



# Harvard Business Review

América Latina

## La inteligencia cultural

Por P. Christopher Earley y Elaine Mosakowski

---

Octubre 2004

---

Reimpresión R0410J-E

Saber qué es lo que mueve a los grupos es tan importante como entender a los individuos. Los ejecutivos exitosos aprenden a lidiar con diferentes culturas nacionales, corporativas y vocacionales.

# La inteligencia cultural

Por P. Christopher Earley y Elaine Mosakowski

**P**ueden verse en aeropuertos internacionales, como el de Heathrow: afiches publicitarios del banco global HSBC que muestran un saltamontes y el mensaje “EE.UU. – Peste. China – Mascota. Tailandia – Aperitivo”.

Los taxónomos acuñaron la definición científica de la familia Acrididae hace más de dos siglos. Pero la cultura es tan poderosa que puede afectar la forma como un pequeño insecto es percibido. Así, no debería sorprender que las acciones humanas, gestos y patrones verbales que una persona encuentra en un entorno foráneo de negocios estén sujetos a un rango aún mayor de interpretaciones, incluyendo algunas que hacen probable el malentendido y la cooperación

imposible. Pero en ocasiones un forastero tiene un talento casi natural para interpretar los gestos desconocidos y ambiguos de alguien tal como lo harían los compatriotas o colegas de esa persona, e incluso duplicarlos. Llamamos a esto inteligencia cultural o CQ. En un mundo donde cruzar fronteras es parte de la rutina, el CQ se vuelve una aptitud y habilidad de vital importancia, y no sólo para los banqueros internacionales y sus clientes.

Las empresas también tienen culturas, muchas veces muy distintivas; todo aquel que se une a una nueva empresa pasa las primeras semanas descifrando sus códigos culturales. Dentro de cualquier empresa de gran tamaño existen además subculturas contrincantes: la fuerza de ventas

no se entiende con los ingenieros, y la gente de recursos humanos pierde la paciencia con los abogados. Departamentos, divisiones, profesiones y regiones geográficas, cada una tiene una constelación de costumbres, significados, historias y valores que confundirán al recién llegado y lo harán tropezar. A menos, eso sí, que el recién llegado tenga un alto CQ.

La inteligencia cultural se relaciona con la inteligencia emocional, pero comienza allí donde la inteligencia emocional termina. Una persona con alta inteligencia emocional capta lo que nos hace humanos y al mismo tiempo aquello que nos diferencia unos a otros. Una persona con alta inteligencia cultural puede, de algún modo, desentrañar del comportamiento de

una persona o grupo aquellas características que son válidas para todas las personas o grupos, aquellas peculiares a esa persona o grupo y aquellas que no son ni universales ni idiosincrásicas. El vasto dominio que se extiende entre esos dos polos es la cultura.

Un ejecutivo estadounidense expatriado que conocemos puso a prueba su inteligencia cultural cuando integró un equipo de diseño que incluía a dos ingenieros alemanes. Cada vez que otros miembros del equipo lanzaban alguna idea, los ingenieros repetidamente la condenaban como pacata, inmadura o peor. El ejecutivo concluyó que los alemanes en general eran maleducados y agresivos.

Un mínimo de inteligencia cultural habría ayudado al estadounidense a comprender que estaba equiparando erradamente el mérito de una idea con el mérito de la persona que la presentaba, y que los alemanes eran capaces de hacer una clara distinción entre ambas. Un ejecutivo con un poder de discernimiento aún más sutil habría tratado de determinar cuánto del comportamiento de los dos alemanes era propiamente germano y cuánto se explicaba por el hecho de que eran ingenieros.

Un ejecutivo expatriado con un poco de inteligencia emocional probablemente habría empatizado con los miembros del equipo cuyas ideas estaban siendo criticadas, habría modulado su reacción espontánea a la conducta de los ingenieros y propuesto un nuevo estilo de discusión que preservara la franqueza, pero sin herir sentimientos, en caso de que los sentimientos de alguien hubieran sido heridos. Pero sin ser capaz de discernir cuánto del comportamiento de los

ingenieros era idiosincrásico y cuánto estaba determinado culturalmente, no habría sabido cómo influenciar sus acciones o cuán fácil sería hacerlo.

Un elemento crítico que la inteligencia cultural y la inteligencia emocional sí comparten es, en palabras del psicólogo Daniel Goleman, “la propensión a suspender el juicio; a pensar antes de actuar”. Para alguien dotado de abundante CQ, la suspensión podría tomar horas o días, mientras que a alguien con bajo CQ podría tomarle semanas o meses. En ambos casos, implica usar los propios sentidos para registrar todas las formas en que las personalidades que interactúan frente a nosotros son diferentes de aquellas en nuestra propia cultura, pero se asemejan entre sí. Sólo cuando la conducta que ha sido directamente observada comienza a decantar en patrones, se puede anticipar con seguridad cómo esas personas reaccionarán en la siguiente situación. Las inferencias que se extraen de esta forma estarán libres de los peligros del estereotipo.

Las personas que socialmente son las más exitosas entre sus pares muchas veces tienen la mayor dificultad para entender a los extraños culturales, y a ser aceptadas por ellos. Quienes encarnan plenamente los hábitos y normas de su cultura nativa podrían ser los más extraños cuando ingresan a una cultura que no es la suya. A veces, las personas que están un tanto desvinculadas de su propia cultura pueden adoptar más fácilmente las costumbres e incluso el lenguaje corporal de un anfitrión foráneo. Están habituadas a ser observadores y a realizar un esfuerzo consciente para integrarse.

Aunque algunos aspectos de la inteligencia cultural son innatos, cualquier persona razonablemente alerta, motivada y preparada puede alcanzar un nivel aceptable de inteligencia cultural, según hemos aprendido tras encuestar a 2.000 ejecutivos en 60 países y entrenar a muchos otros. Dado el número de cargos interfuncionales,

transferencias laborales, nuevos empleadores y puestos distantes que probablemente la mayoría de los ejecutivos corporativos experimentará a lo largo de su carrera, un bajo CQ bien puede volverse una desventaja inherente.

## Las tres fuentes de la inteligencia cultural

¿Puede realmente ser que algunos ejecutivos sean socialmente inteligentes en sus propios entornos, pero ineficaces en otros culturalmente novedosos? La experiencia de Peter, un ejecutivo de ventas en un grupo de dispositivos médicos de California adquirido por Eli Lilly Pharmaceuticals, no es inusual. En la empresa de dispositivos, la atmósfera había sido mercenaria y competitiva; los empleados de mejor desempeño podían ganar tanto en bonos por desempeño como en salario base. Los altos ejecutivos acosaban a los vendedores no productivos para que mejoraran su desempeño.

En la casa matriz de Lilly en Indianápolis, a la cual Peter fue transferido, el personal de ventas recibía bonificaciones que representaban sólo un pequeño porcentaje de la compensación total. Además, la crítica era moderada y las confrontaciones, mantenidas al mínimo. Para motivar a las personas, la dirección de Lilly las alentaba. Peter comentó: “En Los Ángeles, sabía cómo comportarme y cómo manejar a mi equipo de ventas. Los empujaba y los confrontaba si no estaban desempeñándose bien, y ellos respondían. Si se miran mis evaluaciones, se verá que era muy exitoso y que la gente me respetaba. Aquí en Indianápolis, no les gusta mi estilo y parecen evitar los desafíos que les planteo. Simplemente no consigo que las cosas se hagan tan bien aquí como en California”.

El problema de Peter fue triple. Primero, no comprendió cuánto había cambiado el paisaje. Segundo, fue incapaz de hacer que sus comportamiento fuera consistente con el de

---

*P. Christopher Earley es profesor y presidente del departamento de comportamiento organizacional en London Business School. Elaine Mosakowski es profesora de administración en University of Colorado, en Boulder.*

todos a su alrededor. Y tercero, cuando se dio cuenta de que el arreglo no estaba funcionando, se descorazonó.

Las tres dificultades de Peter corresponden a los tres componentes de la inteligencia cultural: el cognitivo, el físico y el emocional/motivacional. La inteligencia cultural se ubica en el cuerpo y en el corazón, tanto como en la cabeza. Aunque la mayoría de los ejecutivos no son igualmente fuertes en las tres áreas, cada facultad se ve seriamente dificultada sin las otras dos.

**Mente.** El aprendizaje mecánico de las creencias, costumbres y tabúes de culturas foráneas, que es el enfoque que los programas corporativos de entrenamiento tienden a favorecer, nunca preparará a una persona para todas las situaciones que surgen, ni impedirá traspies terribles. Sin embargo, indagar sobre el significado de algunas costumbres muchas veces será inútil, porque los nativos pueden ser reticentes a justificarse frente a los extraños, o podrían tener poca práctica observando su propia cultura de manera analítica.

En lugar de eso, un recién llegado debe crear lo que llamamos estrategias de aprendizaje. Aunque la mayoría de las personas encuentra difícil descubrir un punto de entrada a culturas foráneas, cuya propia coherencia puede hacerlas parecer como mundos separados o paralelos, un individuo con alto CQ cognitivo advierte pistas hacia las nociones compartidas de una cultura. Éstas pueden adoptar cualquier forma o contexto, pero de alguna manera señalan una línea de interpretación digna de seguirse.

Un ejecutivo irlandés de una firma de publicidad internacional estaba trabajando con un nuevo cliente, una empresa alemana de construcción e ingeniería. La experiencia de Devin con ejecutivos de la industria alemana de la moda dictaba que ellos eran razonablemente flexibles con los plazos y receptivos a propuestas altamente imaginativas para una campaña publicitaria. También había trabajado con

ejecutivos de una empresa británica de construcción e ingeniería, a quienes encontraba estrictos con los plazos y predispuestos a una campaña mediática que recalcara la experticia técnica de la firma y los ahorros de costos que ofrecía.

Devin no estaba seguro de cómo proceder. ¿Debería suponer que la constructora alemana se asemejaría a los minoristas alemanes de ropa, o a la constructora británica? Resolvió observar de cerca al representante del nuevo cliente y extraer conclusiones generales sobre la firma y su cultura a partir de su comportamiento, tal como lo había hecho en los otros dos casos. Desafortunadamente, el cliente envió a un nuevo representante a cada reunión. Varios provenían de distintas unidades de negocios y habían crecido en diferentes países. En lugar de equiparar el comportamiento del primer representante con la cultura corporativa del cliente, Devin buscó consistencias en los rasgos de los distintos individuos. Finalmente resolvió que todos eran puntuales, orientados a los plazos y tolerantes frente a mensajes publicitarios no convencionales. A partir de ahí, fue capaz de inferir mucho acerca del carácter de su empleador.

**Cuerpo.** Una persona no conquistará a sus anfitriones, invitados o colegas extranjeros simplemente mostrando que comprende su cultura; sus acciones y conducta deben demostrar que en cierta medida ya ha ingresado a su mundo. Ya sea en la forma de dar la mano o de ordenar un café, la evidencia de su capacidad para reproducir las costumbres y gestos de las personas a su alrededor demostrará que los estima lo suficiente como para querer ser como ellos. Al adoptar sus hábitos y maneras, finalmente logrará entender de la forma más elemental cómo es ser ellos. A su vez, ellos se volverán más confiados y abiertos. La investigación del profesor Jeffrey Sanchez-Burks, de la University of Michigan, sobre las barreras culturales en los negocios descu-

bró que los candidatos laborales que adoptaban algunas de las maneras de los reclutadores con orígenes culturales diferentes de los suyos tenían más posibilidades de recibir una oferta.

Esto no sucederá si una persona sufre de un arraigado tapujo sobre el comportamiento esperado o carece del aplomo físico para llevarlo a cabo. Henri, un ejecutivo francés de Aegis, una empresa de medios, siguió la costumbre nacional de saludar a sus clientes mujeres con un abrazo y un beso en ambas mejillas. Aunque Melanie, una ejecutiva británica del sector aeroespacial, entendía que en Francia tal familiaridad era de rigor en entornos profesionales, no pudo contener su incomodidad cuando le sucedió a ella y dio un paso atrás. La incapacidad para recibir y corresponder gestos que son culturalmente característicos refleja un bajo nivel del componente físico de la inteligencia cultural.

En otra instancia, un líder de la comunidad latina de Los Ángeles y un hombre de negocios angloamericano se pusieron a conversar en un evento de caridad. A medida que el primero se acercaba, el otro retrocedía. Fueron necesarios casi 30 minutos de dar vueltas por la sala para que el líder comunitario se diera cuenta de que a los "anglos" les incomodaba ese grado de proximidad física.

**Corazón.** Adaptarse a una nueva cultura involucra superar obstáculos y reveses. Las personas pueden hacerlo sólo si creen en su propia eficacia. Si perseveraran a la luz de situaciones desafiantes en el pasado, su confianza aumentaría. La confianza está siempre fundada en el dominio de una tarea o conjunto de circunstancias específicas.

Una persona que no se cree capaz de entender a la gente de culturas desconocidas muchas veces se da por vencida cuando sus esfuerzos se topan con hostilidad o incompreensión. En contraste, una persona con alta motivación podrá, al confrontar obstáculos, reveses o incluso fracasos,

recomenzar con mayor energía. Para seguir motivada, la gente altamente eficaz no depende de la obtención de recompensas.

Hyong Moon tenía experiencia liderando equipos étnicamente mixtos de diseñadores en GM, pero cuando encabezó un equipo de diseño y desarrollo de productos que incluía representantes de los departamentos de ventas, producción, marketing, I&D, ingeniería y finanzas, las cosas no se dieron fáciles. El ejecutivo de ventas, por ejemplo, objetaró el intento de los ingenieros de seguridad de añadir características tales como airbags laterales, porque habría elevado el precio del automóvil excesivamente. El conflicto se volvió tan intenso y tan público que un alto ejecutivo debió intervenir. Aunque muchos ejecutivos se habrían sentido escarmentados después de eso, Moon se esforzó aún más para obtener control, lo que finalmente logró tras convencer al ejecutivo de ventas de que los airbags harían el automóvil más atractivo. Aunque no tenía experiencia con equipos interfuncionales, sus éxitos con equipos unifuncionales le habían dado la confianza para perseverar. Él comentó: “Había visto este tipo de desacuerdos en otros equipos, y había sido capaz de ayudar a los miembros del equipo a superar sus diferencias, así que sabía que podía hacerlo otra vez”.

## Cómo la cabeza, el cuerpo y el corazón trabajan juntos

A finales de 1997, la estadounidense Merrill Lynch adquirió a la británica Mercury Asset Management. Al momento de la fusión, Mercury era una empresa distinguida, sobria y jerárquica conocida por hacer negocios a la manera de la vieja generación. Merrill, en contraste, era informal, acelerada, agresiva y emprendedora. Ambas empresas tenían empleados de muchas nacionalidades. En una visita a Mercury unos seis meses después de anunciada la fusión, fuimos recibidos por Chris, un

ejecutivo de personal de Mercury que vestía pantalones kakis y una camisa sport. Sorprendidos por el alejamiento de su habitual uniforme de traje a rayas gris o azul, le preguntamos qué había sucedido. Nos contó que Merrill había instituido los viernes informales en sus oficinas y que luego extendió la política sobre una base voluntaria a sus filiales en el Reino Unido.

Chris lo entendió como un intento de Merrill de reducir las distinciones jerárquicas dentro y entre las empresas. La intención, pensó, era acercar ambas firmas. También identificó el gusto por la vestimenta informal como un posible rasgo cultural estadounidense.

Sin embargo, no todos los ejecutivos de Mercury fueron receptivos al cambio. Algunos adhirieron a los viernes informales durante algunas semanas, pero luego desistieron. Otros nunca se desprendieron de su indumentaria formal, viendo la nueva política como una victoria del desaliño sobre la sobriedad y como un intento de Merrill de imponer su identidad a Mercury, cuya dignidad profesional saldría perjudicada como resultado. En resumen, los resistentes de Mercury no comprendieron el impulso detrás del cambio (mente); no fueron capaces de alterar su apariencia (cuerpo); y habían estado en el ambiente de Mercury por tanto tiempo que carecían de la motivación (corazón) para seguir el experimento. Para ponerlo en términos aún más simples, tenían pavor a ser confundidos con un ejecutivo de Merrill.

¿Cómo se comportaría usted en una situación similar? El recuadro “Diagnostique su inteligencia cultural” le permitirá evaluar las tres facetas de su propia inteligencia cultural y aprender dónde yacen sus fortalezas y debilidades relativas. Alcanzar la más alta puntuación posible no es el objetivo.

## Perfiles de inteligencia cultural

La mayoría de los ejecutivos calza con

al menos uno de los siguientes seis perfiles. Al contestar las preguntas en el recuadro, usted podrá decidir cuál de ellos lo describe mejor.

*El provinciano* puede ser bastante eficaz trabajando con gente de origen similar, pero se mete en problemas cuando se aventura más lejos. Un joven ingeniero de la división de camiones de Chevrolet recibió evaluaciones positivas de sus capacidades técnicas y de sus habilidades interpersonales. Pronto se le pidió que liderara un equipo en Saturn, una división autónoma de GM. Fue incapaz de adecuarse al enfoque altamente participativo de trabajo en equipo de Saturn; equivocadamente asumió que sería tan disciplinado y respetuoso como el de Chevrolet. Al final, fue enviado de regreso a la división de camiones.

*El analista* metódicamente descifra las reglas y expectativas de una cultura foránea recurriendo a una variedad de elaboradas estrategias de aprendizaje. La forma más común de analista se percata rápidamente de estar en territorio ajeno, pero luego desentraña, habitualmente en etapas, la naturaleza de los patrones en acción y cómo debería interactuar con ellos. Deirdre, por ejemplo, trabaja como directora de programación para una empresa con sede en Londres. Su principal responsabilidad es negociar contratos con los dueños de contenidos programáticos. En junio de 2002, su empresa decidió que todas las unidades deberían adoptar una estrategia única de negociación, y fue trabajo de Deirdre asegurarse de que así fuera. En lugar de forzar un enfrentamiento con los ejecutivos que se resistieron, ella sostuvo reuniones uno a uno en las cuales sondeó sus motivos para resistirse, los juntó para compartir ideas y revisó la estrategia de negociación para incorporar los enfoques que ellos consideraban exitosos. La estrategia revisada fue más flexible culturalmente que la propuesta original, y los ejecutivos optaron por cooperar.

## Diagnostique su inteligencia cultural

Estas afirmaciones reflejan distintas facetas de la inteligencia cultural. Para cada grupo, sume sus puntuaciones y divida por cuatro para generar un promedio. Nuestro trabajo con grupos numerosos de ejecutivos muestra que, para efectos del propio desarrollo, es más útil considerar sus tres puntuaciones en comparación unas con otras. Por lo general, un promedio menor que 3 indica un área que debe mejorar, mientras que un promedio mayor que 4,5 refleja una real fortaleza de CQ.

Evalúe el grado en el cual usted concuerda con cada afirmación, usando la escala: **1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = neutral, 4 = de acuerdo, 5 = totalmente de acuerdo**

- \_\_\_\_\_ Antes de interactuar con personas de una nueva cultura, me pregunto qué espero lograr.
- \_\_\_\_\_ Si me topo con algo inesperado al trabajar en una nueva cultura, uso esa experiencia para encontrar nuevas maneras de aproximarme a otras culturas en el futuro.
- \_\_\_\_\_ Planifico cómo me relacionaré con la gente de una cultura diferente antes de reunirme con ella.
- +** \_\_\_\_\_ Cuando llego a una nueva situación cultural, puedo percibir inmediatamente si algo anda bien o anda mal.

**Total** \_\_\_\_\_ / 4 =  **CQ cognitivo**

- \_\_\_\_\_ Me es fácil cambiar mi lenguaje corporal (por ejemplo, el contacto visual o la postura) para adecuarme a personas de una cultura diferente.
- \_\_\_\_\_ Puedo alterar mi expresión cuando un encuentro cultural así lo requiere.
- \_\_\_\_\_ Modifico mi estilo verbal (por ejemplo, mi acento o tono) para adecuarme a personas de una cultura diferente.
- +** \_\_\_\_\_ Fácilmente cambio mi manera de actuar cuando un encuentro intercultural así parece requerirlo.

**Total** \_\_\_\_\_ / 4 =  **CQ físico**

- \_\_\_\_\_ Tengo confianza de que puedo lidiar correctamente con personas de una cultura diferente.
- \_\_\_\_\_ Estoy seguro de poder entablar amistad con personas cuyos orígenes culturales son distintos de los míos.
- \_\_\_\_\_ Puedo adaptarme al estilo de vida de una cultura diferente con relativa facilidad.
- +** \_\_\_\_\_ Tengo confianza de que puedo lidiar con una situación cultural desconocida.

**Total** \_\_\_\_\_ / 4 =  **CQ emocional/  
motivacional**

*El natural* descansa completamente en su intuición, antes que en un estilo de aprendizaje sistemático. Rara vez es mal guiado por las primeras impresiones. Donald, un gerente de marca de Unilever, comentó: “Como parte de mi trabajo, debo juzgar a personas con una amplia variedad de orígenes culturales y comprender sus necesidades rápidamente. Cuando me enfrente a una situación nueva, observo a todos por unos minutos y luego obtengo una percepción general de qué está pasando y cómo debo actuar. No tengo realmente claro cómo lo hago, pero parece funcionar”. Al enfrentar situaciones multiculturales ambiguas sobre las que debe tomar control, el natural podría vacilar porque nunca ha debido improvisar estrategias de aprendizaje o lidiar con sentimientos de desorientación.

*El embajador*, como muchos que ocupan cargos políticos, puede no saber mucho sobre la cultura a la que acaba de ingresar, pero comunica convincentemente su certeza de que pertenece allí. Entre los ejecutivos de empresas multinacionales que hemos estudiado, el embajador es el tipo más común. Su confianza es un componente muy poderoso de su inteligencia cultural. Parte de ésta podría derivar de su observación de cómo otros ejecutivos han tenido éxito en situaciones comparables. El embajador debe tener la humildad para saber lo que no sabe, es decir, para saber cómo no subestimar las diferencias culturales, aun cuando hacerlo genere cierto grado de incomodidad.

*El mímico* tiene un alto grado de control sobre sus acciones y conducta, aunque no posee una gran percepción de la importancia de las claves culturales que recoge. El mimetismo definitivamente relaja a los anfitriones e invitados, facilita la comunicación y construye confianza. No es, sin embargo, lo mismo que la imitación pura, que puede ser interpretada como burla. Ming, un ejecutivo de la autori-



dad regional de energía de Shanghai, relata: “Cuando lidio con extranjeros, trato de adoptar su manera de hablar e interactuar. Encuentro que cosas simples como mantener la distancia correcta de la otra persona, hacer contacto visual o hablar inglés a la misma velocidad que la otra persona los relaja y hace más fácil establecer una conexión. Esto realmente hace una diferencia para los recién llegados a China, porque muchas veces se sienten un poco amenazados por el lugar”.

*El camaleón* posee altos niveles de los tres componentes de CQ y es un tipo muy poco frecuente. Incluso podría ser confundido con un nativo del país. Los camaleones no generan ninguno de los resquemores que generan los extranjeros no asimilados. Algunos son capaces de obtener resultados que los nativos no logran, debido a sus habilidades como *insider* y a su perspectiva como *outsider*. Descubrimos que sólo cerca de 5% de los ejecutivos que encuestamos pertenecían a esta extraordinaria categoría.

Uno de ellos es Nigel, un emprendedor británico que ha iniciado empresas en Australia, Francia y Alemania. Hijo de diplomáticos, Nigel creció en todo el mundo. La mayor parte de su infancia, sin embargo, la pasó en Arabia Saudita. Después de varios éxitos por su cuenta, algunos capitalistas de riesgo le pidieron representarlos en negociaciones con el fundador de una empresa paquistaní recién creada que perdía dinero.

Para el fundador, su empresa existía principalmente para dar empleo a miembros de su extensa familia y, en segundo lugar, a los ciudadanos de Lahore. Los capitalistas de riesgo, naturalmente, tenían otra idea. Estaban cansados de las pérdidas y querían que Nigel persuadiera al fundador de cerrar la empresa.

Al reubicarse en Lahore, Nigel se dio cuenta de que los intereses de la familia y los de la comunidad no estaban alineados. Así que llamó a

varios líderes comunitarios, quienes accedieron a reunirse con los ejecutivos para tratar de convencerlos de que la comunidad de Lahore se vería perjudicada si potenciales inversionistas la percibían como un conjunto de empresarios des preocupados de la sol-

vencia de sus empresas. La formación saudita de Nigel lo hizo consciente de los principios islámicos de responsabilidad personal hacia la comunidad, mientras que sus orígenes británicos suavizaron lo que en manos de otra persona habría sido la aplicación me-

## Entrenar la confianza

Helmut era un ejecutivo en una empresa de alta tecnología con sede en Berlín que participó en nuestro programa de entrenamiento de la inteligencia cultural en London Business School. Tres meses antes, había sido asignado a una importante instalación manufacturera en el sur de Alemania para supervisar la culminación de una nueva planta y guiar al personal local durante la puesta en marcha. Helmut provenía de Alemania del norte y nunca había trabajado en Alemania del sur; sus subordinados directos habían crecido en Alemania del sur y habían trabajado para la unidad de negocios local por un promedio de siete años.

Helmut era bueno desarrollando nuevas estrategias de aprendizaje, y no era malo adaptando su comportamiento al entorno. Pero tenía baja confianza en su capacidad para lidiar con sus nuevos colegas. Para él, los alemanes del sur eran esencialmente extranjeros; los encontraba “ruidosos, toscos y camarilleros”.

Para sacar provecho de sus capacidades y desarrollar su confianza, pusimos a Helmut en grupos heterogéneos de personas, a los que alentamos a entablar discusiones espontáneas. También instamos a Helmut a expresar sus emociones más abiertamente, a la manera de sus compatriotas del sur, y a hacer mayor contacto visual durante ejercicios de juegos de rol.

Sus capacidades podrían haberlo empujado a asumir tareas más ambiciosas de las que realmente lograría manejar. Era importante que primero se afianzara, para que eventuales reverses posteriores no lo paralizaran. Para aumentar su CQ motivacional, le pedimos que enumerara diez actividades que él pensaba serían parte de su rutina diaria o semanal cuando volviera a Munich.

Cuando Helmut regresó a Londres para su segunda sesión de entrenamiento, se había probado a sí mismo que podía manejar encuentros simples como obtener un café, ir de compras y tomar una copa con sus colegas. Entonces sugerimos que ya podría estar preparado para tareas más desafiantes, como entregar evaluaciones cara a cara al personal. Aunque Helmut era hábil para analizar las conductas de la gente, no creía estar a la par de su siguiente conjunto de obstáculos. Lo alentamos a ver sus habilidades analíticas como una ventaja importante. Por ejemplo, se había percatado de que los bávaros eran extravertidos sólo con la gente que les era familiar. Con los extraños podían ser tan formales como cualquier prusiano. Darse cuenta de esto le permitió responder con flexibilidad a cada situación, en lugar de quedar descolocado.

Para cuando se le pidió liderar un equipo de mejoramiento de calidad, había concluido que su estilo de liderazgo debía desplegarse en dos etapas: dominante al comienzo y luego más personal e inclusivo. En su tercera visita a Londres, Helmut habló de buenas relaciones con el equipo de mejoramiento de calidad, y los miembros del equipo corroboraron su evaluación.

cánica de esos principios. A lo largo de las negociaciones, exhibió un estilo autoritario adecuado al entorno paquistaní. Con relativa rapidez, los ejecutivos y la familia accedieron a poner término a las operaciones.

Desde luego, muchos ejecutivos son un híbrido de dos o más tipos. Descubrimos en nuestra encuesta a más de 2.000 ejecutivos que aun más frecuente que el embajador era un híbrido entre ese tipo y el analista. Un caso fue el de una ejecutiva afroamericana en El Cairo llamada Brenda, que se sintió insultada cuando un grupo de egipcios jóvenes, bien intencionados, la saludaron con una frase que habían aprendido de la música rap.

“Me volví, caminé directo al grupo y comencé a reprocharlos tan duramente como me lo permitió mi árabe”, contó. “Cuando dije todo, me alejé furiosa para encontrarme con un amigo. Tras caminar media cuadra, registré la estupefacta mirada en sus rostros. Me di cuenta de que ellos pensaron haber sido amistosos. Así que regresé para hablar con el grupo. Me preguntaron por qué estaba tan enojada, les expliqué, ellos se disculparon profusamente y todos nos sentamos a tomar té y tuvimos una interesante charla sobre cómo las palabras equivocadas pueden causar problemas. Planteé varios ejemplos de cómo las expresiones árabes pronunciadas de manera equivocada o por la persona equivocada podían incitar una reacción similar en ellos. Tras pasar una hora con ellos, había hecho nuevos amigos”.

El relato de Brenda ilustra las complejidades y peligros de las interacciones interculturales. Los jóvenes la habían provocado al tratar, ineptamente, de congraciarse usando un fragmento de jerga actual de su tierra. Olvidando en su enojo que era una extraña, ella los reprendió por lo que era un acto de ignorancia cultural, no de malicia. El mimetismo culturalmente desinformado puso a los jóvenes en aprietos; la flexibilidad cognitiva de Brenda –y

de los muchachos– y su disposición a recomenzar los sacó del problema.

## Cultivar la CQ

A diferencia de otros aspectos de la personalidad, la inteligencia cultural puede ser desarrollada en personas psicológicamente sanas y profesionalmente competentes. En nuestro trabajo con Deutsche Bank, introdujimos un programa para mejorar las relaciones laborales de los ejecutivos con socios externos en India. Desarrollamos un programa de 2 1/2 días que primero identificaba las fortalezas y debilidades de un participante y luego proporcionaba una serie de pasos para aumentar su CQ.

**Paso 1.** El individuo examina sus fortalezas y debilidades de CQ a fin de establecer un punto de partida para sus esfuerzos de desarrollo. Un método es nuestro instrumento de autoevaluación, pero hay otros, como la evaluación de la conducta de una persona en un encuentro de negocios simulado y el feedback de 360 grados sobre el comportamiento pasado de una persona en una situación real. Hughes Electronics, por ejemplo, organizó una recepción para evaluar la comprensión que un ejecutivo expatriado tenía de la etiqueta social surcoreana. Idealmente, un ejecutivo deberá pasar por una serie de evaluaciones.

**Paso 2.** La persona selecciona el entrenamiento que se centre en sus debilidades. Por ejemplo, alguien que carece de CQ físico podría inscribirse en clases de actuación, y alguien que carece de CQ cognitivo podría trabajar en su razonamiento analógico e inductivo; por ejemplo, leyendo varios casos de estudio de negocios y destilando sus principios.

**Paso 3.** Se aplica el entrenamiento del paso anterior. Si el CQ motivacional es bajo, una persona podría ser enviada a realizar una serie de ejercicios simples, como averiguar dónde comprar un periódico o recibir a alguien que ha llegado para una entrevista. Dominar esas actividades simples establece una


base sólida desde la cual moverse hacia actividades más demandantes, como dar a un empleado una evaluación de desempeño.

**Paso 4.** El individuo organiza sus recursos personales para apoyar el método escogido. ¿Tienen las personas en su organización las habilidades para dirigir su entrenamiento, y brinda apoyo su unidad de trabajo para este fin? Una evaluación realista de la carga de trabajo del individuo y de su tiempo disponible para desarrollar su CQ es importante.

**Paso 5.** La persona ingresa al entorno cultural que debe dominar. Coordina sus planes con otros, basándose en sus fortalezas de CQ y en sus debilidades remanentes. Si su fortaleza es el mimetismo, será de los primeros en su grupo de entrenamiento en aventurarse. Si su fortaleza es el análisis, primero querrá observar el desarrollo de los acontecimientos y luego explicar al resto por qué siguieron un determinado patrón.

**Paso 6.** El individuo reevalúa sus habilidades recién desarrolladas y cuán efectivas han sido en el nuevo entorno, quizás después de reunir feedback de 360 grados o de enterarse de algún focus group informal que se haya formado para discutir su progreso. Podría decidir continuar con su entrenamiento en áreas específicas. En el recuadro “Entrenar la confianza” describimos cómo aplicamos estos seis pasos en el caso de un ejecutivo alemán llamado Helmut.

•••

¿Por qué algunos pueden actuar apropiada y eficazmente en nuevas culturas o entre personas con orígenes diferentes, mientras que otros no saben qué hacer? Nuestra evidencia sugiere que la respuesta no está en el conocimiento tácito o en la inteligencia emocional o social. Pero una persona con un alto CQ, ya sea cultivado o innato, puede entender y dominar tales situaciones, perseverar y hacer lo correcto cuando haga falta. 

Reimpresión R0410J-E