que quienes lo practican puedan contar con prescripciones para actos específicos. El cumplimiento de esta estrategia es imposible, ya que la enumeración de los posibles eventos es ilimitada. (1991, 15)

Puede que pienses que la gente local te dirá cuando cometas una metedura de pata e imagines que así evitarás cometer incidentes de tipo II. Pero esto no es probable. Para empezar, los lugareños asumirán que entiendes su cultura (el impulso etnocéntrico) y que te estás comportando mal a sabiendas. Incluso si piensan

Si no entiendes su cultura, es poco probable que te avergüencen. Al señalar que en su país la gente jamás hace lo que acabas de hacer (de la misma manera que tú no avergonzarías a un expatriado en tu propio país de esta forma), puedes hacerte notar. Aunque parezca injusto, la responsabilidad de aprender a comportarse en la cultura local recae directamente sobre el invitado, no sobre el anfitrión.

Complicaciones

—— La solución para abordar los incidentes culturales descritos en estas páginas funcionan en la gran mayoría de los casos, pero no en todos. Esperar que los lugareños se comporten como lo hacen atenúa la mayoría de los encuentros interculturales, pero hay casos en los que cuando saber lo que van a hacer los lugareños no es suficiente para evitar que reacciones. En algunos casos, en otras palabras, El problema con un incidente cultural es que es inaceptable. En estos En los casos más recientes, saber que se va a producir ese comportamiento no sirve de mucho para evitar una reacción emocional.

El comportamiento de las personas en otras culturas tiende a dividirse en tres grandes categorías. Hay muchas cosas que hacen los lugareños que uno admira e incluso puede adoptar, ninguna de las cuales, huelga decir, provoca un incidente cultural. Hay muchos otros comportamientos locales que no son los que uno haría en esa situación, pero con los que, sin embargo, se puede aprender a convivir. Estos son los comportamientos que a menudo conducen a incidentes culturales y que responden mejor a la técnica descrita en estas páginas. Una característica clave de estos comportamientos es que, en general, no tienen una dimensión ética o moral que entre en conflicto con la propia; es decir, la conmoción que producen estos comportamientos, la razón por la que causan una reacción emocional, es porque son anormales, no porque sean inmorales. Si bien puede resultar molesto que un empresario argentino no se disculpe por hacer esperar a un empresario estadounidense, ciertamente no es poco ético ni inmoral. Y lo mismo ocurre con los alemanes que...

Su Puertas cerradas para programadores indios que afirman haber entendido tus instrucciones cuando no es así, o para tu amiga francesa que se olvida de presentarte a una de sus amigas en la calle. (Consulta la lista de incidentes de tipo I en el capítulo 2 para ver otros ejemplos).

La tercera categoría de comportamiento local puede ser mucho más problemática. Se trata de comportamientos que violan (o al menos parecen violar) valores tan fundamentales para tu identidad y autoestima que debes rechazarlos. Ya sean esperados o no, estos comportamientos siempre crean un incidente cultural, y generalmente grave. Estos comportamientos te molestarán desde el día que llegues al país anfitrión hasta el día que te vayas, sin importar cuánto aprendas sobre la cultura mientras tanto. Puede que te acostumbres a ellos y aprendas esperarlos pero nunca dejarás de reaccionar ante ellos, aunque —

Con el tiempo, nunca los aprobarás. (Por cierto, ten en cuenta que algunos de tus propios comportamientos sin duda entran en esta misma categoría a ojos de los lugareños).

El comportamiento en esta tercera categoría se puede subdividir aún más en Existen dos tipos, y es importante no confundirlos. Un tipo son los incidentes que parecen violar nuestro sentido del bien y del mal, pero que, tras un análisis más profundo, no lo hacen; y el otro tipo son los incidentes que realmente violan nuestros principios morales. Estos últimos merecen ser considerados incidentes culturales irresolubles, pero los primeros son acusados injustamente. Tomemos el ejemplo de los programadores indios del capítulo 2:

Eres un ingeniero de software europeo que dirige un equipo de programadores indios encargados de desarrollar y probar una nueva aplicación importante. Tienes una fecha límite inminente y acabas de explicarle a tu equipo cómo solucionar un nuevo error que se ha detectado. Cuando les preguntas si han entendido tu explicación, dicen que sí y regresan a sus cubículos. Al día siguiente, cuando los revisas, ellos...

No han avanzado absolutamente nada, y resulta que no entendieron tu explicación. Has perdido veinticuatro horas que no te puedes permitir perder y estás muy descontento.

A primera vista parece que los programadores indios te han mentido; Dijeron que entendieron tu explicación cuando no fue así. Si este comportamiento te resulta inaceptable, no podrás resolverlo simplemente aprendiendo a esperar que los indios te engañen en el futuro. Pero si te tomas el tiempo o tienes la oportunidad de aprender más sobre este comportamiento en particular, podrías descubrir que, en el contexto indio, no se trata realmente de mentir y, por lo tanto, no es ofensivo. Lo primero que podrías aprender es que "sí" puede significar algo muy diferente para los indios que para ti; que no es necesariamente una afirmación o una señal de acuerdo, sino simplemente una respuesta cortés y ritualista a la mayoría de las preguntas. También podrías aprender que, en la cultura india, decir que no has entendido una explicación deja en mal lugar a la persona que la da (es decir, tú) y le hace perder prestigio, especialmente si se trata de una figura de autoridad. Finalmente, es posible que descubra (como sucede con muchos indios) que los subordinados suelen estar muy nerviosos por quitarle demasiado tiempo al gerente y no querrán pedir aclaraciones si no han entendido algo. Se supone que los jefes deben saber esto, por supuesto, y se espera que, tras cualquier explicación, visiten el puesto de trabajo poco después para comprobar si están realizando las tareas según las instrucciones. Si no es así, el jefe debe ofrecer otra explicación. Pero no les corresponde a los subordinados pedirla.

Si sus consultas arrojan este tipo de información cultural, usted Probablemente se inclinará a revisar su conclusión de que los indios le estaban mintiendo y podrá aceptar este comportamiento la próxima vez. En este caso particular, entonces, el comportamiento que parecía ofender su sentido del bien y del mal resultó, después de que usted había

Adquirió más conocimientos culturales, para no ser tan ofensivo después de todo, resultó, en otras palabras, no ser un verdadero incidente cultural.

Inaceptable Comportamientos

Pero el conocimiento cultural no siempre podrá justificar el comportamiento de la población local ni neutralizar los incidentes culturales. Habrá casos en los que, incluso sabiendo por qué actúan de esa manera —por ejemplo, cuando se comprende que su comportamiento resulta ofensivo o chocante para uno, no lo sería para ellos—, uno puede sentirse molesto u ofendido por sus acciones. Estos casos no responderán a ninguna explicación cultural y siempre constituirán un incidente cultural de tipo I.

Tomemos como ejemplo a nuestro amigo inglés en la panadería del 91.

El Cairo. El lector recordará que la desventurada Claire se refugió en la paz y la tranquilidad de una panadería de El Cairo para lamerse las heridas después de una mañana ajetreada llena de incidentes culturales, para luego convertirse en víctima de otro incidente cuando dos clientes varones comenzaron a acosarla. Por supuesto, hay una explicación para esto, como observa Fatima Mernissi en el siguiente pasaje de *Más allá del velo*:

La sexualidad musulmana es territorial, una sexualidad cuyos mecanismos reguladores consisten principalmente en una estricta asignación de un espacio para cada sexo y un ritual elaborado para resolver las contradicciones que surgen de las inevitables interferencias entre espacios. Aparte de las intrusiones ritualizadas de las mujeres en espacios públicos que, por definición, son espacios masculinos, no existen patrones aceptados para las interacciones entre hombres y mujeres sin parentesco...

Las mujeres que utilizan los espacios públicos, invadiendo el universo masculino, se ven restringidas a unas pocas ocasiones y sujetas a rituales específicos como el uso del velo... El velo significa que la mujer está presente en el mundo de los hombres, pero invisible; no tiene derecho a estar en la calle.

La presencia de mujeres en espacios masculinos se considera provocativa y ofensiva. Si una mujer entra en un espacio masculino, perturba el orden y la tranquilidad del hombre. De hecho, comete un acto de agresión contra él simplemente por estar presente donde no debería.

La respuesta lógica del hombre ante una agresión exhibicionista consiste en perseguir a la mujer, pellizcarla si la ocasión es propicia y, finalmente, agredirla verbalmente; todo ello con la esperanza de convencerla de que lleve a cabo su proposición exhibicionista hasta su fin implícito. (1975, 81–86)

La cuestión no es si hay una lógica para algún comportamiento particular dentro de una cultura —siempre hay una lógica, ¿o por qué si no la gente se comportaría de esa manera?— sino si Claire puede ser persuadida por esa lógica. Ella puede decidir la visión musulmana de la sexualidad.

Es bastante razonable que no reaccione la próxima vez que la acosen en una panadería, o, más probablemente, que decida no frecuentar panaderías sola. O puede que decida que hay algo fundamentalmente ofensivo en el hecho de que "los espacios públicos... sean por definición espacios masculinos" y que siga encontrando este comportamiento perturbador cada vez que lo presencie. Para Claire, esto sería un ejemplo de comportamiento local que no se justificará con ningún tipo de información cultural y que, por lo tanto, seguirá siendo un incidente cultural para ella mientras permanezca en El Cairo.

El problema de los comportamientos inaceptables se aplica igualmente a Tipo Situaciones de tipo II. Algunos de esos mismos comportamientos locales que no puedes aceptar son, por supuesto, comportamientos que la gente local esperará de ti. Huelga decir que, si no apruebas estas cosas cuando los locales las hacen, no vas a hacerlas tú mismo, incluso si eso significa cometer un incidente de tipo II. Muchos expatriados luchan enormemente con este problema, porque saben que cuanto más se adapten a las normas locales, más éxito y eficacia tendrán en sus asignaciones. En algunos casos, no se dan cuenta de por qué.

No pueden comportarse de cierta manera y se culpan a sí mismos por lo que perciben como una insuficiencia personal. Este dilema es especialmente aguda en organizaciones que valoran y alientan encarecidamente a sus miembros a ser lo más sensibles posible a las diferencias culturales.

En algunos de estos dilemas, existe una solución perfectamente honorable. Puedes explicar a la gente local que, aunque sabes lo que se espera de ti, lo que normalmente se hace en tal o cual situación, por "razones personales" no puedes cumplir. Esto te permite demostrar que eres una persona culturalmente sensible —no te comportas de forma inapropiada por desconocimiento— y, al mismo tiempo, evitar tener que participar en el comportamiento que te ofende. Además, traslada la culpa de la cultura anfitriona a ti (razones personales). La gente local puede fácilmente identificarnos con el concepto de razones personales; todos las hemos tenido en una instancia u otra, y te perdono por ellas.

En el análisis final

En definitiva, los expatriados no deberían dudar en poner límites a ciertas conductas locales, en admitir que habrá aspectos de la cultura local que nunca podrán aceptar. Si bien deben tener cuidado de no catalogar prematuramente las conductas como inaceptables, si realmente han comprendido por qué la gente local se comporta como lo hace en una situación determinada y aun así no pueden aceptar ese comportamiento, que así sea. Los expatriados nunca deberían intentar forzarse a aceptar comportamientos que violen sus valores fundamentales; la efectividad cultural no debe —y en última instancia no puede— comprarse a expensas del propio respeto. Los expatriados deben esforzarse a veces por trascender su condicionamiento cultural, pero también deben tener cuidado de no intentar alterar su personalidad. Si realmente respetan la cultura local, deben permitirse sentirse horrorizados por ella. «Cuando te encuentras con una cultura ajena», ha señalado un observador, «no debes

automáticamente hay que respetarlo. A veces hay que rendirle el cumplido de odiarlo” (Mantel 1987, 26).

El mensaje de este libro no es que debas aceptar sin crítica todas las conductas locales, por extrañas u ofensivas que sean, sino simplemente que no debes rechazarlas antes de comprenderlas. En otras palabras, intenta siempre comprender antes de juzgar, pero una vez que hayas comprendido, debes juzgar. De lo contrario, corres el riesgo de comprometer tu propia identidad.

Este es un asunto complicado, como han señalado muchos observadores. “Vivir en la India”, ha observado la novelista Ruth Praver Jhabvala,

— *y estar en paz, uno debe en gran medida volverse indio y adoptar actitudes, hábitos y creencias indias, Supongamos, si es posible, una personalidad india. Pero ¿cómo es esto posible? E incluso si fuera posible, sin hacer trampa ¿Sería deseable ser uno mismo? ¿Debería uno intentar convertirse en algo distinto de lo que es? (1987, 21)*

TE Lawrence (de Arabia), extraordinario viajero intercultural, disap-Cuanto más se adentraba en la cultura beduina, mejor, pensó, lograría su misión. Y la logró, pero a un precio que más tarde llegó a cuestionar. «En mi caso», escribió,

Los esfuerzos que hice durante tres años por vivir a la usanza árabe e imitar su mentalidad me despojaron de mi identidad inglesa y me permitieron contemplar Occidente y sus costumbres con nuevos ojos. Lo destruyeron todo para mí. Al mismo tiempo, no podía adoptar sinceramente la piel árabe; era solo una afectación. Un hombre se convertía fácilmente en infiel, pero difícilmente se convertía a otra fe... A veces, estas dos personalidades conversaban en el vacío; y entonces la locura estaba muy cerca, como creo que lo estaría para aquel que pudiera ver a través de los velos de dos costumbres, dos educaciones y dos entornos a la vez. (1939, 30)

Ser culturalmente eficaz no significa convertirse en un local; significa intentar ver el mundo como lo ven los locales e intentar imaginar cómo te ven ellos. Si logras hacerlo, habrás hecho todo lo necesario para desenvolverte eficazmente en el extranjero. Seguirás encontrándote con incidentes culturales, aunque muchos menos que alguien que no haya hecho este esfuerzo, pero te habrás ganado el derecho a sentirte ofendido. «El arte de viajar», escribió Freya Stark, «y quizás el arte de la vida, consiste en saber cuándo ceder y cuándo no» (1988, 183). Lo mismo ocurre con el arte de cruzar culturas.

Esta página se ha dejado en blanco intencionadamente.

Idioma Lecciones

*Cuando el La torre de Babel se derrumbó
Causó un infierno innecesario.
relación personal
Se convirtió en un aburrimiento complicado
Y mucho más difícil que antes, cuando cayó la torre
de Babel.*

—Noel Coward
Letras recopiladas

Una de las mayores aliadas del expatriado en su afán por integrarse culturalmente es la capacidad de hablar el idioma local. Aprender un idioma no es uno de los pasos de nuestro modelo de eficacia cultural —no es una habilidad esencial para la adaptación intercultural—, pero, en igualdad de condiciones, puede ser una gran ventaja. Hablar el idioma no garantiza el éxito en el extranjero —es tan fácil ser un bilingüe incompetente como un monolingüe—, del mismo modo que no hablarlo no garantiza el éxito. Sin embargo, de todas las variables que influyen en la adaptación intercultural, hablar el idioma local puede marcar la mayor diferencia, razón por la cual se le dedica un breve capítulo en este libro.

Prácticamente Discurso

Hablar el idioma local hace maravillas con lo que hemos llamado choque de país, esa serie de ajustes al país, la comunidad y el trabajo descritos en el capítulo 1. Conocer el idioma Aunque sea en cierta medida, esto no significa que no vayas a tener que aprender y acostumbrarte a la misma cantidad de cosas en el nuevo país, pero imagina lo mucho más fácil que será aprenderlas si puedes hablar con la gente local y entenderla. Tampoco debemos olvidar que tanto el ritmo como el estrés del choque cultural afectan directamente a la rapidez y eficacia con que te adaptes a la cultura; todo lo que favorece lo primero favorece lo segundo.

Conocer el idioma también puede tener un impacto directo en la prevención de incidentes culturales. Simplemente al comprender lo que se dice a tu alrededor, puedes entender mejor los encuentros interculturales. Si hablas el idioma, puedes preguntar a un público mucho más amplio sobre la cultura, obteniendo a menudo información más valiosa que la que obtendrías de las élites intelectuales a las que tendrías que recurrir si no lo conoces. Huelga decir que cualquier cosa que ayude a prevenir incidentes culturales, ya sea de tipo I o II, prácticamente garantiza una mayor eficacia tanto en el trabajo como en la vida personal.

Porque el lenguaje es uno de los principales medios a través de los cuales Puedes manipular y controlar tu entorno y, por lo tanto, disfrutar de una sensación de bienestar y seguridad; la falta de idioma, como era de esperar, es una de las principales razones para sentirse tan indefenso y vulnerable durante los primeros meses en el extranjero. Existe la posibilidad siempre presente de que de repente te encuentres en situaciones en las que no puedas hacerte entender, donde, por no poder expresar tus necesidades, te vayas de la situación con esas necesidades insatisfechas. ¿Quién no ha tenido la experiencia de ir a una tienda y marcharse sin conseguir lo que quería por no poder describirlo o verlo en la estantería? ¿Y cuánto más?

¿Qué tan grave es el problema si lo que necesitas es un medicamento, si estás perdido o si has tenido un accidente y necesitas ayuda?

Odioso Comparaciones

Que no es Fue muy divertido, como recordó Edward Gibbon en sus Memorias.

Cuando me vi repentinamente en tierra extranjera, me encontré privado del habla y del oído; y, durante algunas semanas, incapaz no solo de disfrutar de la conversación, sino incluso de formular o responder preguntas en el trato cotidiano... De hombre volví a la condición de colegial... indefenso y torpe como nunca antes. Mi situación parecía tan desprovista de esperanza como de placer. (Massingham y Massingham 1984, 15)

Claramente, sentirse como un colegial no contribuye mucho a aumentar la autoestima de un expatriado. La autoestima y la confianza en uno mismo, dos víctimas más de la incapacidad de hablar el idioma local. Adultos promedio, elocuentes y capaces en tantos otros aspectos, que de repente se transforman en prácticamente mudos, que solo pueden asentir y sonreír tontamente cuando los lugareños monolingües bienintencionados se dirigen a ellos, encuentran la experiencia humillante. A pesar de toda su competencia, se sienten —y en cierto sentido, lo son— inferiores al niño vecino de tres años que quizás todavía se orine en los pantalones, pero al menos sabe contar hasta diez. Es una incógnita quién saldría mejor parado en una situación difícil.

En *Vivir en la pobreza*, su libro clásico sobre el Cuerpo de Paz, Moritz Thomsen capta la sensación a la perfección:

En este viaje a Machala... tuve mi primer contacto emocional cercano con un lugareño... un hombre de unos cuarenta años con un pequeño bigote negro astuto y ojos negros penetrantes. No había sitio para él en el autobús, así que se puso en cuclillas en el pasillo, apoyó la cabeza en mi regazo y se quedó dormido en silencio...

Despertó de repente, tras un golpe particularmente espectacular... y se encontró cara a cara con un gringo. Se quedó atónito... era obvio que le encantaban los gringos.

Empezó a darme palmaditas en la cabeza. Y empezó a hablar. Hablaba un torrente de español, pero yo apenas podía entender un castellano perfecto... y mucho menos el dialecto costero... bien mezclado con sueño y alcohol. No entendía ni una palabra de lo que decía, ni una sola, y tuve que quedarme allí sentado... sonriendo como un maniquí, limpiándome disimuladamente las gotas de saliva que él, con entusiasmo, me lanzaba a la cara. Los demás pasajeros me miraban con expresiones de creciente lástima a medida que se daban cuenta, uno a uno, de que el gringo era un imbécil. Mi amigo finalmente también lo comprendió y me miró con cara de desconcierto... A decir verdad, durante unas tres horas en aquella loca travesía hacia los trópicos costeros, así es exactamente como me veía a mí mismo. (1989a, 23-24)

Tras incidentes como estos, querrás huir, lo que ilustra otra desafortunada consecuencia de no conocer el idioma: la necesidad, o al menos la tendencia, a pasar cada vez más tiempo con tus compatriotas en la colonia extranjera. ¿A quién le gusta que le recuerden su ineptitud o que lo comparen desfavorablemente con un niño de tres años? Con el ego herido y el orgullo asediado, anhelas la seguridad de la comunidad extranjera donde puedas volver a tener el control de la situación. No hay nada de malo, por supuesto, siempre y cuando puedas salir adelante una vez que tus heridas hayan sanado, pero ese es el problema: es muy tentador no hacerlo. Y entonces toda la dinámica, como se señala en el capítulo 3, se vuelve autosostenible; sin hablar el idioma, inseguro, te refugias en la subcultura de los expatriados donde —¿acaso sorprende?— tu dominio del idioma local no mejora notablemente.

Más adentro Significados

Otro beneficio de conocer el idioma es la comprensión que ofrece de la cultura; no se puede aprender el idioma de un pueblo sin aprender también la «gramática» y el «vocabulario» de su cosmovisión. El estudiante de árabe, por ejemplo, aprende que «si Dios quiere» (N'sha'llah) se añade automáticamente a cualquier afirmación sobre el futuro (así como «gracias a Dios» acompaña cualquier referencia a acontecimientos afortunados del pasado), que muchos nombres comunes —Abdullah, Abdelsalam, Abdelwahid— se traducen como «esclavo (abd) de Dios», apreciando, en consecuencia, el fatalismo esencial de la cultura árabe. De manera similar, el estudiante de nepalí, que se esfuerza por descifrar la miríada de sustantivos para los miembros de la familia —hay cuatro palabras para tío, que indican si el hombre en cuestión es hermano del padre o de la madre y si es mayor o menor que dicho progenitor— aprecia rápidamente la importancia de la familia en la sociedad nepalí e incluso puede intuir la relativa insignificancia del individuo. El lenguaje no es simplemente cómo habla la gente; es quiénes son.

En un nivel más profundo, si no puedes comunicar tus ideas y opiniones a los demás, ¿cómo van a saber quién eres? Y si no puedes entender a los demás, ¿cómo puedes conocerlos? Aún puedes interactuar con estas personas —quizás sepan un poco de tu idioma y tú un poco del suyo— y relacionarte de otras maneras, pero estas relaciones necesariamente serán superficiales. Al no conocer verdaderamente a los demás, al no sentir que te conocen, te sientes solo y aislado. «Lo que me resulta difícil en un país que no entiendes y donde no hablas», observó Freya Stark, «es que nunca puedes ser tú mismo. Eres inglés, o cristiano, o protestante, o cualquier cosa menos tu yo individual...» (1988, 4).

Existe otro tipo de aislamiento que muchos expatriados también sienten. El lenguaje es el principal medio de autoexpresión; cuando no tenemos lenguaje, el yo no se expresa. Cuando el yo no puede expresarse...

Ya no se puede expresar, ¿acaso sigue existiendo? Los expatriados sienten una soledad que no tiene nada que ver con estar lejos de la familia y los amigos o con no tener amigos en el nuevo país; se sienten ajenos a sí mismos. “Como no hablo portugués”, escribió Moritz Thomsen sobre un viaje por Brasil, “y he elegido moverme por aquellas partes de [Río de Janeiro] a las que no van los turistas, me doy cuenta, después de unos días sin hablar, de que he empezado a dudar de mi propia existencia” (1989b, 3).

Quizás la razón más convincente para aprender el idioma de otro país sea el significado en gran medida simbólico del acto de comunicación. Implícito en ese acto, después de todo, está el reconocimiento de la humanidad y el valor de la otra persona, especialmente cuando uno habla en un idioma distinto al propio. Cualquiera que

alguna vez ha aprendido otro idioma conoce el esfuerzo que implica y

Por lo tanto, lo aprecia cuando un extranjero se ha tomado la molestia aprender su idioma. Al final, lo que importa no es lo que decimos cuando hablamos ruso o chino, sino lo que el esfuerzo por hablar ruso o chino revela sobre nosotros. «Aprender una lengua nativa», observó Charles Allen, «fue quizás lo mejor que les pudo haber pasado a quienes viajaron a la India, y quienes no lo hicieron permanecieron para siempre alejados de la tierra y de su gente» (1984, 75).

Todo esto está muy bien, dirás, pero solo estaré aquí dos años y me llevará ese tiempo alcanzar una competencia básica, y eso solo si tuviera tiempo para clases de idiomas, cosa que no tengo. Este es sin duda un punto válido, pero pasa por alto el hecho de que puedes empezar a disfrutar de la mayoría de los beneficios de hablar el idioma local mucho antes de dominarlo, casi de inmediato, de hecho. Empiezas a sentirte menos vulnerable, por ejemplo, en cuanto dominas algunas frases básicas y haces tu primera compra o la primera vez que pides y entiendes direcciones correctamente. Empiezas a aprender sobre la cultura en cuanto...

Cuando empieces a estudiar un idioma, no necesitas dominarlo para que la gente aprecie el esfuerzo que haces por comunicarte con ellos (sobre todo si tu lengua materna es una de las lenguas mundiales, como el inglés, el español o el francés). Además, siempre puedes empezar a estudiarlo antes de llegar al extranjero. En cualquier caso, al plantearte si estudiar o no un idioma, recuerda que la fluidez no es ni el único ni el criterio más importante.

Esta página se ha dejado en blanco intencionadamente.

El Saldar

*Padre, Madre y Yo, Hermana y tía
dicen Todas las personas como
nosotros somos Nosotros, y todos los
demás son Ellos. Y ellos viven al otro
lado del mar, mientras nosotros
vivimos al otro lado del camino,
Pero —¿lo creerías?— nos miran a
nosotros; Como si solo fueran una
especie de Ellos!*

105

*Comemos cerdo y ternera.
Con cuchillos con mango de cuerno de vaca.
Los que engullen su arroz de una
hoja Están horrorizados y huyen de
sus vidas; mientras que aquellos que
viven en un árbol,
Banquete sobre larvas y arcilla,
(¿No es escandaloso?) ¡Consideren
a Nosotros como un Ellos
simplemente repugnante!*

*Nosotros comer comida casera.
Tenemos puertas que se
cierran con pestillo.
Beben leche y sangre.
Bajo un Techo de paja abierto. Tenemos
médicos que cobran.*

*Ellos Hay magos a quienes pagar.
Y (¡paganos insolentes!) Nos miran a nosotros;
Como algo completamente imposible!*

*Todas las buenas personas están de
acuerdo, y todas las buenas personas
dicen: Todas las personas buenas, como
nosotros, somos Nosotros y todos los
demás son Ellos: Pero si cruzas el mar,
en lugar de cruzar el camino,
Puede que termines (¡piénsalo!) viendo a
Nosotros como una especie de Ellos.*

—Rudyard Kipling,
“Nosotros y ellos”

La eficacia cultural se consigue a costa de vigilancia y esfuerzo sostenido. Requiere que vigiles de cerca cómo gastas tu tiempo, que resistas la tentación natural de buscar lo familiar y lo cómodo, que te acostumbres a controlar tus estados emocionales y, finalmente, que intentes no juzgar a la gente local antes de comprenderla. Si todo esto suena un poco sobrehumano —y algunas partes parecen ir en contra de la naturaleza humana— intenta recordar que no hay una alternativa real. Si quieres tener verdadero éxito en una asignación en el extranjero, tienes que adaptarte culturalmente. Muchos expatriados, por supuesto, no lo hacen, conformándose con ser algo, ocasionalmente o ligeramente eficaces, como si ese precio fuera menos alto.

Así que tu tarea puede ser desalentadora, pero como con cualquier desafío que valga la pena Al emprender esta tarea, las recompensas son proporcionales al esfuerzo. Precisamente cuáles son esas recompensas es el tema de este último capítulo.

Conseguir el Trabajo Hecho

La recompensa más obvia por ser culturalmente eficaz es que

aumenta enormemente tus posibilidades de lograr cualquier objetivo que te hayas propuesto al ir al extranjero, tanto para ti como para tu organización. A nadie le gusta fracasar, especialmente en un proyecto de esta magnitud, en el que inviertes meses y años de tu tiempo y energía (y la de tu familia). Tu empresa u organización tampoco quiere que fracasas, por supuesto, ya que también ha invertido considerablemente en tu proyecto.

Los expatriados exitosos aportan un gran valor a sus organizaciones, no solo por el cumplimiento de sus responsabilidades y la realización de su misión en el extranjero, sino también por las habilidades y el conocimiento que la empresa puede aprovechar, tanto en la sede central como en otras ubicaciones. Además, los expatriados exitosos son una excelente publicidad para las empresas globales que tienen dificultades para reclutar personal para asignaciones en el extranjero (así como los empleados que regresan antes de tiempo son la peor publicidad). En una encuesta reciente realizada a 264 corporaciones globales, dos tercios de los encuestados citaron la búsqueda de candidatos cualificados como el desafío más crítico para sus operaciones internacionales (Windham 1999, 24).

Otra ventaja de tener conciencia cultural es que cuanto mejor...Cuanto más comprendas la cultura local, más difícil les resultará a los lugareños escudarse en ella. El director de marketing filipino que no quiera complicarse desarrollando una nueva campaña publicitaria siempre encontrará una explicación cultural para justificar por qué el nuevo enfoque propuesto no funcionará. ¿Y quién eres tú, aunque sospeches de una trampa, para desenmascarar al filipino? Sin embargo, si te has adaptado, si conoces la cultura y, por lo tanto, puedes ver las intenciones del director, puedes acabar con él rápidamente. De hecho, si el director de marketing es perspicaz o te conoce bien, ni siquiera perderá el tiempo intentando engañarte.

En este contexto es interesante notar que los japoneses, a diferencia de la mayoría de los pueblos, no siempre aprecian que un extranjero hable bien su idioma. Parte de la razón de esto es que la gripe...

La fluidez en el idioma permite al extranjero penetrar la imagen pública que los japoneses cultivan con tanto esmero y conocer la personalidad individual que se esconde tras ella. Esto, a su vez, anula la ventaja natural que los japoneses, conocidos por su formalidad, tienen al tratar con forasteros, especialmente occidentales, que expresan abiertamente sus pensamientos y sentimientos. Es posible que el éxito empresarial japonés se deba tanto a su famosa hermetismo como a su dominio de los láseres y los microchips.

Una ventaja relacionada es que si se sabe que usted conoce la cultura, cualquier cambio o mejora que necesite o quiera realizar en las operaciones locales será tomado mucho más en serio por la fuerza laboral local. Los expatriados y sus jefes en sus países de origen siempre buscan formas de agregar valor y mejorar el rendimiento. Si Los empleados locales saben que usted comprende la realidad local y la cultura.

De hecho, será mucho más probable que den una oportunidad justa a tus planes. Si creen que no lo harás, tendrán poca fe en tus decisiones y dedicarán la mayor parte de su tiempo a intentar distanciarse lo máximo posible del inminente fracaso de la última buena práctica.

Ponte en el lugar de los lugareños. Eres el jefe de relaciones públicas o de desarrollo de nuevos productos en Nueva York o Londres. Recibes una nueva jefa, digamos alemana, que nunca ha vivido en tu país, habla un inglés muy incorrecto, comete errores culturales constantemente y nunca ha logrado pronunciar bien tu nombre. Y te propone un plan innovador. ¿Cuál sería tu reacción?

Ser uno mismo y distinguirse Individuo de la cultura

Otra consecuencia de ser culturalmente eficaz es la sensación de seguridad que te permite sentir. La ignorancia es el caldo de cultivo de

miedo y ansiedad. No saber qué harán los lugareños o cómo...La reacción que provocará tu próximo movimiento genera una tensión constante y una sensación de inquietud. Nunca podrás sentirte del todo seguro ni cómodo, nunca libre de la sospecha casi palpable de que lo que desconoces puede, en efecto, perjudicarte.

En relación con esto, el proceso de conocer la cultura local te permite relajarte y volver a ser tú mismo. Al no saber qué comportamientos son culturalmente aceptables y cuáles no, y sabiendo, además, que tu comportamiento no solo te representa a ti sino también a tu organización, puedes pecar de cauteloso en tus interacciones con la gente local, moviéndote con cautela en situaciones interculturales, en un estado de semiparálisis. Vigilas atentamente tu comportamiento y tu forma de hablar, alerta a cualquier señal de que algo que hayas hecho pueda haber ofendido. Es el síndrome de "caminar sobre cáscaras de huevo", y es agotador. De hecho, esta tensión lleva a muchos expatriados a limitar el contacto discrecional con la gente local para poder recuperarse entre salidas.

Sin embargo, una vez que empiezas a comprender la cultura y aprendes...Sabiendo qué es apropiado y qué no, puedes soltar tus instintos y dar rienda suelta a tu personalidad. En resumen, puedes relajarte. El alivio que sientes es enorme, y, por cierto, a la gente del lugar le resulta mucho más fácil convivir contigo.

Los lugareños experimentan una metamorfosis similar una vez que empiezas a...Entiendan su cultura: es decir, ellos también se convierten en sí mismos. Siempre han sido ellos mismos, por supuesto, pero no para usted. Hasta que no conozca razonablemente bien la cultura local, nunca podrá estar seguro, en sus tratos con las personas, de qué comportamientos suyos están impuestos por la cultura y cuáles son propios de cada individuo. Si un colega se siente herido cuando usted olvida su cumpleaños, ¿es porque la cultura le da mucha importancia a los cumpleaños y a las relaciones personales en general (y es mejor que no lo olvide)?

los de tus otros colegas tampoco) o es simplemente que Rosita es Particularmente sensible en este tema: ¿una información útil si es cierta? Cuando le gritas a un comerciante que se niega a aceptar la devolución de una lámpara defectuosa, ¿estás siendo grosero al reaccionar a una práctica cultural aceptada o el hombre es en realidad un estafador, alguien a quien los lugareños también le gritarían y a quien sería una tontería tolerar? Hasta que no conozcas la cultura, nunca podrás estar seguro.

Pero una vez que lo haces, tu experiencia en el extranjero se transforma radicalmente. Ahora puedes separar al individuo de su cultura o, más precisamente, distinguir a los individuos dentro de la cultura. De repente, todos tienen una personalidad distintiva; te agradan —o, mejor dicho, eres libre de agradar— ciertas personas y no otras. Y comprendes que debes tratar a Horst de una manera y a Klaus de otra.

En otro caso, puedes empezar a tener relaciones personales con la gente. o tener más, o a veces menos, confianza en esas relaciones. Quizás ya lo hayas establecido. Y a medida que las personas que conoces se te revelan con mayor claridad, tú también te sientes cómodo revelándoles más de ti mismo.

Volver a ver el mundo

Otra gran ventaja de adquirir competencia intercultural es la capacidad de ver el mundo desde una nueva perspectiva. Al aprender sobre la cultura local, y especialmente sobre las creencias y los valores que sustentan las diversas normas locales, se empieza a ver el mundo desde ese punto de vista. Esto no significa abandonar la propia perspectiva (aunque se pueden hacer algunos ajustes), sino simplemente ser capaz de observar los mismos comportamientos y actitudes desde más de una perspectiva. Se empieza a comprender que un comportamiento que no tiene sentido para uno puede tenerlo perfectamente para otros, y viceversa. Ya no se juzga con tanta rapidez, o al menos no con tanta severidad. Se empieza a reflexionar más seriamente, e incluso a tolerar, opiniones y acciones que antes se habrían descartado.

Concedes el beneficio de la duda donde antes no habrías tenido ninguna duda. Añades a quién eres. Aldous Huxley escribió:

Así pues, el viaje ha terminado y he vuelto al punto de partida, enriquecido por la experiencia y empobrecido por las convicciones rotas y las certezas perdidas. Porque las convicciones y las certezas suelen ir de la mano de la ignorancia. Quienes se creen con la razón y dan tanta importancia a sus opiniones deberían quedarse en casa. Al viajar, las convicciones se pierden con la misma facilidad que las gafas; pero, a diferencia de estas, no se reemplazan fácilmente.(1985, 206-07)

La capacidad de ver situaciones, problemas, prácticas —la forma en que hacemos las cosas— desde múltiples perspectivas, desde la forma en que otras personas ven las cosas, es un beneficio tremendo para usted y para su empresa cuando Regresas a casa. Sea cual sea la pregunta o las circunstancias, siempre puedes encontrar alternativas a la respuesta estándar. Pensar de forma innovadora, cambiar paradigmas, reinventar la organización: en el extranjero, lo haces a diario.

No solo las formas específicas en que los expatriados cambian les resultan beneficiosas, sino también la constatación de que son capaces de transformarse de manera significativa. Si las personas saben que pueden cambiar, que son supervivientes, entonces el mundo se vuelve un lugar mucho menos temible. A los expatriados que se recuperan una y otra vez de los desafíos y frustraciones de vivir en el extranjero se les puede perdonar que piensen que pueden afrontar cualquier adversidad.

Descubriendo Su Propio Cultura

Otro beneficio de aprender sobre una cultura extranjera es que en el proceso aprendemos mucho sobre la nuestra. En casa rara vez nos vemos impulsados a reflexionar sobre nuestra identidad cultural; estamos demasiado ocupados manipulando...

Si analizáramos nuestra conducta para examinarla, ¿qué punto de vista usaríamos, incluso si estuviéramos dispuestos a hacerlo? Sin embargo, al encontrarnos con otro marco de referencia, comenzamos a ver lo que antes no podíamos. Cuando notamos la conducta inusual de un extranjero, en ese momento también notamos nuestra propia conducta. Solo percibimos una diferencia (algo inusual) en relación con una norma o estándar (lo habitual), y esa norma a la que nos referimos es invariablemente nuestra propia conducta. Así, mediante el contacto diario con las costumbres y hábitos de personas de una cultura extranjera, nuestra atención se centra repetidamente en nuestras propias costumbres y hábitos, y al encontrarnos con otra cultura, simultáneamente y por primera vez nos encontramos con la nuestra.

No es una exageración decir que el expatriado promedio...

—— Incluso el turista promedio regresa de una estancia en el extranjero sabiendo más sobre su propio país que sobre el que acaba de visitar. Como escribió T.S. Eliot en un famoso pasaje de Cuatro cuartetos,

*No cesaremos en la exploración, Y el
final de toda nuestra exploración
será llegar al punto de partida.*

Y conocer el lugar por primera vez. (1962, 145)

Lawrence Durrell sentía lo mismo: “Los viajes”, escribe, “nos llevan a no solo hacia afuera en el espacio, sino también hacia adentro. Viajar puede ser una de las formas más gratificantes de introspección” (1957, 15).

Sería difícil exagerar la importancia de este viaje interior. Vivir en el extranjero nos brinda una oportunidad única para el autodescubrimiento y, por ende, para el autodesarrollo. Cada uno de nosotros tiene, en efecto, dos personalidades: una individual, producto de las circunstancias particulares de nuestra vida, que explica cómo nos diferenciamos de quienes nos rodean, y una cultural, producto del condicionamiento cultural, que explica cómo somos iguales a todos los demás. Y cada una de estas personalidades (o

Los aspectos de nuestra personalidad son la fuente de comportamientos positivos y negativos. Al tomar conciencia de estos comportamientos, podemos intentar cultivar los primeros y erradicar los segundos.

Si bien podemos conocernos y transformarnos individualmente sin abandonar nuestra propia cultura (mediante la interacción con otras personas), no podemos conocer nuestra identidad cultural sin una perspectiva equivalente. Por lo tanto, hasta que no viajemos al extranjero o convivamos con extranjeros, esta identidad cultural permanece oculta a nuestra conciencia, dirigiendo e influyendo en nuestro comportamiento de maneras que solo podemos intuir. «Quienes viajan al extranjero», escribe Edmond Taylor, «se desvinculan de su propia cultura y comienzan a descubrir cómo influye en su vida personal» (1964, xiii). Si bien sin duda aprobaríamos muchas de estas influencias si fuéramos conscientes de ellas, otras podrían no gustarnos y desear cambiarlas.

Al viajar al extranjero y encontrarnos con la cultura local, podemos ver nuestra propia personalidad cultural en acción. Y solo cuando la hemos visto podemos decidir si nos gusta o no. “Al ampliar su concepción de las fuerzas que componen y controlan su vida”, observa Edward Hall,

La persona promedio nunca más podrá ser atrapada en las garras de Comportamiento predecible del que no es consciente. Si bien es cierto que la cultura condiciona a los seres humanos de muchas maneras desconocidas, la restricción que ejerce es la mera costumbre, y nada más. El hombre no desarrolló la cultura para reprimirse, sino como un medio para moverse, vivir, respirar y descubrir su propia singularidad.(1990, 187)

Como lo expresó un expatriado, de forma mucho más concisa: "Ahora entiendo mejor cómo funciona" (Osland 1995, 154).

Por mucho, la mayor recompensa de volverse culturalmente efectivo es el destino del que nos salva. La alternativa es vivir y trabajar entre

personas que no entendemos y por lo tanto nunca podremos confiar plenamente. Significa vivir y trabajar entre personas que molestan repetidamente y nos perturba, volviéndonos cada vez más críticos y negativos, y en comparación con quienes nos sentimos cada vez más superiores. Representa la realidad artificial y las amistades forzadas de la vida en la subcultura de los expatriados. Es una receta para el empobrecimiento de nuestra humanidad, para nuestra capacidad de ser personas comprensivas y compasivas.

En otro contexto, el antropólogo Vincent Crapanzano ha documentado este fenómeno. Si sustituimos su «espera» por nuestro propio «retraimiento», obtenemos una imagen del verdadero costo de alejarse de la cultura local.

114

En el acto cotidiano de esperar, sobre todo cuando se espera con miedo, hombres y mujeres pierden lo que John Keats denominó «capacidad negativa», la capacidad de negar su identidad hasta el punto de abrirse imaginativamente a la compleja y nunca del todo certera realidad que los rodea. En cambio, se cierran en sí mismos; crean una especie de apartheid psicológico...(1986, xxii)

Solo cabe esperar que, cuando termine tu estancia y vuelvas a sentirte inclinado a abrirte a los demás, aún sepas cómo hacerlo.

Muchos expatriados no necesitarán una lista como esta para convencerse de que deben adaptarse a la cultura local; lo harán simplemente porque es lo correcto. Aun así, es reconfortante saber que lo correcto tiene tantas ventajas.

Conclusión

Este libro ha sido bastante crítico con los incidentes culturales para dejar claro su punto: si no tienes cuidado, si no haces algo al respecto, puedes fácilmente volverte en contra de la cultura local y...

promesas eficacia. Los incidentes culturales son un motivo legítimo de preocupación.

Al mismo tiempo, hay mucho que decir en su defensa. Si sigues los consejos de este libro, los incidentes culturales se convierten en una motivación para aprender sobre la cultura local en lugar de rechazarla, y, en el proceso, para aprender sobre tu propia cultura y sobre ti mismo. Además, lidiar con estos incidentes te obliga a practicar una mayor autoconciencia, lo cual siempre es beneficioso. En definitiva, los incidentes culturales en sí mismos no son el problema; es cómo reaccionas ante ellos. Si reaccionas de forma constructiva, obtendrás grandes beneficios.

Sería un error, por tanto, suponer que este asunto carece de urgencia. La experiencia en el extranjero transforma profundamente a quienes la viven, independientemente de si logran integrarse con éxito en la cultura local o no. Tal es el impacto de la experiencia, en tantos niveles —físico, intelectual y emocional—, que no cabe una reacción moderada, y mucho menos neutral. O uno se abre a la experiencia y se enriquece enormemente con ella, o se aleja y se ve profundamente empobrecido.

Esta página se ha dejado en blanco intencionadamente.

Apéndice: Elocuente Testigo

Algunas de las reflexiones más profundas sobre el arte de cruzar culturas provienen de escritores de viajes y de autores de lo que podríamos llamar ficción de expatriados: novelas con personajes que viven fuera de su cultura de origen y cuyo tema central es la experiencia de ser extranjero. *Pasaje a la India*, de E. M. Forster, es un clásico de este género.

La observación es la herramienta fundamental de un escritor, por lo que cabría esperar que analizara minuciosamente sus experiencias en el extranjero. Pero es precisamente la combinación de una observación perspicaz y un dominio excepcional del lenguaje lo que hace que muchas de sus reflexiones sean imborrables. De hecho, quizás no sean mejores observadores que nosotros; tal vez simplemente describen lo que ven con tanta precisión que parece que sí lo son. O quizás simplemente reflexionan más sobre lo que ven y experimentan; al fin y al cabo, la labor de un escritor no consiste solo en registrar la experiencia, sino también en explicarnos su significado.

Este libro ha recurrido repetidamente a tales escritores para hacer muchas cosas. de sus puntos y por ello ofrece más opciones para aquellos que disfrutan de este tipo de contenido. Están organizadas según los diversos temas tratados en estas páginas.

Sobre los distintos componentes del shock país:

La tensión que supone vivir y pensar en una tierra extranjera y en un idioma apenas comprendido, la comida salvaje, la ropa extraña y las costumbres aún más extrañas, junto con la pérdida total de privacidad y tranquilidad, y la imposibilidad de relajar la atenta imitación de los demás durante meses, suponen una presión adicional a las dificultades habituales de tratar con los beduinos, el clima y los turcos, por lo que este camino no debería elegirse sin una seria reflexión.

—TE Lawrence (de Arabia)

Hace tanto calor que no sé cómo escribirlo con letra lo suficientemente grande.

—Emily Eden
Norte del país

Llevo un mes en Ceilán y casi me he quedado prendada del sudor.

—DH Lawrence
Letras

Mientras se maquillaba, maldiciendo el sudor que le obstruía los labios polvo, estaba enferma por Londres, recuperándose con frialdad para un baile por la noche, o para el ballet, o para un concierto. La civilización solo es posible en una zona templada.

—Anthony Burgess
Es hora de un tigre

Al calcular nuestras posibilidades de obtener salud y satisfacción Claro, en un viaje al extranjero, debemos pensar en la irritación nerviosa que supone esperar horas después de nuestras horas habituales de comida,

de no tener nunca la certeza de dormir por la noche, sospechando, como debemos, que así como nosotros nos hemos alimentado de nuestros semejantes, ¡otros seres más pequeños podrían alimentarse de nosotros!

—Reverendo EJ Hardy
El hombre de modales Makyth

—Últimamente he estado bien —dijo un oficial subalterno, manteniendo la compostura—. Toco madera. He pasado por momentos muy duros, quiero decir, realmente malos. Pero lo solucioné. Lo que suelo hacer es comer yogur. Bebo muchísimo. Creo que las bacterias del yogur controlan las bacterias de la comida en mal estado. Es como un equilibrio.

Había otro hombre. Parecía pálido, pero dijo que se estaba recuperando. Era como un problema intestinal. Pasó toda la noche en vela. Tenía calambres. La diarrea del viajero. La comida le sentaba fatal. Dijo: «La tuve a montones. Bacilar. ¿Alguna vez has tenido bacteriuria bacilar? ¿No? Me dejó hecho polvo. Durante seis días no pude hacer nada. Corriendo de un lado a otro, prácticamente viviendo en el baño».

Cada vez que surgía el tema, me daban ganas de agarrar al que hablaba por su camisa tejida a mano y, sacudiéndolo, decirle: "¡Escúchame bien! ¡No hay absolutamente nada malo con tus intestinos!".

—Paul Theroux
ElGran Bazar Ferroviario

¿Pero qué tiene de bueno? Niños sarnosos, tenderos barrigones que escupen, terroristas, ladrones, escorpiones, esos malditos escarabajos voladores. Y el ruido de las radios y los gritos constantes. ¿Están sordos o qué? ¿Dónde está ese Oriente glamuroso del que hablan? Es solo una horrible y sofocante farsa de Europa.

—Anthony Burgess
Es hora de un tigre

Otras pérdidas, aunque no se noten al principio, se hacen sentir con fuerza después de un tiempo: la falta de espacio, de intimidad, de descanso; la sensación de hastío por la prisa constante; la privación de pequeños lujos, la pérdida de la compañía doméstica e incluso de la música y otros placeres de la imaginación.

—Charles Darwin
El viaje del Beagle

La gente no es guapa, no tiene ni idea de lo que es la buena sociedad. No hay hielo ni agua fría, ni baños ni universidades, ni velas, ni antorchas, ni un solo candelabro.

—Babur
El conquistador mogul de la India

— Sobre el choque cultural; las cosas extrañas que hacen los lugareños.

Posteriormente supe que, si bien los Fans se comen a sus congéneres aliados, les gusta conservar algún objeto que les pertenezca como recuerdo. Este conmovedor rasgo de su carácter lo aprendí en Wikipedia; y aunque, dadas las circunstancias, es un gesto admirable, sigue siendo una práctica desagradable cuando cuelgan los restos en la habitación que ocupas.

—María Kingsley
Viajesen África Occidental

Si quieres saber lo que es sentir cómo el mundo social "correcto" se desvanece en la nada, deberías venir a Australia. Es un lugar extraño. En el sentido tradicional, es socialmente nulo. Despreocupado, sin preocupaciones, estamos en Australia. Pero tampoco parece haber vida interior de ningún tipo: solo un largo lapso y una deriva. Una indiferencia bastante fascinante, una indiferencia física hacia lo que llamamos alma o espíritu. Es un espectáculo realmente extraño...

Tiene un efecto extraño. A menudo lo odio como si fuera veneno, pero otras veces me fascina, y su indiferencia me cautiva.

—DH Lawrence

Las cartas de D.H. Lawrence

Durante el primer mes o dos de clase siempre les decía: "Mírenme cuando les hablo", y los niños [navajos] simplemente no lo hacían. Lo hacían. Siempre miraban sus manos, la pizarra o cualquier otro sitio menos a mi cara. Y al final, uno de los otros profesores me dijo que era algo cultural. Deberían advertirnos sobre esas cosas. Cosas raras. Hace que los niños parezcan evasivos, engañosos.

—Tony Hillerman

Los cambiaformas

121

Cada coche que adelantábamos provocaba vítores entre los demás pasajeros. Cerré los ojos mientras, con los neumáticos chirriando, tomábamos una curva ciega, desviándonos hacia el carril derecho. Esto también provocó vítores. ¿Acaso la muerte no significaba nada para ellos? Se habían esfumado de mi imaginación. El conductor, encajado entre el ángulo de la puerta y el asiento, apenas se molestaba en mirar la carretera. Con frecuencia, soltaba el volante para enfatizar algo a la señora gorda sentada a su lado, con quien mantenía una conversación enfrascada. De reojo, vi fugazmente una gallina que caía en picado junto a la ventana. Se armó un gran revuelo. Paramos y se organizó una búsqueda. Encontraron la gallina viva, pero aturdida, y la devolvieron a su sitio en la baca.

—Shiva Naipaul

Norte del Sur

Sobre el choque cultural; las cosas extrañas que hacemos:

El hecho de lavarme la cara por la mañana provocó mucha especulación en el pueblo de Las Minas; un comerciante de mayor rango me interrogó detenidamente sobre tan singular costumbre.

—Charles Darwin
El viaje del Beagle

Pero nuestro truco inglés de estrechar la mano, lo consideran la costumbre más altiva e insolente del mundo y no pueden conciliarlo con el comportamiento recatado de las damas inglesas.

—Catherine Wilmot
Un par irlandés en el continente

122

[Las mujeres del harén] se compadecían sinceramente de nosotras, las mujeres europeas, porque teníamos que andar viajando y apareciendo en el calles sin el cuidado adecuado, es decir, sin vigilancia. Nos consideran extrañamente desatendidos al dejarnos tan libres, y se jactan de [la estrecha vigilancia a la que están sometidos] como muestra del valor que se les otorga.

—Harriet Martineau
Vida oriental

Los primeros mosquitos del año aparecieron en Nomo Khantara. Y cuando maté uno que estaba en mi brazo, el lama me reprendió con tristeza. Para mostrarme cómo actuar en tales circunstancias, tomó un piojo de arena que marchaba sobre mi alfombra y, con cuidado, lo depositó fuera de la tienda.

—Ella Maillart
Viaje prohibido

Lo cierto es que Victor Crabbe, tras apenas seis meses en la Federación, había alcanzado esa postura común entre los expatriados veteranos: consideraba que la piel blanca era una anormalidad y que las costumbres del hombre blanco eran fundamentalmente excéntricas.

—Anthony Burgess
Es hora de un tigre

Pero vosotros que sois sabios debéis saber que diferentes naciones tienen Tenemos concepciones diferentes de las cosas, por lo que no le extrañará que nuestras ideas sobre este tipo de educación no coincidan con las suyas. Ya tenemos experiencia en ello. Varios de nuestros jóvenes se formaron en los colegios de las provincias del norte: recibieron instrucción en todas sus ciencias; pero cuando regresaron, eran malos corredores, ignorantes de todo medio de subsistencia en el bosque... no servían ni para ser cazadores, ni guerreros, ni consejeros; eran totalmente inútiles.

Sin embargo, no por ello dejamos de estar agradecidos por su amable oferta. Aunque declinamos aceptarlo; y para mostrar nuestro agradecimiento, si los caballeros de Virginia nos envían una docena de sus hijos, nos haremos cargo de su educación, los instruiremos en todo lo que sabemos y los convertiremos en hombres.

—Respuesta de los indígenas de las Seis Naciones a la sugerencia de enviar jóvenes a una universidad estadounidense en Pensilvania (1744)

Volverse en contra de la cultura local:

Eres completamente diferente a los demás, te lo aseguro. Jamás serás grosero con mi gente. Me han dicho que todos nos volvemos maleducados después de un año.

—EM Forster
Un pasaje a la India

*¿Te gusta la India?, me preguntó la señora
Bristow. Oh, sí, me parece maravillosa.
¿Y qué opinas de la gente?
Me gustan mucho y me parecen muy interesantes. ¡Ay,
qué mentiroso eres! ¿Qué dijiste el otro día sobre esa
charla "horrible" de los angloindios?
Pero yo creía que estabas hablando de los indios, no de los
angloindios.
¡Los indios! Nunca pienso en ellos.
Bueno, dijiste "la gente", ¿sabes?
Quise decir...¡Nosotros, la gente,
somos estúpidos!
Ya veo. Bueno, ahora, comencemos de nuevo.*

—JR Ackerly
Vacaciones hindúes

*No me resultó difícil enfurecerme en ese momento. De
repente sentí esa repulsión hacia un estilo de vida ajeno
que todo aquel que viaja a lugares remotos experimenta
de vez en cuando. Anhelaba ropa limpia, la compañía de
gente que cumpliera su palabra y actuara en
consecuencia.*

—Eric Newby
Un breve paseo por el Hindu Kush

*Muy bien. Iré. Y no me arrepentiré. No he comido una
comida decente desde que llegué aquí y he hecho algo que
jamás pensé que tendría que hacer en mi vida: he tomado
mi café sin azúcar y, cuando he tenido la suerte de
encontrar un trocito de pan negro, he tenido que comerlo
sin mantequilla. La señora Harrington nunca me creerá
cuando le cuente lo que he pasado.*

—Somerset Maugham,
"La colada del señor Harrington"

Nunca te lo conté, pero hubo un momento —mi segundo mes en India el año pasado— en el que si alguien me hubiera ofrecido un pasaje...Te habría aceptado sin dudar. Dios sabe cuánto me gustaba estar contigo. Pero durante ese segundo mes tuve lo que solo puedo describir como una tristeza permanente. Lo odiaba todo, lo odiaba porque le tenía miedo. Todo me resultaba tan ajeno.

—Paul Scott

El día del escorpión

Sobre la vida en la subcultura de los expatriados:

Arab Town, a cualquier hora del día o de la noche, era un lugar fascinante para nosotros, y fue asombroso descubrir la ignorancia y el desinterés de la colonia inglesa al respecto. Muchos de ellos nunca habían estado allí. Aunque estaba a solo unas calles, su conocimiento era tan vago como el de Limehouse para los londinenses. Tenían la idea de que olía mal y estaba lleno de bichos, y eso les bastaba, aunque toleraban mi interés, comentando que cada uno tiene sus gustos; yo era uno de esos escritores, así que, por supuesto, tenía que curiosear un poco y recopilar información local; algo muy interesante también para alguien interesado en ese tipo de cosas; leerían todo sobre ello en mi libro cuando saliera; mientras tanto, ellos se entretenían con el billar y el whisky con soda.

—Evelyn Waugh

Etiquetas

Hay niños, frágiles y moribundos, que viven dentro de plasburbujas de garrapatas; sus sistemas inmunológicos no se han desarrollado, por lo que deben ser protegidos del mundo exterior, su aire filtrado especialmente y su alimento transmitido a través de conductos especiales, por manos enguantadas y estériles.

Los expatriados profesionales viven así... Llevan consigo la burbuja de plástico de su propia cultura, y nada les afecta hasta que ha sido filtrado a través de la membrana protectora del prejuicio, el sistema de soporte vital que forma su equipaje extra invisible cuando se mudan, de un contrato a otro, a otro país y a otro conjunto de quejas.

—Hilary Mantel

*“Última mañana en Al Hamra”
Spectator, 24 de enero de 1987*

Sabes para qué te envían al extranjero. Es mucho más importante saberlo. Las costumbres de los hombres son mejores que las de la ciudad. Por favor, mantén esta conducta prudente dondequiera que vayas, especialmente en París, donde en lugar de treinta encontrarás a más de trescientos ingleses apiñados, sin conversar con ningún francés.

La vida de los Milords Anglais es regularmente, o si lo prefiere, Esto ocurre de forma irregular. En cuanto se levantan, muy tarde, desayunan juntos, perdiendo dos horas de la mañana. Luego van en coche de caballos al Palais, a los Inválidos y a Notre-Dame; de allí al café inglés, donde reúnen a su grupo para cenar. Después de la cena, donde beben, se dirigen en grupos al teatro, donde se agolpan en el escenario, ataviados con ropas muy elegantes, mal confeccionadas por un sastre escocés o irlandés... Quienes no hablan francés antes de ir, seguro que no lo aprenden allí. Así, regresan a casa más caprichosos, pero no más instruidos, que cuando se fueron; y demuestran, según ellos, su progreso hablando y vistiendo con afectación en un francés chapurreado.

—Lord Chesterfield

Letras

Ninguna isla podría parecer más diferente entre sí. Pero para el inglés, superficialmente, parecerán iguales. Los ingleses llevan consigo su propia vida. No intentan asimilarse al carácter de los países que ocupan... Un inglés que llega a una comunidad gobernada por ingleses sabe con exactitud lo que le espera. Presentará sus cartas de presentación e inmediatamente será recibido en la vida de la comunidad. Se convierte en parte de la diversión que se esté llevando a cabo.

—Alec Waugh
Países cálidos

Consejos para adaptarse a una cultura extranjera:

El viajero ideal, de hecho, no es quien sale a enseñar, sino quien sale a aprender. Es una persona que, incluso en sus momentos más críticos, mientras observa con malicia a los italianos haciendo malabares con espaguetis o escucha el canturreo canto tirolés de los suizos, puede mirarse a sí mismo y darse cuenta de que es igual de gracioso: que su plato favorito es el pescado con patatas fritas, que sus pantalones grises y su chaqueta deportiva pueden hacerlo parecer indescritiblemente cómico para un español o un árabe.

—Hugh y Pauline Massingham
El inglés en el extranjero

Si tuviera que escribir un decálogo para los viajes, ocho de cada diez virtudes serían morales, y pondría en primer lugar un temperamento tan sereno al final como al principio del día. Luego vendría la capacidad de aceptar valores y juzgar según criterios distintos a los nuestros... [y] una mente pausada y sin prejuicios.

—Freya Stark
Un invierno en Arabia

Un ruso invariablemente se quita el sombrero al entrar en un lugar, ya sea un palacio, una cabaña o una choza; la razón es que en cada habitación de cada casa rusa cuelga, en una esquina, justo debajo del techo, una imagen de la Virgen. Omitir esta costumbre y mostrar respeto a los adornos de la vivienda no sería ni prudente ni educado, pues podría ofender; un hombre que no se decide a adaptarse a sus costumbres no tiene por qué viajar al extranjero.

—John Murray,
Manual de Murray
para el norte de Europa

Mientras tanto, tenemos que vivir aquí. Tenemos que intentarlo y Hay que labrarse una vida en este país. No sirve de nada luchar contra ello constantemente. Hay que aceptar que esto no es Londres, que el clima es ecuatorial, que no hay conciertos, teatros ni ballets. Pero hay otras cosas. La gente, los pequeños bares, la increíble mezcla de religiones, culturas e idiomas. Para eso estamos aquí: para absorber el país. O para que él nos absorba, se dijo a sí mismo.

—Anthony Burgess
El enemigo en la manta

Sobre pertenecer a dos culturas:

Apenas puedo explicarte la extraña sensación de vivir, como lo hago, en dos lugares a la vez. Un mundo que contiene libros, Inglaterra y todas las personas con las que puedo intercambiar ideas; el otro es todo lo que realmente veo, oigo y con lo que hablo. La separación es tan completa como entre las cosas de un cuadro y las cosas de una habitación. El enigma es que ambos se mueven y actúan, y debo expresar mi opinión como uno de cada uno.

El resultado es que al menos un mundo debe pensar que estoy loco. Ahora mismo estoy en un triste lío. Un arriero, que se ha enriquecido con el comercio de ganado, quería que fuera a enseñar a su hija. Como el hombre es viudo, me asombró. Este mundo me criticó cuando acepté la propuesta, y aún más porque pedí un precio anual demasiado alto. Ahora que he empezado, esas mismas personas no entienden por qué no me caso con él de inmediato, que según ellos debió ser mi intención original.

—María Taylor

citado en H. Bolitho y J. Mulgan

Los emigrantes: Primeros viajeros a las Antípodas

Sentada esta vez con Hari y la tía Shalini, me di cuenta de lo irreal que se había vuelto mi vida, pues no parecía haber ningún futuro que deseara y pudiera alcanzar. ¿Por qué? Extendiendo una mano, tanteando, y la otra hacia atrás, aferrada a la seguridad de lo conocido y esperado. Esforzándome así. Fingiendo que el espacio entre nosotros estaba ocupado, cuando en realidad no lo estaba.

—Paul Scott

La joya de la corona

—Avancé un poco más —dijo—. Y luego un poco más, hasta que llegué tan lejos que no sé cómo podré regresar.

—José Conrad

“El corazón de las tinieblas”

No es necesario que te guste todo:

Existe un problema especial de adaptación para el tipo de personas que llegan hoy, que tienden a tener una mentalidad liberal y tienen han sido educados para ser sensibles y receptivos a otras culturas.

Pero no siempre es fácil ser sensible y receptivo a la India: llega un punto en el que hay que cerrarse para protegerse. El lugar es muy fuerte y a menudo resulta demasiado fuerte para los nervios europeos.

—Ruth Prawer Jhabvala
Fuera de la India

Había muchas cosas que le resultaban ofensivas, pero que aprendió a aceptar porque eran necesarias, e igualmente muchas otras que le resultaban inaceptables porque eran ofensivas sin ser necesarias. Lo peor de todo era el ruido. Hora tras hora, día tras día, columnas de furgonetas y coches, con los altavoces a todo volumen, rodeaban la finca creando un cordón sonoro del que no había escapatoria... La mayoría de los japoneses se habían resignado a esta violación de su paz y le aseguraron a Boon que pronto se acostumbraría, pero no fue así.

—John David Morley
Imágenes del comercio de agua

Sobre el idioma:

Es algo gracioso; los franceses lo llaman Los alemanes lo llaman Messer, pero nosotros lo llamamos cuchillo, que al fin y al cabo es lo que realmente es.

—Richard Jenkins
Los victorianos y la Antigua Grecia

Lo escriben Vinci y lo pronuncian Vinchy. Los extranjeros siempre escriben mejor de lo que pronuncian.

—Mark Twain

Aún mareada por el movimiento del barco, mi cabeza se confunde ante la multitud de objetos nuevos: la vestimenta de la gente, los tejados y balcones salientes de las casas, la suciedad de las calles, tan extraña y repugnante para un inglés. Pero lo más extraño es oír un idioma que solo me transmite la melancólica reflexión de estar en tierra de extraños.

—Robert Southey
Letras

En algún momento de 1906, caminaba bajo el calor del día por los bazares. Al pasar por un café árabe, sin ninguna hostilidad hacia mi sombrero de paja, pero deseando impresionar a sus amigos, un tipo gritó en árabe: «¡Que Dios maldiga a tu padre, inglés!». Yo era joven entonces y de carácter más impulsivo, y no pude evitar responderle en su idioma que yo también maldeciría a su padre si pudiera decirme cuál de los noventa y dos admiradores de su madre había sido. Oí pasos detrás de mí y aceleré un poco el paso, enfadado conmigo mismo por cometer el pecado que Lord Cromer no perdonaría: una riña con egipcios. A los pocos segundos sentí una mano en cada brazo. «Hermano mío», dijo el humorista original, «vuelve y toma con nosotros café y fuma (en árabe se habla de "beber" humo). No creía que su señoría supiera árabe, y mucho menos el árabe coloquial correcto, y nos gustaría contar con sus valiosas reflexiones».

—Ronaldo Storrs
Orientaciones

Viajamos en un gran camión por toda Francia, en nuestro camino a Bélgica, y cada vez que pasábamos por un pueblito, veíamos estos letreros: "Boulangerie", "Patisserie",

y «Rue» esto y «Rue» aquello y lamenta el día en que viniste aquí, jovencito. Cuando llegamos a nuestro pueblo francés número ciento ochenta, grité a todo pulmón: «¡Se acabó la broma! ¡Inglés, por favor!». No podía creer que todo un país no hablara inglés. Un tercio de la nación, de acuerdo, pero no todo el país.

—Mel Brooks

en *Show People* de Kenneth Tynan

Vivir en el extranjero te permite poner tu propia cultura en perspectiva:

La familiaridad atenúa el asombro. Los peces no se maravillan ante el agua; están demasiado ocupados nadando en ella. Lo mismo nos sucede a nosotros. Damos por sentada nuestra civilización occidental y no encontramos nada intrínsecamente extraño o incongruente en ella. Antes de poder percibir la extrañeza de nuestro entorno, debemos detenernos deliberadamente a reflexionar. Pero en el extranjero, llegan momentos en que esa extrañeza se impone a nuestra vista, momentos en que una anomalía, una contradicción, una inmensa incongruencia se ilumina repentinamente con una luz tan deslumbrante que resulta imposible no verla.

—Aldous Huxley

Burlándose de Pilato

Siempre leo las últimas páginas de un libro de viajes, aunque solo haya leído algunos fragmentos. Cuando el viajero al que hemos seguido por paisajes remotos saca la llave de su bolsillo y sube corriendo las escaleras de su casa, quiero saber cuál es su visión de su tierra natal, cómo ve las cosas en casa a través de esos ojos que han presenciado los acontecimientos y aventuras que él mismo ha relatado. ¿Le irrita o le alegra la lúgubre comodidad de Inglaterra cuando desembarca en Dover después de meses en tierras tan poco acogedoras? Habiendo estado acurrucado con él en los caravasares del Este, me gustaría sentarme

A su lado, atizando una hoguera de carbón en la sala de espera de la estación de Dover, hasta que un tren nos lleva a Londres a través de un paisaje de campos rodeados de frondosos árboles y custodiados por iglesias de gruesas torres, para que pueda oír sus comentarios sobre estas escenas sencillas.

—Philip Glazebrook
Viaje a Kars

A algunas personas les sorprende que, habiendo vivido más de treinta años en un país europeo, nunca haya hablado de ello. Llego a la India, abro los ojos y escribo un libro.

Quienes se sorprenden me sorprenden a mí.

¿Cómo no escribir sobre un país que te ha recibido con una abundancia de cosas nuevas y con la alegría de vivir una nueva vida?

¿Y cómo se podría escribir sobre un país donde uno tiene? ¿Vivir, atado por el aburrimiento, por las contradicciones, por las pequeñas preocupaciones, por las derrotas, por la monotonía diaria, y sobre la cual uno ha dejado de saber algo?

—Henri Michaux
Un bárbaro en Asia

Vivir en el extranjero te enseña mucho sobre ti mismo:

Pero este viaje, que apenas ha comenzado, ya ha cambiado. En mi caso, no solo veo las cosas con colores más claros y reales, sino que ciertos aspectos de mi carácter se han magnificado hasta un grado alarmante... Detecto una gran capacidad para la impaciencia, la ira resentida y el cinismo.

—Moritz Thomsen
El placer más triste

En Eothen, viajar es tanto un estado mental como una condición física. Liberado por Oriente de la «vegetada civilización europea», Kinglake —o, mejor dicho, su protagonista en primera persona— es libre de dejar volar su imaginación. Con el pie en el estribo, se encuentra en un estado de ensoñación de libre asociación, similar al de un paciente en el diván de un analista. Para este joven inglés adinerado, Oriente existe principalmente como un escenario exótico donde su carácter puede brillar con mayor intensidad que en su propio país.

—Jonathan Raban
Introducción a Eothen

—
Sentía que había hecho todo lo que podía con mi libre albedrío, y que las circunstancias, lo imponderable, debían ahora intervenir. Les estaba dando todas las oportunidades. Estaba en una ciudad donde no conocía a nadie, salvo a los pocos que había conocido por casualidad. Era una ciudad donde la mentalidad, el sonido del idioma, las esperanzas y posibilidades, incluso la apariencia de la gente en la calle, eran tan extrañas como cualquier cosa que pudiera haber inventado. Mi decisión de venir aquí había sido deliberada: tenía un plan. Mi propio carácter me parecía mal definido; creía que esto era desafortunado y único. Pensaba que si me situaba en un contexto en el que no podía fundirme, algún contorno se presentaría.

—Mavis Gallant
En tránsito

Siempre que se dirigía de un lugar a otro, estaba. Era capaz de observar su vida con un poco más de objetividad de lo habitual. A menudo, era durante sus viajes cuando pensaba con mayor claridad y tomaba las decisiones que no podía tomar cuando estaba quieto.

—Paul Bowles
El cielo protector

La experiencia en el extranjero contribuye a tu desarrollo personal:

A menudo me canso de mí mismo y creo que viajar me ayuda a enriquecer mi personalidad y, por lo tanto, a cambiar un poco. Sin embargo, no regreso de un viaje siendo la misma persona con la que me fui.

—Somerset Maugham
El Caballero en el salón

El viajero adecuado... piensa que es un desperdicio moverse de su propio...en casa si no ocurre nada en su interior como resultado. Me refiero a algo fundamental, como un cambio químico cuando dos sustancias entran en contacto.

—Freya Stark
Letras

Me refiero a esas flores de papel que solíamos poner en nuestros cuencos para lavarnos los dedos en las mesas de las cenas campestres. Parecen motitas arrugadas de cartón. Pero en el agua empiezan a crecer y a desplegarse en inesperados patrones de flores de todos los colores. Así me siento yo: expandiéndome y adquiriendo otros matices. Nuevos problemas, nuevas influencias, actúan sobre mí. Es como si necesitara estándares completamente nuevos.

—Norman Douglas
Viento del sur

Esta página se ha dejado en blanco intencionadamente.

Esta página se ha dejado en blanco intencionadamente.

Bibliografía

- Adler, Nancy J. 1986. Dimensiones internacionales de la organización *Comportamiento* Boston: Wadsworth.
- Allen, Charles. 1984. Plain Tales from the Raj. Londres: Futura.
- Bennett, Milton J., ed. 1998. Conceptos básicos de comunicación intercultural: lecturas seleccionadas. Yarmouth, ME: Inter-cultural Press.
- Black, J. Stewart, Hal B. Gregersen y Mark E. Mendenhall. 1992. Asignaciones globales: cómo expatriar y repatriar con éxito a directivos internacionales. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brody, Hugh. 1975. La tierra del pueblo. Nueva York: Penguin.
- Diputado, Anthony. 1964. El largo día se desvanece: una trilogía malaya.
Nueva York: WW Norton & Company.
- Carroll, Raymonde. 1990. Malentendidos culturales: La experiencia franco-estadounidense. Chicago: University of Chicago Press.
- Crapanzano, Vincent. 1986. La espera: Los blancos de Sudáfrica. Nueva York: Libros antiguos.

-
- de Saint Exupery, Antoine. 1967. Viento, arena y estrellas. Nueva York: Harcourt, Brace & World.
- Durrell, Lawrence. 1957. Limones amargos. Nueva York: EP Dutton.
- Eliot, TS 1962. "Cuatro cuartetos". Obras completas de poesía y teatro, 1909–1950. Nueva York: Harcourt, Brace and World.
- Fleming, Peter. 1985. Aventura brasileña. Fragmento incluido en *A Taste para viajes*, Editado por John Julius Norwich. Londres: Macmillan.
- Fussell, Paul, ed. 1987. The Norton Book of Travel. Nueva York: WW Norton.
- Gannon, Martin J. y asociados. 1994. Comprender la globalización *Culturas: Viajes metafóricos a través de 17 países*. Thousand Oaks, CA: Salvia.
- Gibbs, Paul. 1992. Hacer negocios en la Comunidad Europea. Londres: Kogan/Page.
- Glazebrook, Philip. 1984. Viaje a Kars. Nueva York: Penguin. Grove, Cornelius. 1990. Manual de orientación para el intercambio juvenil. *Programas* Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- Hall, Edward T. 1990. El lenguaje silencioso. Nueva York: Anchor Press/Doubleday.
- Hall, Edward T. 1984. La danza de la vida. Nueva York: Anchor Press/Doubleday.
- Hall, Edward T., y Mildred Reed Hall. 1990. Comprender las diferencias culturales. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Harris, Philip R., y Robert T. Moran. 1987. Gestión cultural *Diferencias* Houston: Gulf Publishing.
- Harrison, Lawrence E., y Samuel P. Huntington, eds. 2000. La cultura importa: cómo los valores dan forma al progreso humano. Nueva York: Basic Books.

-
- Hickson, David J., ed. 1997. Explorando la gestión en todo el mundo *Mundo* Londres: Penguin Books.
- Hickson, David J., y Derek S. Pugh. 1995. Management World-
Amplio: El impacto de la cultura social en las organizaciones de todo el mundo Londres: Penguin.
- Huxley, Aldous. 1985. *Jesting Pilate*. Londres: Triad/Paladin.
- Jhabvala, Ruth Praver. 1987. *Out of India*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Kingsley, Mary. 1984. Estudios de África Occidental.
Fragmento incluido en *The Inglés en el extranjero*,
recopilado por Hugh y Pauline Massingham.
Gloucester, Reino Unido: Alan Sutton.
- Kohls, L. Robert. 2001. Kit de supervivencia para vivir en el extranjero: Para estadounidenses que planean vivir y trabajar en el extranjero. 4.^a ed. Yarmouth, ME: Nicholas Brealey/Intercultural Press.
- Lawrence, DH 1984. Cartas. Fragmento publicado en *The Englishman. En el extranjero*, recopilado por Hugh y Pauline Massingham. Gloucester, Reino Unido: Alan Sutton.
- Lawrence, TE 1939. Los siete pilares de la sabiduría. Londres: The Sociedad de Reimpresión.
- Le Guin, Ursula K. 1977. *La mano izquierda de la oscuridad*. Nueva York: Ace Books.
- Lewis, CS 1965. *Fuera del planeta silencioso*. Nueva York: Macmillan.
- Mantel, Hilary. 1987. "Última mañana en Al Hamra". *Spectator*, 24 de enero.
- Marquardt, Michael J., y Dean W. Engel. 1993. *Desarrollo global de recursos humanos*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Massingham, Hugh y Pauline Massingham. Compiladores. 1984. *El inglés en el extranjero* Gloucester, Reino Unido: Alan Sutton.

Mernissi, Fatima. 1975. Más allá del velo: dinámicas hombre-mujer en *Una sociedad musulmana moderna*. Cambridge, MA: Schenken Publishing.

Mole, John. 1995. Cuida tus modales: Gestión de la cultura empresarial *obras en Europa* Londres: Nicholas Brealey.

Moorhouse, Geoffrey. 1984. India Britannica. Londres: Paladin.

Oberg, Kalvero. 1981. "Choque cultural y el problema de la adaptación-"adaptándose a nuevos entornos culturales". Citado en Pierre Casse, Training for the Cross-Cultural Mind. Washington, DC: SIETAR.

——— Osland, Joyce Sautters. 1995. La aventura de trabajar en el extranjero: relatos de héroes de la frontera global. San Francisco: Jossey-Bajo.

Scott, Paul. 1979. La joya de la corona. Nueva York: Avon. Shames,

Germaine W. 1997. Odiseas transculturales: la evolución *Conciencia global*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.

Shepard, Steven. 1998. Gestión de la transición intercultural: Manual para empresas, empleados y sus familias. Bayside, NY: Aletheia Publications.

Stark, Freya. 1988. El eco del viaje. Nueva York: The Echo Press.

Stewart, Edward C. 1972. Patrones culturales estadounidenses: un estudio transcultural *Perspectiva*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.

Stewart, Edward C. y Milton J. Bennett. 1991. Patrones culturales estadounidenses: una perspectiva transcultural. 2.^a ed. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Storti, Craig. 1997. Unos pequeños ajustes. Washington, DC: Cuerpo de Paz.

Taylor, Edmond. 1964. Más rico gracias a Asia. Nueva York: Time/Life.

Thomsen, Moritz. 1989a. Vivir en la pobreza: El encuentro de un estadounidense. *Con Ecuador* Londres: Eland.

———. 1989b. El placer más triste. Saint Paul, MN: Graywolf Press.

Trompearas, Fons. 1994. Navegando las olas de la cultura: comprender la diversidad en los negocios globales. Nueva York: Irwin.

WashingtonCorreo 1986. 27 de noviembre.

Windham International. 1999. “Tendencias globales de reubicación 1999” Informe de la encuesta. Nueva York: Windham International.

Esta página se ha dejado en blanco intencionadamente.

Índice

(incluido todo autores(citado))

Ackerly, JR, ajuste 124
asesoramiento sobre, 20–22 127–28
consecuencias, 18, 113–14
al clima, 3–4
a la comunidad, 2, 13–14
al país, 3–4, 22–23
al trabajo, 2, 14–15
Allen, Charles, 54, 57, 58, 102, 140
América, 51–52
ansiedad,
ver estrés árabe, 101
Árabes, 94
Argentina, 30, 65–66, 79
evitación, 49–63
conciencia, 77–78
Babur, 120
comportamiento, 88–94, 110–12
Bennett, Milton, 87
bicultural, 128–29

Bowles, Pablo, 134, 139
 Brasil, 10
 Británico, 47, 57
 Raj, 50–51
 Brody, Hugh 62–63
 Brooks, Mel, 131–32
 Burgess, Anthony, 3, 118, 119, 123, 128, 140
 Byron, Lord, 22
 Byron, Robert, 31, 140
 Chesterfield, Lord, 126
 China, 34
 Chino, 29
 clima. Véase adaptación
 comunidad. Véase adaptación
 condicionamiento, cultural,
 67, 77
 Conrad, Joseph, 129
 Cobarde, Noel, 97
 afrontamiento, 15
 país. Ver ajuste Impacto
 en el país, 118–20
 Crapanzano, Vincent, 114
 choque cultural, 25
 fisiológico efectos, 18–19
 cónyuges y, 15–18
 Síntomas de, 3
 cosas que hacer,
 20–22
 Darwin, Charles, 120, 122
 de Saint Exupery, Antoine,
 70depresión, 11, 21
 países en desarrollo, 8
 Douglas, Norman, 135
 Durrell, Lawrence, 47, 112
 Edén, Emily, 118
 Egipto, 28, 37–43, 91–
 92Eliot, TS, 112
 Inglaterra, 6–7, 33

Esquimales, 62–63
etnocentrismo, 66, 68
expatriados
 empleados, xv
 gerentes, 26
 subcultura, 50–61, 125–27
Farrell, JG, 31
Filipinos, 32–33, 107
Fleming, Peter, 10
Forster, EM, 36, 123, 138–39
Francés, 29
Fussell, Paul, 22, 139
Gallant, Mavis, 134
alemanes 28
Gibón, Edward, 99
Glazebrook, Philip, 21–22, 80, 132–33,
138 empresas globales, xv, 107
globalización, xv, xvi, 69
Grimble, Arthur, 37
Hall, Edward, 28, 29, 67,
113 Hardy, Rev. EJ, 118–119
Hazlitt, William, 65
Hillerman, Tony, 121
hindú 81
nostalgia, 7–8
Huxley, Aldous, 30–31, 57, 70, 111, 132, 137
enfermedad, 10–
11 incidentes,
cultural
 causas de, 66
 definición de 26
 Incidentes de tipo I, 26–32, 41, 66, 72–73, 76, 91, 120–21
 Incidentes de tipo II, 27, 32–37, 41, 66, 72–73, 86–87, 92, 122–23
India, 27, 34–35, 36, 54, 81, 82, 94
Indios, 31, 89–90, 94
insectos, 11–13
Japonés, 29, 107–08

Jenkyns, Richard, 130
 Jhabvala, Ruth Prawer, 94, 129–30, 139
 trabajo. Ver ajuste
 Kingsley, Mary, 11–12, 120
 Kipling, Rudyard, xv, 105–
 06 Kohls, L. Robert, xi, xvi
 aprendizaje de idiomas, 97–103, 130–32
 Lawrence, DH, 3, 118, 120–21
 Lawrence, TE, 94, 118
 Le Guin, Ursula, 71, 141
 Lewis, CS, 81, 141
 soledad, 16, 102
 Maillart, Ella, 122
 Mantel, Hilary, 93–94, 125–26
 Martineau, Harriet, 122
 ——— Massingham, Hugh y Pauline, 75, 127
 Maugham, Somerset, 124, 135
 Mernissi, Fátima, 91–92
 México, 34, 56
 Michaux, Henri, 133
 Oriente Medio, 33, 82
 modelo, interacción transcultural, 44, 61–62, 72, 73, 85, 86
 Moorhouse, Geoffrey, 50–51
 Morley, John David, 130 La
 sexualidad musulmana, 91–92
 Murray, John, 128
 Naipaul, Shiva, 121
 Newby, Eric, 124
 normas culturales, 67–68
 Norwich, John Julius, 36
 Oberg, Kalvero, 55–56
 observación 78, 80–82
 Osland, Joyce Sautters, 6–7, 12–13, 17, 56
 asignaciones en el extranjero
 causas de falla, xvi
 costos de, xvi–xvii

Raban, Jonathan, 134
Reagan, presidente y Nancy, 34
años. rutinas, pérdida de, 5-7
Scott, Paul, 11, 58-59, 125, 129, 138
autoconciencia, 15, 115
autoestima/autoconfianza, 19, 99
Singapur, 29
Smollett, Tobias, 31-32
Sudamericano, 34
Pacífico Sur, 37, 82
Southey, Robert, 131
cónyuges, 15-18, 53, 56
Star Wars, 71
Stark, Freya, 95, 101, 127, 135, 141
Stedman, Capitán John, 1
Stewart, Edward, 82, 87
Storrs, Ronald, 131
Storti, Craig, 5-6
estrés y ansiedad, 2, 19, 76-77, 79, 108-09
Taylor, Edmond, 113
Taylor, Mary, 128-29 tecnología
 electricidad, 8
 teléfonos, 8-9
Theroux, Paul, 119, 140-141
Thomsen, Moritz, 99-100, 102, 133
transporte, 9-10
Twain, Marcos, 130, 138
Estados Unidos, 30
Walpole, Horace, 25
Waugh, Alec, 127
Waugh, Evelyn, 125
África Occidental, 11-13
Wilmot, Catherine, 122
Windham International, xvi, 107
Woolf, Leonard, 137

Esta página se ha dejado en blanco intencionadamente.

Esta página se ha dejado en blanco intencionadamente.

Esta página se ha dejado en blanco intencionadamente.

Esta página se ha dejado en blanco intencionadamente.

The Tools You Need to Bridge Cultures and Countries

"Any person facing the prospect of going abroad...would do well to start with [The Art of Crossing Cultures]." —Soundview Executive Book Summaries

Adjusting to a new culture and getting along with the local people challenge everyone who lives and works abroad. Whether in business, diplomacy, education, or as a long-term visitor abroad, anyone can be blind-sided by a lack of international knowledge and experience and be caught at a disadvantage. In this completely revised and expanded edition of the classic *The Art of Crossing Cultures*, Craig Storti shows what it takes to encounter a new culture head-on and succeed.

This one-of-a-kind guidebook to bridging the cultural divide—with more than 50,000 copies sold worldwide—incorporates a stellar sampling of the writings of some of the world's greatest writers, poets, and observers of the human condition. Through the vivid perceptions and words of such literary legends as Noel Coward, Graham Greene, Rudyard Kipling, E. M. Forster, Mark Twain, Evelyn Waugh, and others, Storti paints an intimate portrait of the personal challenges of adjusting to another culture: anticipating differences, managing the temptation to withdraw, and gradually adjusting expectations of behavior to fit reality.

This timely new edition focuses special attention on how to deal with country and culture shock and includes many new examples of cross-cultural misunderstandings—particularly in business. Storti breaks new ground with his easy-to-understand model of cultural adjustment and tips on how to master the process and develop adaptive strategies—the heart of the cross-cultural experience.



Craig Storti is founder and director of Communicating Across Cultures, a Washington, DC-based intercultural communication training and consulting firm. A former Peace Corps volunteer, he is the author of several books including *Americans at Work*, *Old World/New World*, *The Art of Coming Home*, *Cross-Cultural Dialogues*, and the new *Speaking of India*. Storti has been featured in the *Washington Post*, the *Los Angeles Times* and the *Chicago Tribune*.

Business/Travel



\$21.95 US/£12.99 UK

Intercultural Press

A Nicholas Brealey Publishing Company

ISBN-13: 978-1-931930-53-6

ISBN-10: 1-931930-53-6



9 781931 930536