

PRÓLOGO

Estamos orgullosas de escribir el prólogo al último libro de David Livermore sobre inteligencia cultural (IC). Conocemos la labor profesional de Dave desde hace muchos años y hemos seguido su trabajo con gran interés. Dave siempre ha sentido una gran pasión por la formación y la educación intercultural y ha pasado muchos años formando a líderes para servir en pequeñas misiones en el extranjero.

Nosotras, que fuimos las primeras profesoras académicas que lideramos la investigación y la ciencia básica de la inteligencia cultural en el comportamiento empresarial y la psicología intercultural, conocimos a Dave mediante un compañero en común. Aquel colega pensó que nuestras investigaciones acerca de la inteligencia cultural podían influir en el trabajo que Dave estaba realizando en ese campo y que la vasta experiencia intercultural de Dave podía ayudarnos a nosotras a refinar nuestra propia forma de pensar en la inteligencia cultural.

Poca gente es capaz de traducir un trabajo técnico académico en un material claro y lúcido. Dave ha hecho precisamente eso con este libro acerca del liderazgo desde la inteligencia cultural. Dave está especialmente cualificado para escribir este libro. Tiene un doctorado en el área de la educación, con especial énfasis en la educación multicultural. Entiende la importancia de los principios de gestión basados en las pruebas, y para sus puntos clave enfatiza las pruebas científicas basadas en investigaciones antes que las anécdotas. Como resultado de ello, *Liderar con inteligencia cultural* presenta una visión del liderazgo que está sólidamente conectada con la teoría y la investigación de la inteligencia cultural. Al mostrar los conceptos clave y las ideas que han sido validadas académicamente, Dave le da vida con exactitud al concepto de la inteligencia cultural y lo aplica con

hábilis métodos para los negocios globales y los que los practican.

El libro es fácil de leer y sumamente relevante para los directivos de hoy en día y los líderes globales que se enfrentan cuerpo a cuerpo con las complejidades de las diferencias culturales. Dave utiliza ejemplos ricos y gráficos de la vida real a lo largo de todos los capítulos de este libro.

Dave comienza el libro explicando la importancia de la inteligencia cultural en las organizaciones actuales, ilustrando por qué la inteligencia cultural es fundamental para la eficacia de los líderes. Después describe metódicamente el ciclo de los cuatro pasos de la IC, que incluye regular nuestra propia motivación para aprender acerca de otras culturas, adquirir conocimiento de ellas, ser más conscientes de cómo nosotros mismos y los demás somos culturalmente diferentes y adaptar nuestro comportamiento para ajustarse a otras culturas.

Dave describe cada paso de este ciclo con claridad y concisión, y finaliza cada capítulo de la segunda parte con una serie de prácticos pasos de acción. Estas sugerencias sirven como puntos de partida para aquellos que desean desarrollar su propia IC, así como para influir con eficacia en sus diversas experiencias culturales.

Este libro es para aquellos que estén en cualquier posición de liderazgo. También es especialmente relevante para los líderes globales, los equipos multiculturales, los gerentes de recursos humanos, los profesionales de formación y desarrollo de directivos, investigadores empresariales y estudiantes. Interesará a cualquiera que quiera entender mejor los factores que hacen que sea tan importante un liderazgo eficaz en nuestro mundo global y multicultural.

También es, de hecho, un privilegio excepcional el que nos hayan pedido que escribiéramos el prólogo a un libro que se convertirá en la quintaesencia del liderazgo global del siglo veintiuno en adelante.

PREFACIO

《
Todos lo hemos visto. Algunos líderes se mueven con soltura en diferentes contextos culturales con tan poco esfuerzo como un patinador olímpico sobre hielo realizando un número digno de medalla de oro. Y otros se parecen más a mí cuando trastabillo en la pista de hielo de nuestra ciudad en la salida que hacemos una vez al año con los niños. ¿Cuál es la diferencia? ¿Por qué algunos líderes son más eficaces gestionando a través de las fronteras culturales que otros? ¿Por qué algunos líderes crean confianza con eficacia y negocian contratos con latinoamericanos, chinos y alemanes en el mismo día mientras que otros no dejan de tropezar al tratar de gestionar la diversidad dentro de sus propias oficinas? Y lo que es más importante, ¿cuál es la diferencia entre los líderes que demuestran un genuino respeto por la gente que ve el mundo de un modo diferente y aquellos que no lo hacen? De eso es de lo que trata este libro: de aprender a liderar con inteligencia cultural. *Inteligencia cultural*, o IC, es tu «capacidad para funcionar con eficacia en cualquier cultura nacional, étnica y organizativa».¹ En vez de esperar que domines todas las normas de las diferentes culturas con las que te vayas encontrando, la inteligencia cultural te ayuda a desarrollar un repertorio global y una perspectiva que dé pie a un liderazgo más efectivo. La inteligencia cultural es, a la vez, una capacidad y un modelo global para pensar en el liderazgo intercultural. A lo largo del libro, los términos *transcultural* e *intercultural* se utilizan como sinónimos. Aunque técnicamente los términos difieren (*intercultural* se refiere a la interacción entre dos culturas y *transcultural* se corresponde a la interacción entre varias culturas), he seguido la norma de muchos autores de utilizar los dos términos de forma intercambiable, con el uso primario del término *intercultural*.

El por qué de este libro

El propósito de este libro es enseñar cómo liderar con inteligencia cultural. Enraizado en una investigación que involucra a veinticinco países, este libro te ofrece un ciclo de cuatro pasos que se puede aplicar a cualquier situación intercultural. Nadie lidera a través de las culturas de forma perfecta, pero aprendiendo y aplicando estos cuatro pasos puedes mejorar el modo en que lideras y te relacionas con numerosas culturas nacionales, étnicas y organizativas.

Existe una gran abundancia de libros y modelos disponibles acerca de la gestión global de empresas y el liderazgo intercultural. Muchas de esas fuentes han conformado mi propio pensamiento y práctica. Sin embargo, el setenta por ciento de las aventuras internacionales continúa fracasando por culpa de las diferencias culturales.² Los acercamientos simplistas que enseñan prácticas culturales y tabús no son suficientes. Hay, en cambio, algunos libros sobre cultura y liderazgo que son tan complejos y cerebrales que uno se siente tentado a abandonarlos como pura retórica elevada.

Liderar con inteligencia cultural es una pieza única en medio del resto de títulos sobre liderazgo intercultural porque proporciona una base de trabajo coherente, basada en las investigaciones (inteligencia cultural), para tener éxito en una gran variedad de contextos culturales. Está escrito por profesionales que trabajan que un amplio registro de escenarios, incluyendo el de los negocios, el gobierno y el de las organizaciones sin ánimo de lucro. El ciclo de cuatro pasos (la determinación, el conocimiento, la estrategia y la acción de la IC) que se presenta en este libro puede aplicarse a cualquier situación multicultural.

Base de las investigaciones

El modelo de inteligencia cultural está arraigado en un riguroso trabajo empírico, el cual abarca a investigadores de veinticinco

países. Los investigadores Christopher Earley y Soon Ang han basado su estudio en múltiples inteligencias para desarrollar el modelo conceptual de la inteligencia cultural.³ La Escala de Inteligencia Cultural, con su inventario de veinte puntos, fue desarrollada y validada para medir la IC en múltiples culturas.⁴ La IC predice muchos aspectos importantes de la eficacia intercultural y proporciona una sólida base para el trabajo científico. Desde 2003, la IC ha atraído la atención mundial sobre diversas disciplinas. Aunque ha sido probada sobre todo en el ámbito de los negocios y la educación, también se han recogido datos de los campos de la enfermería, la ingeniería, el derecho, la consejería, la salud mental, el gobierno y la religión.⁵

Los estudios a los que se hace referencia a lo largo del libro provienen de diversos investigadores ocupados en comprobar la inteligencia cultural, incluyéndome a mí mismo. Todos los datos sacados directamente de los estudios de otros se citan como tal. En particular, la doctora Soon Ang de la Universidad Tecnológica de Nanyang en Singapur y la doctora Linn Van Dyne de la Universidad Estatal de Michigan han compartido generosamente su investigación, sus puntos de vista y sus varios años de estudio en inteligencia cultural. Nosotros tres trabajamos estrechamente en la investigación y la aplicación de la inteligencia cultural, y tienes anotadas las referencias a su trabajo a lo largo del libro. Mi propia investigación ha sido fundamentalmente cualitativa, aunque siempre basada en el trabajo cuantitativo de los demás. Se puede encontrar una breve descripción de la naturaleza y la metodología de mis estudios en el apéndice. Para respetar y proteger la confidencialidad de las personas estudiadas, sus nombres y los de sus organizaciones han sido cambiados; sin embargo, otra información demográfica (como el género, la edad, la etnia y la localización) no ha sido alterada en la cobertura de las conclusiones a lo largo del libro.

Cómo leer este libro

Piensa en *Liderar con inteligencia cultural* como en una guía de campo para entender y desarrollar inteligencia cultural en ti mismo y en los demás. La IC no es un objetivo per se, sino una habilidad que sirve de brújula para guiarnos a través del globalizado mundo del liderazgo. Nadie llega al final de este viaje. Pero, con algún esfuerzo, lo haremos mejor.

Algunos líderes tienen poco tiempo para leer más allá de un breve resumen de ideas. Si tú eres esa clase de lector, puedes pasar rápidamente las hojas del libro para quedarte con lo esencial del modelo de cuatro pasos leyendo los resúmenes sombreados que aparecen por todo el texto. Otros querrán ver el cuadro completo leyendo las historias y las explicaciones. Eso también se puede encontrar aquí. Te animo a que leas este libro del modo que mejor se ajuste a ti.

El capítulo uno explica la relevancia de la inteligencia cultural para el liderazgo. Aunque muchos líderes admiten de buena gana el escaparate multicultural del liderazgo actual, examinaremos algunas razones recurrentes de por qué una capacidad como la inteligencia cultural está exclusivamente ligada al desafío del liderazgo en el siglo veintiuno. El capítulo dos proporciona una visión de conjunto del modelo de inteligencia cultural, incluyendo una breve descripción de sus cuatro dimensiones. Los capítulos del tres al siete presentan la sección más importante del libro: los cuatro pasos para convertirse en alguien más inteligente culturalmente. Estos cuatro pasos son un ciclo que podemos repasar antes de aceptar cualquier tarea intercultural. Los dos capítulos finales, el ocho y el nueve, analizan los modos clave para desarrollar la IC en ti mismo y en tu organización.

Escribir este libro ha sido algo muy personal para mí, porque no escribo como si fuera un mero espectador, observando el liderazgo intercultural de los demás. He pasado el último par de décadas en papeles de liderazgo con gente de una extensa gama de trasfondos culturales en varios países diferentes. En mi propia experiencia de liderazgo intercultural he tenido tantos fra-

casos como éxitos. Y he pasado los últimos años investigando el fenómeno de liderazgo intercultural en los demás. Así pues, el libro incluye datos de estudio ilustrados con historias de la vida real para ofrecer buenos consejos para el liderazgo intercultural.

¡Qué época tan apasionante! Prácticamente puedes hablar gratis con cualquier persona en el otro lado del mundo. Las causas que apreciamos en nuestros corazones pueden tocar las vidas de gente que vive a quince husos horarios de nosotros. Aprendemos de líderes que trabajan y gestionan sus empresas en lugares muy diferentes de nosotros. Podemos comer nachos en Bangkok, *sushi* en Johannesburgo y *baklava* en Omaha. Podemos aprovechar los conocimientos de contabilidad de los profesionales de Bangalore. Y a pesar de los costes cada vez mayores del combustible, la oportunidad de ver el mundo de primera mano e interactuar con gente de todo el planeta nunca ha sido más posible. Con inteligencia cultural, podemos involucrarnos en nuestro mundo, cada vez más pequeño, con un profundo sentido de respeto mutuo y de dignidad hacia cualquier persona en cualquier parte. Este libro proporciona un camino para embarcarse con dignidad y éxito en el viaje hacia un mundo menguante. Me complace compartir este viaje contigo.

—David Livermore
Grand Rapids, Michigan

AGRADECIMIENTOS

Steve Argue, colega profesional y amigo, comparte cada proyecto conmigo. Ya sea evitando que tire la toalla, empujándome a que mejore lo que hay u ofreciéndome su mente tan creativa, no podría escribir sin su contribución.

Este es un libro diferente gracias a Soon Ang, Dick DeVos, Rebecca Kuiper, Linda Fenty, Don Maine, Kok Yee Ng, Sandra Upton, Linn Van Dyne y Mike Volkema. Todos ellos leyeron un tosco borrador del manuscrito, y su contribución modeló profundamente el producto final.

Hay una buena razón de por qué ves los nombres de Soon Ang y Linn Van Dyne a lo largo de todo el libro. Ellas me inspiraron para escribirlo y lo hicieron posible gracias a que compartieron con generosidad sus investigaciones, sus puntos de vista, críticas y ánimos. Me siento agradecido de compartir con ellas el modo de llevar la investigación y las explicaciones de la inteligencia cultural más allá.

La primera respuesta a mi propuesta de Christina Parisi, mi editora de AMACOM, fue: «He estado interesada en ese tema desde que fui al extranjero en la universidad». Su resonancia personal acerca de este tema silenció las ofertas de otros editores. Y el compañerismo a lo largo del desarrollo del libro ha sido profundamente gratificante.

Mi hija mayor, Emily, está creciendo para convertirse en una jovencita culturalmente inteligente que se enzarza en grandes diálogos conmigo. Y el amor por la vida de mi hija Grace y su habilidad para «decir las cosas tal cual son» me hace reír y seguir mirando la vida con perspectiva. Mi esposa, Linda, ha participado en cada iteración de este proyecto, desde su germen como idea hasta los toques finales. Su amor, debate, ánimo y compañerismo me han resultado un regalo como ningún otro.

LIDERAS EN UN TERRENO MULTICULTURAL: ¿POR QUÉ LA IC?

Primera parte

¿Qué es la IC y por qué la necesito?

El liderazgo, hoy en día, es un desafío multicultural. Pocos de nosotros necesitamos convencernos de ese hecho. Competimos en un mercado global, gestionamos una plantilla diversa e intentamos mantener el ritmo de las rápidas tendencias cambiantes. Sin embargo, muchas aproximaciones a este desafío del liderazgo parecen, desde lejos, demasiado simplistas (por ejemplo: «Sonríe, evita estos tres tabúes y todo irá bien») o demasiado extremos (por ejemplo: «No vayas a ningún sitio hasta que seas un gurú de la interculturalidad»). La inteligencia cultural ofrece un camino mejor. El ciclo de cuatro pasos de la inteligencia cultural presente en este libro es algo a lo que puedes acudir cada vez que te enfrentes a una nueva situación de interculturalidad.

¿Cuáles son los mayores obstáculos para que alcances tus metas a nivel personal y profesional? ¿Cómo lideras con eficacia a personas que provienen de diferentes trasfondos culturales? ¿Qué clase de situaciones culturales te provocan un mayor nivel de fatiga? ¿Cómo le das instrucciones para un trabajo a un empleado paquistaní frente a uno de Bosnia? ¿Qué clase de formación deberías diseñar para un equipo de gestión que proviene de múltiples trasfondos culturales? ¿Cómo le ofreces tu opinión a un compañero que viene de una cultura que prefiere esconder la cabeza antes de recibir una crítica directa y honesta? ¿Y cómo puedes mantenerte al día en todos los escenarios culturalmente diferentes que emergen en nuestro rápido mundo globalizado? Este es el tipo de preguntas que se contes-

tarán por medio del ciclo de cuatro pasos presentado en este libro.

He estado fascinado toda mi vida por las culturas. Desde mi infancia como niño canadiense creciendo en Nueva York, me sentía intrigado por las diferencias que encontrábamos en nuestros viajes a través de la frontera para visitar a nuestros familiares en Canadá. Me atraía el dinero multicolor, la forma distinta de decir las cosas y la variada cocina que encontrábamos al pasar la aduana. He aprendido mucho más acerca de liderazgo, asuntos globales y mi fe de las experiencias y el trabajo intercultural que de cualquier curso de posgrado que haya tomado o enseñado. He hecho reír a la gente cuando he chapurreado una lengua diferente o sin darme cuenta he comido algo del modo «equivocado». Me he estremecido tiempo después al descubrir que había ofendido a un grupo de colegas de diferente etnia porque había pasado *demasiado* tiempo halagándolos. Soy mejor líder, mejor profesor, mejor padre, amigo y ciudadano a causa de las amistades interculturales que he forjado en mi trabajo. Y por medio del fascinante dominio de la inteligencia cultural, he descubierto un camino próspero para comprender y prepararme para mi trabajo intercultural.

La *inteligencia cultural* es la «capacidad para funcionar con eficacia en cualquier cultura nacional, étnica y organizativa».¹ Lo puede aprender casi cualquier persona. La inteligencia cultural ofrece a los líderes un repertorio global y una perspectiva que puede aplicarse a un sinnúmero de situaciones culturales. Es una capacidad que incluye cuatro dimensiones diferentes que nos permiten hacer frente a las vertiginosas demandas del liderazgo. Este libro describe cómo conseguir la astucia y la ventaja competitiva que provienen de aplicar el ciclo de cuatro pasos de la inteligencia cultural. Piensa en una misión intercultural o una situación a la que te enfrentes. Tómate un minuto y recorre el ciclo de cuatro pasos de la IC ahora mismo:

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

Si no tienes idea de cómo contestar a una o más de estas preguntas ahora mismo, el libro te explicará cómo hacerlo. Pero antes de describir con más detalle qué es la inteligencia cultural y cómo se desarrolla, es importante que veas su directa relevancia para el liderazgo en un mundo que se globaliza con rapidez. Este capítulo analiza algunas de las razones más convincentes para convertirse en alguien más inteligente culturalmente. Empezaremos con una historia y después nos fijaremos en una visión general de la importancia de la inteligencia cultural para las exigencias más insistentes del liderazgo.

Desde el oeste de Michigan hasta África Occidental

Es el día anterior a mi viaje a Monrovia, la capital de Liberia. Liberia, un pequeño país en la costa de África Occidental, no es un lugar que hubiera planeado visitar con antelación. Pero, puesto que mi organización ha formado allí una alianza, ahora se ha convertido en un destino habitual para mí. He pasado mucho más tiempo trabajando en Europa, Asia y Latinoamérica, destinos que me resultan más familiares. África Occidental me sigue pareciendo demasiado extranjero. Aun así, este plano mundo de la globalización hace que incluso los lugares más extranjeros parezcan sospechosamente familiares de un modo

extraño. El acceso a Internet en el hotel donde me hospedo, la Coca-Cola Light y el uso de dólares estadounidenses le extraen a un lugar como Monrovia algo de su sensación de sitio remoto, aunque todavía tengo que hacer un montón de adaptaciones para mi trabajo en Liberia.

Es increíble cómo la vida y el trabajo en este mundo nuestro que se globaliza rápidamente nos trae un número sin precedentes de encuentros con gente, lugares y cuestiones de todo el mundo. Supongo que la tierra es plana... ¿no es así? El economista Thomas Friedman popularizó el término *tierra plana* para sugerir que los competitivos campos de juego entre los mercados industrializados y los emergentes se están nivelando.²

Paso el día anterior de partir para África Occidental atando cabos sueltos previos a mi ausencia de una semana. Respondo correos electrónicos de colegas en Dubái, Shanghái, Frankfurt y Johannesburgo, y charlo por teléfono con clientes de Kuala Lumpur y Hong Kong. Mi esposa y yo aprovechamos para un rápido almuerzo en nuestro restaurante indio favorito y hablamos con un refugiado sudanés que embolsa la compra que hemos recogido antes de volver a casa. Antes de que mis hijos regresen a casa de la celebración del Cinco de Mayo mexicano en el colegio, llamo a la empresa de mi compañía de crédito y doy con un representante de atención al cliente en Delhi. Incluso en la pequeña ciudad de Grand Rapids, Michigan, donde vivo, abundan los encuentros interculturales.

Uno podría pensar que viajar a través de un mundo plano sería más fácil de lo que es. Llegar a Monrovia desde Grand Rapids requiere una planificación detallada y causa estragos en el cuerpo. Mi viaje y mi trabajo deben planearse sobre los únicos tres días a la semana que Brussels Air, la única aerolínea occidental que vuela a Monrovia, viaja hacia allí. Pero, aun así, el hecho de que pueda desayunar con mi familia una mañana y que menos de veinticuatro horas después esté recorriendo la costa atlántica en África Occidental todavía sigue siendo bas-

tante impresionante. Así que quizá la tierra se esté volviendo plana.

En el vuelo de Bruselas a Monrovia me siento junto a Tim, un liberiano de veintidós años que actualmente vive en Atlanta. Charlamos brevemente. Él describe su entusiasmo al volver a casa a Liberia por primera vez desde que sus padres le ayudaron a planear su escapada a Estados Unidos durante la guerra civil de hace diez años.

Cuando aterrizamos, veo los aviones de la ONU aparcados en el asfalto. Hace apenas ocho horas caminaba por las calles de Bruselas y compraba un gofre matutino. Y aquí estoy, abriéndome camino hacia el control de pasaportes en Monrovia. Tal vez viajar a través de múltiples zonas horarias no esté tan mal después de todo.

Al final termino en la zona de recogida de equipajes junto a Tim, mi nuevo conocido. Un mozo de estación que parece tan mayor que podría pasar por centenario ayuda a Tim con su equipaje. El mozo le pregunta: «¿Cuánto tiempo te vas a quedar aquí, amigo?» «Solamente dos semanas. Desearía estar más tiempo», responde Tim. El mozo se echa a reír con una risa punzante. «¿Por qué, amigo mío? ¡Eres de Estados Unidos!» «Lo sé —responde Tim—, pero la vida es dura allí. Desearía poder quedarme acá más tiempo. La vida es mejor aquí». El mozo se ríe aún más fuerte, palmotea a Tim en la espalda y dice: «¡Estás loco, hombre! Mírate. ¡Tienes pasaporte americano! No sabes lo que es tener una vida dura. Llevo trabajando treinta y siete horas seguidas y llevan seis semanas sin pagarme. Pero no puedo dejar este trabajo. Mucha gente no tiene. Y tú mírate. Estás comiendo bien. Estás todo rollizo y saludable. ¡Y vives en Estados Unidos!» Tim sacude la cabeza y dice: «Tú no sabes. No tienes ni idea, ni idea. Es duro. No importa. Agarra mi maleta y ya está».

Puedo ver cómo el cansancio penetra en los anchos hombros de Tim.

Puedo entender por qué el mozo encontraba completamente irrisorio que un tipo de veintidós años que puede permitirse dos semanas de vacaciones al otro lado del océano considere «dura» la vida. Aun así, imagino que como joven afroamericano viviendo en Atlanta Tim pase algunos apuros significativos. Las estadísticas se amontonan en su contra. ¿Cuántas personas echan el cerrojo a las puertas de sus coches cuando él pasa cerca? ¿Por cuántos aros ha tenido que pasar para ser contratado en el centro de *fitness* donde trabaja? Y Tim me ha hablado de las enormes expectativas que tienen puestas sobre él su familia y sus amigos que aún viven en Liberia. Después de todo, ellos no consiguieron escapar de la guerra, así que lo menos que él puede hacer es mandar dinero regularmente para mantenerlos. Observar ese tipo de interacciones mientras viajamos provee puntos de vista para negociar y completar nuestros resultados estratégicos.

Cuando salgo del aeropuerto de Monrovia, una sonriente mujer adornada de un naranja brillante de la cabeza a los pies me vende una tarjeta SIM para mi teléfono por cinco dólares. Le entrego los cinco dólares estadounidenses. Le mando un mensaje de texto a mi familia para hacerles saber que he llegado sano y salvo. Mientras camino, escribiendo el mensaje y buscando a mi chófer, casi me tropiezo con una mujer que está haciendo sus necesidades, veo niños vendiendo agua para beber y paso a hombres de mi edad que para los estándares liberianos se encuentran en sus últimos años. El hecho de utilizar mi teléfono para enviar un mensaje de texto a casa hace que lo extraño se vuelva familiar, pero ver a niños de la edad de mis hijos vendiendo agua hace que el mismo lugar parezca extraño.

Después de una decente noche de descanso, me levanto para correr un poco por las calles embarradas junto a mi hotel. Sigo pasando junto a niños que llevan cubos de agua en la cabeza desde los pozos cercanos. El desayuno en el hotel donde me hospedo tiene lugar en una gran mesa de comedor donde a los invitados se les sirven dos huevos poco hechos, un perrito

caliente, una pieza de pan blanco y una taza de café instantáneo. Esta mañana en particular, la mesa del desayuno incluye a unos consultores de la ONU de India y Suecia, un economista de Estados Unidos, algunos ejecutivos norteamericanos y un médico británico.

Empiezo a hablar con la mujer de negocios norteamericana que está sentada a mi lado. Trabaja para una firma estadounidense que vende comida para bebés. Me cuenta que este es su quinto viaje a Monrovia en los últimos dos años. Antes de su primer viaje, convenció a su empresa de que había un mercado en crecimiento para la comida infantil en Liberia, particularmente entre muchos liberianos que estaban regresando de vivir en el extranjero tras quince años de guerra. En el exterior, aquellos liberianos habían visto los beneficios nutricionales y la conveniencia de la comida infantil y estaban seguros de que podrían convencer a sus compatriotas para que también la compraran. La compañía envió varios contenedores llenos de comida infantil. Mandaron un tipo de comida seleccionada cuidadosamente basándose en estudios de mercado acerca de la dieta liberiana, pero utilizando la misma presentación que en Estados Unidos: una etiqueta con el dibujo de un bebé. La compañía lanzó su producto con montones de promociones, incluyendo muestras gratuitas para que los padres se lo diesen a probar a sus hijos, pero muy poca gente tomó las muestras, y menos aún compraron la comida infantil, a pesar de que se les había presentado a un precio realmente bajo. Las ventas de comida infantil en Liberia no dejaron de caer hasta que la compañía se dio cuenta de repente de que los distribuidores de comestibles africanos normalmente colocaban imágenes de los contenidos en sus etiquetas. Por lo tanto, comercializar un tarro con un bebé en el frente no vendía. ¡Oh, vaya!

Al escuchar su historia, el doctor británico de pelo canoso sentado enfrente de nosotros empieza a contar una anécdota de su propia cosecha. Nos relata cómo envió varias cajas de medicinas desde Gran Bretaña hace seis meses, que aún no han lle-

gado a Liberia. Durante los últimos meses, telefoneó y envió correos electrónicos al astillero de Monrovia desde Londres cada dos días, y todo el tiempo le decían que el envío todavía no había llegado. Cuando llegó a Monrovia, iba al muelle a diario para preguntar si su envío había llegado. Siempre le decían: «Vuelva mañana. Seguro que vendrá en el siguiente barco». Pero nunca lo hace. Está empezando a pensar que nunca verá los suministros médicos, y el valor de su breve estancia en Liberia se está viendo muy perjudicado al no tenerlos. Piensa que ahora parece una pérdida de tiempo el haber venido.

Después yo comparto un par de mis contratiempos culturales y hablamos de lo sencillo que es reírse de estas cosas al volver la vista atrás, pero que cuando suceden la frustración y el coste económico que implican es todo menos gracioso. Nuestra conversación en el desayuno es un recordatorio de los muchos desafíos que enfrentamos al liderar interculturalmente. Y, en pocos minutos, yo mismo estoy a punto de descubrir esa realidad de nuevo.

Uno de los objetivos clave de mi viaje a Liberia es decidir si debemos incluir una escuela liberiana, la Escuela Madison (es un pseudónimo), en una asociación a varios niveles que estamos desarrollando por todo el país. Nuestro principal contacto empresarial en Liberia es Moses, un liberiano catalítico que lidera los trabajos de reconstrucción del sistema educativo liberiano después de la guerra. Moses es el mayor de los ochenta y cinco hijos de su padre y el primogénito de su primera esposa. Eso le convierte en el miembro de más importancia de su familia ahora que su padre está muerto. Moses es bajo y fornido, y se comporta como un líder tribal. Sistemáticamente nos ha advertido en contra de trabajar con la Escuela Madison. Está preocupado por la integridad y la ética del presidente de la escuela, el doctor Jones. Aquella mañana, Moses y yo visitamos al doctor Harris, otro líder clave en Monrovia. El doctor Harris ha trabajado mucho con el doctor Jones y la Escuela Madison. Es un hombre alto, de mirada majestuosa, que permanece

detrás de su escritorio mientras hablamos, sentado derecho y erguido dentro de un traje azul marino.

Aprovechando mi valía en la comunicación directa, poco después pasamos de largo las presentaciones superficiales y el doctor Harris menciona que él algunas veces da clases en Madison. Eso me sirve de punto de partida. Fíjate en nuestro diálogo:

Dave: ¿Le agrada enseñar en Madison, Dr. Harris? ¿Es una buena escuela?

Dr. Harris: Oh, para mí es una gran satisfacción enseñar allí. Los estudiantes están ansiosos por aprender.

Dave: ¿Y qué hay del doctor Jones? ¿Cómo es él como líder?

Nótese que, aunque intento ser directo, también trato de hacer preguntas abiertas, un acercamiento que suele funcionar muy bien en casa.

Dr. Harris: Madison es una escuela muy buena. El doctor Jones lleva allí mucho tiempo, desde antes de la guerra.

Ahora puedo ver que mis preguntas abiertas no me llevan muy lejos. Mi tiempo con el doctor Harris es limitado. Necesito su valoración honesta del doctor Jones, así que decido ir por todas.

Dave: Perdóneme si lo que le voy a preguntar le resulta incómodo, Dr. Harris. Pero he escuchado algunas cuestiones acerca del doctor Jones y su liderazgo. No estoy buscando detalles innecesarios. Pero estamos considerando asociarnos con el doctor Jones y la Escuela Madison. Esta asociación supondría una inversión de gran nivel por parte de nuestra universidad. ¿Podría usted darme alguna perspectiva acerca de estas críticas que he escuchado?

Dr. Harris: Sería muy bueno para los estudiantes que ustedes se asociaran con la Escuela Madison. Nuestras escuelas no tienen nada aquí. La guerra lo destruyó todo. Sería realmente bueno. Por favor, vengan.

No voy del todo a ciegas. Puedo ver por dónde va el camino, pero no tengo tiempo para lo que me parece un juego. Vuelvo a insistir.

Dave: Sí, por eso estoy aquí. Pero me pregunto qué puede usted contarme específicamente del doctor Jones. ¿Se sentiría usted bien respaldándolo ante nosotros como un socio significativo?

Dr. Harris: Es realmente impresionante que la escuela sobreviviera a la guerra. Quiero decir, por supuesto que tuvieron que cerrar durante un tiempo. Los soldados rebeldes se hicieron con toda Monrovia. Pero fue uno de los primeros lugares en reabrir. Tienen a muy buena gente allí.

Dave: ¿Y usted se siente bien acerca del modo en que el doctor Jones lidera allí?

Dr. Harris: El doctor Jones ha hecho muchas cosas buenas. Somos amigos desde hace muchos años. En realidad, fuimos compañeros de clase en la escuela primaria. Sería muy bueno que ustedes ayudaran a Madison. Puedo presentárselo yo mismo si lo desea.

Cuando salimos de la reunión, me giro rápidamente para asegurarle a Moses: «Moses, no quiero que pienses que no confío en la validez de tus inquietudes sobre el doctor Jones. Solo es que era importante para mí recibir su aportación. Pero eso no significa que esté descartando tus reservas».

Por fortuna, Moses ha aprendido cómo hablarle a un norteamericano enfocado a los resultados como yo en un modo comprensible. Responde:

¿No lo ves, Dave?! ¿No lo ves?! Por supuesto que él no te iba a hablar de sus opiniones sobre el doctor Jones. No tendrías que haberle preguntado eso, sobre todo no conmigo aquí. Él nunca hablaría de modo despectivo sobre él con un completo extraño de Estados Unidos frente a otro hermano liberiano. ¿Crecieron juntos! ¿Qué esperabas que te contase?

Yo le contesto: «¡La verdad! Eso quería. No necesita darme los detalles sangrientos. Pero si él está al tanto de la falta de decoro de la que se acusa al doctor Jones, esperaba que al menos me animase a que investigase un poco más allá mis preocupaciones. Si alguien me preguntara acerca de un amigo de la infancia que sé que está desfalcando dinero, ¡le diría la verdad!»

Moses me explica que el doctor Harris tal vez hubiera profundizado en todo esto conmigo un poco si hubiéramos estado solos. Dice: «Pero hubiera resultado vergonzoso, tanto para él como para mí, que el doctor Harris te hubiera hablado mal de su amigo de la infancia delante de mí. Y él da clases allí. Hablar de esto de tal modo le habría avergonzado. Nunca tendrías que haberle preguntado eso. ¡Nunca!»

Yo no estaba totalmente ciego a las dinámicas interculturales e interpersonales implicadas. Pero estaba en un punto muerto para conseguir la clase de información que necesitaba para avanzar. Normalmente, puedo pasar por encima de esta clase de conflictos cuando interactúo con individuos del mismo contexto cultural que yo. Pero las habilidades interpersonales y las estrategias persuasivas que utilizo intuitivamente en casa no tenían efecto sobre estos líderes liberianos. Aquí es donde entra en juego la inteligencia cultural. Nos ayuda de una manera eficaz a adaptar nuestras estrategias de liderazgo cuando trabajamos con individuos de diferentes trasfondos culturales. Más adelante te mostraré cómo la IC me ayudó a avanzar en esta situación.

La relevancia para los líderes

Quizá el mundo no sea tan plano, después de todo, especialmente cuando consideras que Liberia, de entre muchos lugares del mundo, está más cerca de la norma que de la excepción. Las discrepancias son obvias. Y la mayor parte de nosotros nos movemos de un lado a otro en estos inhóspitos contrastes culturales casi con la misma facilidad con la que zapeamos de un canal a otro mientras vemos la televisión. La facilidad con la que nos tropezamos con tantas diferencias culturales en un periodo de veinticuatro horas puede llevarnos a subestimar la profunda sima que diferencia a una cultura de otra... ya sea entre Grand Rapids y Monrovia, Francia y Alemania, o entre Starbucks y Shell. La idea de Friedman de un mundo plano es muy apropiada cuando se aplica a la creciente competencia y oportunidades de las economías emergentes. Pero tenemos que evitar aplicar esa idea de una tierra plana para suponer que podemos hacer negocios como de costumbre allá donde vayamos.

De hecho, el noventa por ciento de los líderes ejecutivos en sesenta y ocho países nombran el liderazgo intercultural como el mayor desafío para la gestión de empresas del próximo siglo.³ Solía pasar que los viajes por todo el mundo y las interacciones culturales estaban reservadas mayormente para los embajadores gubernamentales y los altos ejecutivos de las grandes multinacionales como IBM y McDonald's. Hoy casi cada líder se ve involucrado en un sinnúmero de interacciones interculturales. Para algunos eso significa pasar del control de pasaportes al fascinante mundo de una cocina y una lengua nuevas. Para otros, los encuentros interculturales son tan cercanos como la bandeja de entrada de su correo electrónico, la persona que está al otro lado del cubículo o la diversidad de estudiantes esparcidos por el campus.

Los líderes de cualquier profesión se ven impulsados a un desafío culturalmente rico y variado. Tanto un sentido intuitivo del liderazgo como la experiencia en el propio campo continúan siendo valiosas ventajas para liderar, pero ya no son suficientes

para gestionar la diversidad de oportunidades de hoy en día. Los directores de hospital supervisan a profesionales de la salud que tratan a pacientes de numerosos contextos culturales. Los oficiales militares dan órdenes a muchachos de dieciocho años que si no llevan bien a cabo su tarea aparecerán como incidentes internacionales en la BBC o la CNN. Y los ejecutivos de negocios, tanto los de la lista de compañías de *Fortune 500* como los de las empresas incipientes, se enfrentan a una presión creciente para contratar y liderar talentos para vender y producir productos al otro lado de las fronteras internacionales.

Los profesionales de hoy pueden encontrarse fácilmente con quince contextos culturales diferentes en un solo día. Por cultura me refiero simplemente a cualquier grupo de gente que comparta el modo de ver y de darle sentido al mundo. Se necesita un grado mucho mayor de adaptabilidad para trabajar dentro de todas las culturas que nos encontramos. Además de trabajar en medio de muchas culturas nacionales y étnicas, los profesionales tienen que navegar por varios contextos organizativos. Y quizá aún más importante: los líderes eficaces necesitan una gran conciencia de su propia identidad cultural. ¡Es fácil sentirse agobiado por todo esto! Sin la habilidad para adaptarse a un número creciente de culturas, los líderes y sus organizaciones a menudo se vuelven obsoletos. Pero no tiene por qué ser así. La inteligencia cultural es una habilidad especialmente adecuada para el aluvión de culturas al que se enfrentan los líderes contemporáneos. En vez de esperar a que los individuos dominen todas las normas de las diferentes culturas que se van encontrando, la inteligencia cultural ayuda al líder a desarrollar un repertorio y una perspectiva globales que da como resultado un liderazgo más eficaz.

Los ejecutivos informan de que liderar *sin* inteligencia cultural da como resultado tener que utilizar más tiempo para conseguir realizar el trabajo, tener que emplear un mayor tiempo y coste en los viajes, tener que lidiar con una creciente frustración y confusión, rendir de una manera más pobre en el trabajo,

ver cómo los ingresos disminuyen, tener unas relaciones laborales pobres tanto en casa como en el extranjero y perder oportunidades.⁴ Por lo tanto, la razón más urgente por la que los líderes necesitan inteligencia cultural es para comprender una base de clientes diversificada, para gestionar equipos variados e internacionales, reclutar y desarrollar talentos interculturales, adaptar su estilo de liderazgo y demostrar un genuino respeto por todas las clases de personas. Es necesario decir algo más acerca de cada una de estas razones antes de desentrañar con más minuciosidad la IC.

¿POR QUÉ LA IC?

Casi el noventa por ciento de los líderes ejecutivos en sesenta y ocho países nombran el liderazgo intercultural como el mayor desafío para la gestión de empresas del próximo siglo.⁵ Los líderes más contemporáneos encuentran docenas de culturas diferentes cada día. Es imposible dominar todas las normas y valores de cada una de esas culturas; en vez de eso, los líderes eficaces requieren alguna clase de adaptación en materia de enfoque y estrategia. Los ejecutivos nombran estas cuestiones urgentes para identificar por qué es necesaria la IC:

- Comprender clientes diversos.
- Dirigir equipos variados.
- Contratar y desarrollar el talento intercultural.
- Adaptar el estilo de liderazgo.
- Demostrar respeto.

Comprender clientes diversos

Ya pasaron hace tiempo los días en que muchas organizaciones identificaban un solo objetivo comercial. Muchos líderes corpo-

rativos y de organizaciones sin ánimo de lucro están sirviendo a clientes cuyos gustos, comportamientos y suposiciones no solo son diferentes sino que a menudo entran en conflicto unos con otros. Poner la imagen de un puré de zanahorias en la etiqueta de un tarrito de comida para bebés puede reducir las ventas en el mercado de Estados Unidos, pero hacerlo en Liberia de repente hace que el mismo producto sea más comercializable.

Se espera que la proporción de ingresos que provengan de los mercados exteriores dé el salto hasta el 30 o el 50 por ciento en los próximos tres a cinco años. Un creciente número de compañías son ahora como Coca-Cola, que vende más en Japón de lo que lo hace en Estados Unidos. En 2003, el 56 por ciento de las franquicias estadounidenses (por ejemplo, Dunkin' Donuts o KFC) estaba en mercados fuera de Estados Unidos.⁶ La demanda que proviene de los mercados emergentes es vista como el factor más importante para encarar los negocios globales. El poder consumista de China e India crece a un ritmo enorme. El *Economist's CEO Briefing* informaba de que: «El número de hogares que ganan más de cinco mil dólares anuales se doblará en China en los próximos cinco años y se triplicará en India».⁷ Ni siquiera se espera que la reciente crisis económica altere esa tendencia.

Los ejecutivos encuestados admiten que entender a clientes de varios contextos es el mayor de todos los desafíos del liderazgo global. No existe tal cosa como una cultura global uniforme con la que comercializar. Las organizaciones de hoy en día y sus líderes deben ser a la vez locales y globales, o «glocales», a la hora de servir y comprender a sus clientes.

Dirigir equipos variados

La tarea de dirigir una plantilla diversificada y dispersa tanto en casa como internacionalmente es otra de las mayores pruebas del liderazgo. Fomentar la buena comunicación y afianzar la confianza siempre han sido dos temas fundamentales en el

liderazgo, pero aprender cómo hacerlo en medio de un personal culturalmente diverso es un desafío completamente nuevo. Las políticas de recursos humanos, las estrategias para motivar y las evaluaciones de desempeño necesitarían adaptarse a los varios grupos culturales representados en los miembros de tu equipo. Además, aprovechar al máximo una plantilla global a menudo significa contratar servicios en India y manufacturar en China. Pero saber cómo medir los costes, los beneficios y las expectativas apropiadas implicadas en esta clase de oportunidades conlleva una gran complejidad.

Además de eso, se espera que un número cada vez mayor de trabajadores en muchas compañías trabajen al otro lado de las fronteras internacionales. Individuos que solían gestionar una línea de productos en una planta ahora se encuentran viviendo en aviones y hablando con equipos y clientes esparcidos por todo el mundo.⁸ Se necesitan líderes que puedan ayudar a los equipos a formar una identidad local al mismo tiempo que siguen manteniendo los valores de la organización en su conjunto. Se necesita inteligencia cultural para conseguir la mezcla exacta entre flexibilidad y rigidez en la gestión de empresas global.

Contratar y desarrollar el talento intercultural

También se necesita inteligencia cultural para afrontar el reto de reclutar, desarrollar y retener el talento intercultural. Los prometedores líderes de las economías emergentes tienen muchas opciones a su disposición y están buscando empresas y ejecutivos que demuestren una inteligencia cultural práctica. Katherine Tsang, directora ejecutiva del Standard Chartered Bank China, respondió a este desafío creando lo que ella llama una superautopista para atraer y retener a los líderes jóvenes y con una mente global. El mantra para su equipo es «¡A los lugares!»: un juego de palabras para trabajar con una red global de afiliados y hacer crecer una cartera de personal en el liderazgo

global. Tsang identifica la carrera por conseguir buenos talentos como una de las razones más urgentes por las que su compañía debe ser más astuta culturalmente.⁹

Los ejecutivos reconocen la necesidad de contratar al personal correcto, porque entre el 16 y el 40 por ciento de los gerentes a los que se les encomienda un proyecto en el extranjero como expatriados lo dan por finalizado antes de tiempo. El 99 por ciento de esos finales prematuros son el resultado de cuestiones culturales, no de su habilidad para el trabajo. Se ha calculado el coste de cada misión expatriada fracasada, en cualquier parte, entre 250,000 y 1,250,000 dólares cuando incluyes los gastos asociados a la movilidad, el tiempo de inactividad y un sinnúmero de otros costes directos e indirectos.¹⁰

La inteligencia cultural se está convirtiendo en una necesidad cada vez más importante incluso para los empleados que nunca toman un proyecto prolongado en el extranjero. Se espera que cada vez más empleados hagan viajes cortos al extranjero para trabajar con colegas y clientes o que trabajen con clientes internacionales desde casa. Las organizaciones que practican la inteligencia cultural son más capaces de reclutar y retener el talento que se necesita para suplir todas esas demandas.¹¹

Adaptar el estilo del liderazgo

Cuando se lidera en diferentes culturas, también necesitamos inteligencia cultural para adaptar nuestro estilo de liderazgo. Una vez fui a la oficina regional de mi compañía en Praga para unirme a un encuentro de dos días con todos nuestros directivos de nivel medio de Europa del Este. Cuando terminó, nuestro director regional me preguntó que a quiénes de todo el grupo percibía como los líderes incipientes más prometedores. Sin dudarlo, nombré a tres individuos que me parecía que tenían la palabra «líder» escrita en la frente. Él se rió y dijo: «Supuse que dirías eso. Su carisma e iniciativa serían seguramente una enorme ventaja en Estados Unidos, pero aquí darían muchos

problemas». Seguimos hablando y me contó quiénes pensaba él que eran los líderes más prometedores: individuos que apenas habían destacado en mi radar. Dos años después, uno de aquellos a los que él identificó era el nuevo director regional y rendía con excelencia.

Del mismo modo en que las personas poseen diferentes visiones y creencias acerca de sus estilos preferidos de liderazgo, las culturas en su conjunto tienen diversas preferencias para ciertos enfoques de liderazgo. Un estudio en sesenta y dos países, «Liderazgo global y eficacia en el comportamiento empresarial», considera que las culturas nacionales y empresariales influyen en la clase de liderazgo que se considera aceptable y efectivo por la gente de esa cultura. Por ejemplo, un estilo de liderazgo participativo donde los directivos implican a otros en la toma de decisiones era visto como un modo esencial de trabajo entre muchos líderes y organizaciones alemanas. Sin embargo, ese mismo estilo se veía como una debilidad entre muchas firmas y líderes de Arabia Saudí, donde los líderes autoritarios son percibidos como una fortaleza.¹²

Muchas de estas preferencias culturales en el estilo de liderazgo tienen que ver con los valores generales que abraza esa cultura. Esta es una relación que exploraremos con más detenimiento a lo largo del libro. Por ahora, lo interesante es ver la importancia de tener el conocimiento, la motivación y la flexibilidad para representar el estilo apropiado de liderazgo en cada situación.¹³

Demostrar respeto

Tener ventaja sobre los competidores, incrementar los beneficios y la expansión global son cuestiones centrales para saber por qué muchos de nosotros estamos interesados en la inteligencia cultural; sin embargo, la mayoría de nosotros no tendríamos reparo en admitir que también estamos interesados en comportarnos de una manera más respetuosa y humana con las

personas que nos encontramos en nuestro trabajo. La inteligencia cultural puede ayudarnos a ser más benevolentes con el modo en que vemos a aquellos que tienen una opinión diferente del mundo. El deseo de tratar a los demás con honor y respeto no significa que automáticamente nuestro comportamiento dé la impresión de ser dignificante y amable. Tenemos que hacer varias adaptaciones para asegurar que la gente experimente de nuestra parte respeto y honor. Esta clase de posturas requieren capacidades como la inteligencia cultural.

Estas cinco razones para la inteligencia cultural (comprender a los clientes, dirigir al personal, contratar talentos, adaptar el estilo de liderazgo y mostrar respeto en la comunicación) son los argumentos más recurrentes identificados por los líderes ejecutivos de todo el mundo. Estas necesidades continuarán aflorando a lo largo del libro según vayamos descubriendo cómo liderar con inteligencia cultural.

Inteligencia cultural frente a otros acercamientos interculturales

Aunque muchos de nosotros no necesitamos convencernos de que el liderazgo es un desafío multicultural, ¿qué perspectiva ofrece de forma única la inteligencia cultural? Abundan teorías, libros y formación sobre diversidad y sobre liderazgo global. Algunos incluyen pruebas de sensibilidad cultural que son bien conocidas y ampliamente usadas. Gran parte de este material informa de cómo hemos conceptualizado, investigado y aplicado la IC al contexto del liderazgo. No obstante, hay unas cuantas diferencias relevantes entre la IC y otros enfoques interculturales. Las distinciones se comentan brevemente aquí, ya que muchas de ellas reaparecerán en la completa descripción de la IC del capítulo dos. Las razones primordiales por las que la IC se diferencia de otros enfoques de liderazgo para la

gestión global son:

- *La IC es una metaestructura enraizada en rigurosos estudios académicos.* Una ventaja clave del concepto de la inteligencia cultural es que es una metaestructura basada en investigaciones que sintetiza gran cantidad de material y perspectivas acerca del liderazgo intercultural y la diversidad. El éxito de la IC ha sido comprobado por medio de múltiples muestras, tiempos y culturas.
- *La IC está basada en múltiples estudios sobre inteligencias.* La inteligencia cultural es el único acercamiento al liderazgo intercultural explícitamente arraigado en las teorías contemporáneas sobre inteligencia. El modelo de cuatro dimensiones de la IC se conecta directamente con los cuatro aspectos de la inteligencia (el motivacional, el cognitivo, el metacognitivo y el conductual) que se han aplicado e investigado ampliamente en todo el mundo. La IC es una forma específica de inteligencia que ayuda a los individuos a funcionar con eficacia en situaciones multiculturales.¹⁴
- *La IC es más que puro conocimiento.* El acercamiento a la inteligencia cultural va más allá de un simple entendimiento con énfasis en lo cultural. También incluye los intereses *personales* del líder, el pensamiento estratégico y su comportamiento resultante en situaciones interculturales. Comprender las diferencias sociológicas en las creencias, valores y comportamientos culturales es esencial, pero es incompleto si no se exploran también las dinámicas psicológicas implicadas en la interacción de las personas.
- *La IC enfatiza las capacidades aprendidas más que los rasgos de personalidad.* Aunque es útil entender cómo nuestra personalidad predispuesta nos influye en el comportamiento intercultural (por ejemplo, extrovertidos frente a introvertidos), puede ser paralizante, porque la personalidad es difícil de cambiar. El énfasis de la IC, sin embargo, está en lo

que cada líder puede hacer para *mejorar* la inteligencia cultural por medio de la educación, la formación y la experiencia. La IC no está fijada; más bien, puede ser desarrollada y crecer.

- *La IC no es culturalmente específica.* Finalmente, la inteligencia cultural no se delimita a una cultura en particular. El énfasis no está en dominar toda la información específica y los comportamientos necesarios para las culturas individuales. En vez de eso, la IC se centra en desarrollar un repertorio global de entendimiento, habilidades y comportamientos para que el aluvión de culturas con el que nos encontramos cada día tenga sentido.¹⁵

Se insistirá en la relevancia de estas distinciones acerca de la IC en el capítulo dos al describir más minuciosamente el modelo de inteligencia cultural. Este tipo de inteligencia ofrece a los líderes un grupo de herramientas prácticas y realistas para satisfacer las demandas del liderazgo en el mundo acelerado de hoy.

Conclusión

Para y mira a tu alrededor. ¿De qué manera la cultura modela lo que hay? ¿Cómo da forma a lo que ves? Lo está haciendo. Te lo garantizo. Y es importantísimo el grado en el cual tú lo veas y te adaptes a ello.

Estoy sentado en un aeropuerto ahora mismo. Por un instante, me olvido de dónde estoy. Hay un The Body Shop justo delante de mí, un Disney Store a mi izquierda, un Starbucks a mi derecha y una enorme tienda *duty-free* a la vuelta de la esquina. El chico sentado a mi lado está tecleando frenéticamente en un portátil de Dell. Es fácil ver los familiares tótems de los aeropuertos en Sídney, Sao Paulo, Londres, Hong Kong, Orlando y Johannesburgo y creer que el mundo es plano en todos los sentidos. En cierto modo, lo es. Puedes pedirte un *latte* grande, con

triple *shot*, leche desnatada, vainilla y sin espuma de Starbucks en más de veinticinco países del mundo. Sin fin de competidores ofrecen sus propias versiones de la misma bebida en muchos otros lugares. Pero hay que tener cuidado con pensar que las mismas herramientas de negociación, sentido del humor y técnicas para motivar se pueden usar indiscriminadamente con cualquier persona y en cualquier sitio.

Liderar en el mundo del siglo veintiuno significa maniobrar con los giros y las vueltas de un mundo multidimensional. El paisaje perpetuamente cambiante del liderazgo global puede desorientar; la experiencia y la intuición por sí solas no son suficientes. Pero la inteligencia cultural ofrece un camino por este laberinto que no solamente es eficaz, sino también vigorizante y satisfactorio. Únete a una comunidad de líderes de todo el mundo que están adquiriendo inteligencia cultural para aprovechar al máximo las oportunidades y los resultados de liderar en un mundo que se globaliza con rapidez.

CAPÍTULO 2

NECESITAS UN MAPA PARA EL VIAJE: VISIÓN DE CONJUNTO DE LA IC

Si dos líderes norteamericanos tuvieran una formación idéntica para una misión en Brasil, aun así tendrían dos experiencias muy diferentes porque son dos personas muy diferentes. Todos lo somos.

De entre todas las formas en que la inteligencia cultural difiere de otros enfoques del liderazgo intercultural, el hecho de que la IC sea una *capacidad individual* es la diferencia más significativa. Todos tenemos un coeficiente de inteligencia cultural (IC) distinto. La formación y las estrategias uniformes no significan un rendimiento uniforme.

Dos semanas antes de ir a Monrovia, hablaba acerca de la globalización con un grupo de líderes que se habían reunido en una gran universidad de Estados Unidos. Mientras estaba allí, pasé varias horas una tarde entrevistando a un grupo de estudiantes de empresariales que habían regresado hacía poco de un viaje de estudios de diez días por India. Antes de nuestro encuentro de la tarde, empecé a hablar con uno de los profesores que había participado en aquel viaje. Tenía cincuenta y dos años y llevaba diecisiete en la universidad siendo profesor de empresariales con plaza fija. Imagínate el estereotipo de profesor: pelo rizado, chaqueta de *tweed* y aroma a pipa. Empezó a contarme sus observaciones acerca de los líderes empresariales indios con los que se había encontrado. Dijo: «¡Son todos un puñado de malditos racistas chovinistas! Hasta el último de ellos. ¡De verdad! ¡Muéstreme a un líder empresarial indio que no lo sea!»

Unos minutos después hablaba con algunos de los estudiantes acerca de sus observaciones del viaje a India. Drew, un alumno de segundo curso, de diecinueve años, rubio y con los ojos azules, fue el primero en hablar. Parecía como si acabara de venir de jugar al golf con unos amigos. Él tenía esto que decir acerca de la compañía con la que había pasado la mayor parte del tiempo en Bangalore: «Realmente tengo que reconsiderar mis puntos de vista acerca de si un *equipo* de líderes es el único modo eficaz de hacer funcionar una compañía. La gente de allí parece prosperar a pesar de toda la formalidad, los títulos y el enfoque de arriba hacia abajo».

Desde luego, me sentía mucho más animado por el interés de Drew en repensar sus propias suposiciones sobre los estilos de liderazgo de lo que estaba con las afirmaciones dogmáticas que había realizado el profesor. ¿Es justo decir que todos los líderes de una población de más de mil millones de personas son chovinistas y racistas? Podríamos haber esperado que el prejuicio relacionado con las afirmaciones previas fuera al revés. ¡Estoy seguro de que los profesores veteranos tienen más sensibilidad intercultural que los universitarios de diecinueve años! Estas afirmaciones presentan una complicada pregunta acerca de la edad: ¿por qué algunos líderes adaptan con facilidad y eficacia sus opiniones y comportamientos acerca de la interculturalidad y otros no? ¿Qué clase de líder eres tú?

La educación y la experiencia internacional juegan un importante papel a la hora de desarrollar nuestro nivel de inteligencia cultural, pero no garantizan el éxito.¹ Me he encontrado con líderes empresariales y oficiales del gobierno que han vivido durante décadas en el extranjero y aun así demuestran poca habilidad para ver más allá de sus anteojeras culturales. Y me he encontrado con otros líderes que viven en el extranjero, a veces con una experiencia internacional mínima, que son extremadamente hábiles a la hora de entrar y salir de varios contextos y situaciones culturales y seguir siendo auténticos con respecto a quiénes son. ¿Qué marca la diferencia? ¿Qué habili-

dades y herramientas rinden buenos resultados en el liderazgo intercultural efectivo? Responder a estas preguntas está en el núcleo del acercamiento a la inteligencia cultural.

¿QUÉ ES LA IC?

La inteligencia cultural (IC) es la capacidad para funcionar con eficacia en cualquier cultura nacional, étnica y organizativa.² Es:

- Un modelo de cuatro dimensiones
- Un ciclo de cuatro pasos
- Diferente de la inteligencia emocional
- Un repertorio de herramientas
- Un enfoque de dentro hacia fuera

El resto de este capítulo proporciona una descripción más completa de la inteligencia cultural, que se basa en las distinciones a las que se hace referencia al final del capítulo uno (incluyendo el hecho de que la IC está fundamentada en investigaciones, es más que puro conocimiento, enfatiza las capacidades del aprendiz y no está delimitada a una cultura específica).

Un modelo en cuatro dimensiones

La inteligencia cultural es una estructura de cuatro dimensiones cimentada en los muchos años de investigación sobre la inteligencia y la interacción interculturales. Estas cuatro dimensiones son esenciales para obtener los beneficios de la IC: la determinación, el conocimiento, la estrategia y la acción de la IC, que a menudo están reseñadas en las investigaciones como IC motivacional, IC cognitiva, IC metacognitiva e IC conductual (véase la [Figura 2-1](#)). Las investigadoras Linn Van Dyne y Soon

Ang también han sugerido algunas subdimensiones para cada una de ellas, como se señala en la [Figura 2-1](#).³

Figura 2-1. El modelo de cuatro dimensiones de la inteligencia cultural



La determinación de la IC: Mostrar interés, confianza y motivación para adaptarse a la interculturalidad

La determinación de la IC, la dimensión motivacional de la IC, es el nivel de interés, determinación y energía del líder para adaptarse interculturalmente. ¿Tienes la confianza y la motivación necesarias para ocuparte de los desafíos y los conflictos que inevitablemente acompañan al trabajo intercultural? La habilidad para comprometerte personalmente y perseverar durante los desafíos interculturales es uno de los aspectos más revolucionarios e importantes de la inteligencia cultural. No podemos sencillamente *asumir* que la gente está interesada y motivada para ajustarse a las diferencias culturales. A menudo los empleados se acercan a la formación en diversidad apáticos y solo porque se les exige. El personal encomendado a misiones internacionales a menudo está más preocupado de la mudanza y de cómo adaptar a su familia al extranjero que de desarrollar el entendimiento cultural. Sin una amplia motivación, hay

pocas razones para gastar tiempo y dinero en formación intercultural.

La determinación de la IC incluye tres subdimensiones: *motivación intrínseca* (el grado al cual derivas el disfrute de las diversas situaciones culturales); *motivación extrínseca* (los beneficios tangibles que obtienes de las diversas experiencias culturales); y la *autoeficacia* (la confianza en que serás eficaz en un encuentro intercultural).⁴ Estas tres dinámicas motivacionales juegan su papel en el modo en que los líderes enfocan las situaciones interculturales.⁵

El conocimiento de la IC: Entender las cuestiones interculturales y sus diferencias

El conocimiento de la IC, la dimensión cognitiva del estudio de la IC, se refiere al conocimiento del líder acerca de la cultura y su papel en dar forma a cómo se hacen los negocios. ¿Entiendes el modo en que la cultura da forma al pensamiento y al comportamiento? Eso también incluye tu conocimiento global de cómo las culturas varían unas de otras. El conocimiento de la IC incluye dos subdimensiones: *los sistemas culturales* y *las normas y valores culturales*.⁶ Los sistemas culturales son las maneras en que las sociedades se organizan para suplir las necesidades básicas de sus miembros. Por ejemplo, cada nación tiene sistemas culturales para el modo en que sus miembros distribuyen productos o servicios o el modo en que se emparejan y crían a sus hijos. Comprender cómo funciona un sistema familiar podría parecer innecesario, pero se vuelve crucialmente relevante cuando intentas desarrollar políticas de recursos humanos para empleados de los que se espera que cuiden a los miembros mayores de su familia extendida. La otra subdimensión del conocimiento de la IC, las normas y valores culturales, se refiere a los diversos modos en que las culturas enfocan asuntos tales como el tiempo, la autoridad y las relaciones. El valor que una cultura le adjudica al tiempo y a las relaciones es

sumamente pertinente cuando un estadounidense está tratando de conseguir un contrato firmado con un afiliado en potencia en China o en Arabia Saudí, donde normas diferentes determinan las expectativas del líder.

El conocimiento de la IC es la dimensión que más se suele enfatizar en muchos enfoques de la competencia intercultural. Por ejemplo, una gran empresa en crecimiento de formación y consultoría se centra en enseñar a los líderes este tipo de conocimiento cultural. Aunque valioso, la comprensión que proviene del conocimiento de la IC debe ser combinado con las otras tres dimensiones, o su relevancia para las demandas reales del liderazgo será cuestionable y potencialmente perjudicial.

La estrategia de la IC: Crear estrategias y hacer que las diferentes experiencias culturales tengan sentido

La estrategia de la IC, también conocida como IC metacognitiva, es la habilidad del líder para trazar maniobras cuando cruza culturas. ¿Podemos disminuir las revoluciones por minuto lo suficiente para observar con atención qué ocurre dentro de nuestras mentes y de las de otros? Es la habilidad para recurrir a nuestro entendimiento cultural para resolver problemas culturalmente complejos. La estrategia de la IC ayuda a que un líder use el conocimiento cultural para planear una estrategia apropiada, interpretar con exactitud lo que está ocurriendo y comprobar si las expectativas son certeras o si necesitan una revisión.

Las tres subdimensiones de la estrategia de la IC son *la conciencia, la planificación y la comprobación*.⁷ Conciencia significa estar al corriente de lo que ocurre en nosotros mismos y en los demás. Planificación es tomarse tiempo para prepararse para un encuentro intercultural, anticipando cómo acercarse a la gente, al tema y a la situación. Comprobación es controlar nuestras interacciones para ver si nuestros planes y expectativas han sido apropiados. También es comparar lo que esperába-

mos con nuestra experiencia real. La estrategia de la IC enfatiza la estrategia y es el eje entre entender los asuntos culturales y ser realmente capaces de usar nuestro entendimiento para ser más eficaces.

La acción de la IC: Cambiar las acciones verbales y no verbales adecuadamente cuando se interactúa con la interculturalidad

La acción de la IC, la dimensión conductual de la IC, es la habilidad del líder para *actuar* adecuadamente en una gama de situaciones interculturales. ¿Podemos llevar a cabo con eficacia nuestros objetivos de rendimiento en diferentes situaciones culturales? Uno de los aspectos más importantes de la acción de la IC es conocer cuándo adaptarse a otra cultura y cuando *no* hacerlo. Una persona con alto coeficiente cultural aprende qué acciones le harán mejorar la eficacia y los actos de ese entendimiento y cuáles no. Así pues, la acción de la IC implica acciones flexibles adaptadas a contextos culturales específicos.

Las subdimensiones de la acción de la IC son *acciones verbales, no verbales y actos de habla* (las palabras y frases exactas que utilizamos cuando comunicamos tipos específicos de mensajes).⁸ Estas son las tres clases de conductas donde hay mayor necesidad de adaptarse a las normas culturales. Aunque las demandas de los escenarios interculturales de hoy en día hacen imposible dominar todo lo que se debe hacer y lo que no en varias culturas, hay ciertos comportamientos que deberíamos modificar cuando interactuemos con ellas. Por ejemplo, los occidentales necesitan aprender la importancia de estudiar con detenimiento las tarjetas de presentación de aquellos que provienen de la gran mayoría de contextos asiáticos. También, algunas conductas básicas verbales y no verbales mejoran el grado en que somos vistos como gente eficaz por los demás. Por poner un ejemplo, el tono verbal (que sea alto en vez de suave) en el que se habla puede transmitir diferentes significados según en qué culturas. Casi todos los acercamientos al trabajo intercultural

ral han insistido en la importancia de la flexibilidad. Con la acción de la IC ahora tenemos un modo de explorar cómo mejorar nuestra flexibilidad.

Los capítulos del tres al siete explorarán con minuciosidad cada una de estas dimensiones. Se ofrecerán estudios, ejemplos y buenas prácticas para avanzar hacia la obtención de las capacidades representadas por estas cuatro dimensiones.

La Escala de Inteligencia Cultural (CQS) mide la competencia en cada una de estas cuatro dimensiones.⁹ Por medio de una serie de preguntas recibes cuatro puntuaciones, una por cada dimensión de la inteligencia cultural. Al hacer el promedio de esas cuatro puntuaciones, puedes calcular tu IC global. Hay dos cálculos disponibles, cada uno de los cuales tiene relevancia para mejorar la eficacia del liderazgo. Uno es una autoevaluación y el otro es un informe de evaluación por un compañero. La autoevaluación proporciona un perfil de cómo te ves a ti mismo en las cuatro dimensiones de la inteligencia cultural. El informe del compañero te pide que identifiques entre tres y cinco colegas que puedan contestar a algunas preguntas en tu nombre. A cambio, recibes un retrato robot de cómo tus compañeros te ven en las cuatro dimensiones de la inteligencia cultural. Estos dos tipos de informes son más valiosos cuando se usan juntos, de tal modo que puedas comparar tu autoevaluación con la perspectiva de los demás acerca de tu inteligencia cultural.¹⁰ Visita la página web <http://www.cq-portal.com> para obtener más información.

Figura 2-2. El ciclo de cuatro pasos de la inteligencia cultural



Hay una gran variedad de maneras de aplicar las cuatro dimensiones de la inteligencia cultural al liderazgo. Pueden usarse como cuatro áreas para evaluar a los individuos que estés considerando para un proyecto intercultural. También pueden servir como cuatro categorías para la formación en diversidad o para un plan de desarrollo personal para el líder. Y también pueden utilizarse como un ciclo de cuatro pasos para desarrollar la inteligencia cultural tanto a gran escala como en las situaciones particulares. Este ciclo, como se representa en la [Figura 2-2](#), es la aplicación primordial que se utiliza en este libro. Aunque las cuatro dimensiones de la inteligencia cultural no siempre se desarrollan en un orden específico, Linn Van Dyne y Soon Ang sugieren que puede ser de ayuda pensar en las

cuatro dimensiones de la IC como en cuatro pasos para incrementarla.¹¹ Sería algo así:

- Paso 1: la determinación de la IC (dimensión motivacional) nos da la energía y la confianza en nosotros mismos para aplicar el entendimiento y la planificación necesarios para un proyecto intercultural en particular.
- Paso 2: el conocimiento de la IC (dimensión cognitiva) nos provee de la comprensión de las cuestiones culturales básicas relevantes para este proyecto.
- Paso 3: la estrategia de la IC (dimensión metacognitiva) nos permite hacer uso de nuestro entendimiento cultural de tal modo que podamos planear e interpretar qué ocurre en esta situación.
- Paso 4: la acción de la IC (dimensión conductual) nos proporciona la habilidad de trabajar en un liderazgo eficaz y flexible para esta tarea.

Cuando la gente responde a nuestro comportamiento intercultural (paso 4), tanto positiva como negativamente, el ciclo completa el recorrido hasta regresar a la determinación de la IC (paso 1). El comentario crítico de los demás ofrece una fuente de inspiración para continuar nuestro desarrollo. Según el ciclo se va repitiendo, nuestra inteligencia cultural global va teniendo la capacidad de seguir desarrollándose y creciendo. La inteligencia cultural no es una habilidad estática. Se transforma y se desarrolla con nuestro trabajo diario.

El ciclo de cuatro pasos ofrece un prometedor modo de pasar la IC de la teoría a la práctica. Podemos llevar a cabo constantemente los cuatro pasos en un nivel superior al pensar en cómo es nuestro liderazgo global en una diversidad de situaciones. Y podemos trabajar sobre este bucle incluso improvisadamente, mientras entablamos conversaciones o negociaciones interculturales. No tienes por qué ser un profesional a la hora de saber

trabajar con un socio chino en un nuevo proyecto. Pero haz pasar el proyecto por estos cuatro pasos como un modo de empezar.

1. ¿Qué vas a hacer para motivarte?
2. ¿Qué necesitas saber?
3. ¿Cuál es tu plan?
4. ¿Qué conductas debes adaptar?

Nadie llega nunca al final de este viaje de la inteligencia cultural. Seguimos trabajando estos pasos en una gran variedad de escenarios y contextos. Mejoramos continuamente al hacerlo. Eso es lo que estamos buscando: aumentar la eficacia de nuestro trabajo en el contexto global. Utilizaremos esta progresión de cuatro pasos cuando hablemos de las cuatro dimensiones de la inteligencia cultural en los capítulos del tres al siete.

La IC es diferente de la IE

La IC es una forma más de inteligencia. Todos sabemos lo que es el coeficiente intelectual: una medida de nuestras capacidades intelectuales. En los últimos años, también hemos comprendido la importancia del coeficiente emocional, o inteligencia emocional: la habilidad de cada uno para conducirse con eficacia social y emocionalmente. El conocimiento técnico no es suficiente. Los líderes necesitan ser capaces de trabajar con personas. La inteligencia emocional ayuda a calcular el grado en el cual somos capaces de percibir, evaluar y administrar nuestras propias emociones y las de los demás.¹² Los estudios muestran que los líderes con una fuerte inteligencia emocional son más eficaces, pero no es un indicador fiable de si esa eficacia se puede sostener más allá del contexto cultural de cada uno. La inteligencia cultural recoge el testigo donde la inteligencia emocional lo deja. Nos ayuda a aprender cómo trabajar con eficacia con gente que proviene de diferentes

orientaciones culturales. Ayuda a asegurar la eficacia del liderazgo más allá de las fronteras culturales.¹³

Shelly es otra de las universitarias que fueron a Bangalore, en India, en el viaje de estudios de diez días. El día que nos conocimos Shelly llevaba tacones, un traje negro y el cabello recogido. Ella ofrecía una afirmación cálida y no verbal cuando sus compañeros hablaban. Solo se necesitaban unos pocos minutos de interacción con Shelly para ver que probablemente puntuaría muy alto en un informe de IE. Era muy buena conversadora y varias veces, durante la reunión de grupo, no solo respondía a mis preguntas sino que además encontraba el modo de atraer a aquellos estudiantes que previamente se habían sentado desconectados de los demás. Aun así, irónicamente, cuando le pregunté a Shelly: «Entonces, ¿cuál fue el mayor desafío al que te enfrentaste en Bangalore?», ella contestó: «Pues conseguir que la gente hablara conmigo. Era totalmente incómodo. Intenté todo lo que se me ocurrió y la mayoría de mis conversaciones no llegaron a ningún lugar. Aunque ellos hablaban un buen inglés, nunca pareció que mantuviéramos conversaciones reales».

Los individuos que tienen una gran habilidad para empatizar y relacionarse con gente en sus propias culturas pueden encontrar que esas mismas capacidades empáticas y sociales no les llevan a ninguna parte cuando interactúan con alguien de un trasfondo cultural diferente. Puede llegar a ser muy frustrante para alguien como Shelly, que normalmente siente la interacción social como algo natural. Por el contrario, a algunos individuos con capacidades sociales limitadas en casa les puede ir muy bien en otra cultura. Así que los libros y la formación sobre inteligencia emocional suponen cierto nivel de familiaridad con la cultura de aquellos con los que interactuamos y a los que lideramos. Por esto se necesitan las capacidades adicionales que representa la inteligencia cultural.

Sea cual sea tu coeficiente cultural, no está fijado. Tu inteligencia cultural puede mejorar continuamente a través de la

educación, las interacciones y la experiencia. Una gran variedad de experiencias y métodos pueden dar como resultado un aumento del coeficiente cultural. Por supuesto, lo contrario también es cierto. Uno se puede volver menos inteligente culturalmente, aunque no es tan probable. Según vayamos indagando en el ciclo de cuatro pasos de la IC en los siguientes capítulos, se irán incluyendo estrategias basadas en las investigaciones para crecer en cada dimensión de la inteligencia cultural.

La pregunta inevitable se plantea sobre si la inteligencia cultural es una cuestión de nacimiento o si se aprende. ¿Están algunos genéticamente predispuestos para ser culturalmente más inteligentes? La respuesta es que posiblemente sí. Del mismo modo que algunos de nosotros nos sentimos orientados de forma natural a ser mejores corredores, ingenieros o músicos, así también quizá estemos predispuestos genéticamente hacia un comportamiento intercultural más flexible. Por ejemplo, los estudios indican que ser extrovertido está relacionado con algunas de las dimensiones de la inteligencia cultural. También hay una correlación positiva entre ser naturalmente concienzudo y tener una alta estrategia de la IC; y el rasgo de personalidad conocido como «mente abierta», una curiosidad general hacia las circunstancias y el mundo, está relacionado con las cuatro dimensiones de la inteligencia cultural.¹⁴ Así que hay algunas correlaciones interesantes entre nuestra personalidad y la inteligencia cultural. Sin embargo, el énfasis está en que *a través del aprendizaje y las intervenciones, todo el mundo puede ser culturalmente más inteligente*. Y solamente porque alguien tenga el talento natural para flexionar su comportamiento en situaciones interculturales no es garantía de que esa persona sea un líder culturalmente inteligente. Tener una genética natural para correr no significa que puedas ser un corredor de maratones sin entrenamiento, y lo mismo es cierto en este caso. Lleva esfuerzo y trabajo, pero cualquiera puede desarrollar y alimentar la inteligencia cultural.

Repertorio de herramientas

Digamos que el equipo de España llegará en dos horas, así que tenemos poco tiempo para investigar la cultura española ahora mismo. ¿Qué deberías hacer? Nuestras ocupadas vidas simplemente no nos permiten convertirnos en expertos en todas las culturas con las que trabajamos. La inteligencia cultural ofrece un acercamiento más prometedor y realista. Según el estudio sobre directivos globales realizado por los investigadores Maddy Janssens y Tineke Cappellen, se necesita un enfoque más amplio desde la base para orientar a los profesionales. Su estudio valida la *importancia preferente de la inteligencia cultural en el desarrollo de un repertorio global de herramientas y conductas* a las que puedes acudir cuando entables cualquier interacción intercultural en vez de esperar que domines todos los pormenores de cada cultura.¹⁵

Fue este acercamiento más amplio que adopta la inteligencia cultural lo que inicialmente me empujó a la investigación y el modelo. Gran parte de mi propio trabajo ha requerido montones de viajes episódicos y de corto plazo. Estaba convencido de que la cultura era una fuerza motriz en el modo en que hacemos nuestro trabajo, pero me sentía paralizado por la idea irreal de tener que convertirme en un experto cultural para toda persona y lugar con los que me encontrase.

Ahora hay lugar para una comprensión más específica e intensa de ciertas culturas. Cuando se hizo evidente que iba a ser el responsable de liderar nuestro trabajo en Liberia, supe que necesitaba aumentar mis conocimientos acerca del trasfondo histórico y cultural del país. Hubiera sido un descuido de mi parte que solamente contara con un conocimiento general de las culturas para hacer mi trabajo con eficacia. Pero tampoco partía de cero. A pesar de que nunca había estado en Liberia ni había pasado tiempo estudiando su cultura, una creciente cantidad de inteligencia cultural me ayudó a saber qué clase de información investigar y qué clase de preguntas hacer. Ya he

demostrado que mis experiencias previas y mi conocimiento no me salvó de cometer errores. Y tengo multitud de errores como esos para compartir. Pero, por fortuna, nuestros errores pueden ser uno de los mejores modos de hacer crecer nuestra inteligencia cultural. De hecho, parte de ser más inteligente culturalmente es abrazar la idea de que el conflicto intercultural es inevitable y que proporciona una oportunidad para el desarrollo personal y profesional.

Tú también tendrás que aumentar el conocimiento específico de ciertas culturas empresariales, generacionales y socio-étnicas. Pero el énfasis primordial del enfoque de la inteligencia cultural es desarrollar un conjunto de herramientas que puedan ser aplicadas a toda clase de situaciones culturales. Aunque un poco de lectura y de formación iniciales puede hacer germinar tu crecimiento en inteligencia cultural, continuamos añadiendo cosas a nuestro repertorio para el liderazgo culturalmente inteligente durante toda nuestra carrera. El modelo de cuatro pasos se aplica de igual modo tanto a los viajeros novatos como a los veteranos ejecutivos multinacionales.

Un acercamiento desde dentro

No hay muchas esperanzas de convertir nuestra conducta intercultural en algo continuo a menos que realmente cambiemos el modo en que vemos a nuestros conciudadanos del mundo. Tenemos que ir más allá de los enfoques que hablan de la modificación del comportamiento mediante los cuales *pretendemos* ser respetuosos y avanzar para convertirnos en líderes que *respeten genuinamente* y valoren a la gente de diferentes trasfondos culturales. Este parece ser el factor más importante para determinar si un líder ciertamente se comporta con inteligencia cultural. Ningún programa sobre comprensión de la diversidad y ninguna simulación intercultural creativa tienen sentido si no cambiamos realmente el modo en que vemos a las personas desde dentro.

La educación es, con mucho, el antídoto más familiar utilizado por las organizaciones que quieren tratar con los desafíos de la diversidad cultural. Cuando enfrentamos las cuestiones que afloran como resultado de las diferencias culturales, por defecto lo que hacemos es poner a todo el mundo junto y enseñarles acerca de cosas como el acoso sexual o los tabús culturales. Como parte implicada en el campo de la educación, no voy a menospreciar el valor de una buena enseñanza y un buen aprendizaje que conduzca a un trabajo intercultural más eficaz. Pero algunos de nuestros descubrimientos acerca de lo que ocurre como resultado de darle un énfasis excesivo a la educación en este ruedo en particular son poco alentadores.¹⁶

Una de las quejas que escucho a menudo de los empleados cuando evalúan la formación en diversidad es que todo esto marca pocas diferencias en lo que verdaderamente ocurre en el lugar de trabajo. Por supuesto, es útil recordarle a los hombres que no deben referirse a sus compañeras femeninas como «las chicas» y es instructivo ver cómo un colega chino puede ser más reticente a ofrecer una crítica negativa sobre sus jefes que uno de Australia. Pero si un tipo no ve a sus colegas femeninas como dignas de respeto o un líder australiano sigue pensando que su socio chino necesita «aprender a decir lo que piensa», ¿qué se ha conseguido? No me malinterpretes. Hacer que la gente utilice un lenguaje respetuoso es un buen comienzo. Pero se necesita algo más.

Un estudio analizó una compañía que había desarrollado un programa completo de formación en diversidad para ayudar a paliar la pésima moral que atravesaba la organización entera. Miles de dólares más tarde, y después de montones de talleres de formación sobre diversidad, poco había cambiado. Solamente a través de un análisis más profundo salió a la luz que el director ejecutivo de la organización, un antiguo marine de Estados Unidos, era extremadamente prejuicioso con respecto a los empleados con sobrepeso. Él veía a los empleados obesos como una evidencia de un trabajador indisciplinado y perezoso.

Tanto él como sus compañeros habían pasado por incontables horas de intervenciones y formación para aumentar su respeto hacia las mujeres y las personas de color. Pero el tema central no había sido tratado.¹⁷ El enfoque de la inteligencia cultural con un énfasis en los atributos *personales* del liderazgo quizá hubiera revelado aquel problema más pronto.

Volverse culturalmente inteligente no implica darle la espalda a nuestros propios trasfondos y preferencias culturales. En cambio, sí significa que tenemos que hacer algo más que simplemente cambiar el modo de hablarles a nuestros colegas que son diferentes que nosotros, ya sea una diferencia de tamaño, género, color o de cualquier otro tipo. Y tenemos que ir más allá de, simplemente, planear una formación sobre diversidad una vez al año. Lo que necesita ser transformado es el modo completo en que vemos al prójimo. Se ofrecerán más guías acerca de lo que significa esto a lo largo del resto del libro. La inteligencia cultural es más un modelo transformador de la conducta y el liderazgo intercultural que un modelo construido primordialmente sobre estrategias de modificación del comportamiento.

Conclusión

Algunos individuos tienen un alto coeficiente cultural y otros no, pero prácticamente todo el mundo puede aumentarlo trabajando en el ciclo de cuatro pasos. La inteligencia cultural se adapta perfectamente al aluvión de situaciones culturales a las que se enfrentan los líderes de hoy. Eso incluye una colección de competencias necesarias en cada campo. Sin ellas, los líderes se arriesgan a hacer caer sus carreras y sus organizaciones en la obsolescencia. Pero los líderes que se comprometen a mejorar el modo en que piensan, planean y actúan en las situaciones interculturales tienen una ventaja inusual para navegar por el fascinante terreno de nuestro mundo curvilíneo y multidimensional.