

MEDIACIÓN INTERPERSONAL: FACILITANDO EL DIÁLOGO ENTRE LAS PARTES
GREGORIO BILLIKOPF, Universidad de California (gebillikopf@ucdavis.edu)
© 2021 Regents of the University of California

APÉNDICES

¿Diferencias culturales?



© Gregorio Billikopf. Voronezh, Rusia, 1993

En 1993, tuve la primera oportunidad de visitar a Rusia como representante de la Universidad de California. Mi tarea era proporcionar ayuda técnica sobre administración laboral agrícola. «Los rusos son muy corteses», me habían contado. Por ejemplo, un ca-



El poder romper con algunas barreras puede tomar tiempo y esfuerzo. La cantidad de esmero requerido dependerá de muchos factores, incluyendo la habilidad e interés genuino del individuo que está intentándolo y lo alienado, desalentado o desconectado de la cultura establecida que se sienta la persona por rescatar.

ballero debe mostrar sus buenos modales al verterle la *limonad* (tipo de jugo) a las damas y mostrarles otros tipos de cortesía.

Hacia el fin de mi estadía fui invitado a salir a cenar por mi joven huésped y amigo Nicolai Vasilevich y su encantadora mujer, Yulya. Al final de un banquete maravilloso, Yulya me preguntó si

me gustaría un plátano. Yo le agradecí pero se lo rechacé lo más educadamente posible, explicándole que estaba muy satisfecho. Pero mientras respondía, mi mente trataba de buscar una salida cortés:

—Y a usted, ¿le gustaría un plátano? —le pregunté a Yulya.

—Sí— me sonrió, pero no hizo esfuerzo alguno por tomar uno de los varios plátanos que estaban a su alcance.

«¿Qué hago ahora?», pensé desesperadamente.

—¿Cuál le gustaría? —le pregunté torpemente.

—Ese— me dijo, al apuntar a uno de los plátanos.

La verdad es que no sabía qué hacer. Mientras que separé el plátano que Yulya había escogido del racimo, varias preguntas me angustiaban. «¿Qué hago ahora? ¿Se lo entrego tal cual? ¿O primero se lo pelo a medias? ¿O se lo pelo completamente?». Finalmente opté por pelarlo a medias antes de ofrecérselo a Yulya. Las sonrisas cariñosas reflejadas en los rostros de Yulya y de Nicolai me hicieron sentir que le había atinado.

Después de esta experiencia le conté a medio mundo esta perla de sofisticación cultural: «que en Rusia, caballeros, la conducta protocolar es pelarle los plátanos a las damas». Unos años después, durante mi tercer viaje, fui cortésmente desengañado sobre tal noción.

—¡Oh, no!, Grigorii Davidovich —un ruso me corrigió amablemente—. En Rusia, cuando un hombre le pela un plátano a una dama es porque tiene un *interés romántico* por ella.

David, mi hijo mayor, poco después tuvo ocasión de viajar a la Ucrania para un breve intercambio estudiantil. Un año más tarde nos tocó, como familia, recibir a varios jóvenes y líderes ucranianos en nuestro hogar. Me fijé que nuestras visitas estaban pelando sus plátanos del lado de la flor y no del tallo o pedúnculo. Pensé, «¡Nunca han visto un plátano en su vida!». Me sentí impulsado a corregir a nuestras visitas pero afortunadamente recobré la razón. Decidí, entonces, pelar mi propio plátano por el lado de la flor. Ciertamente era más fácil que por el pedúnculo. Además, al plátano le dio lo mismo y no perdió su sabor. Ciertas lecciones se aprenden después de pasar un momento de vergüenza.

Algunos artículos sobre diferencias culturales tienen el potencial de causar más daño que bien. Especialmente cuando propagan generalizaciones sobre el contacto visual y aseveraciones que ciertas culturas son flojas o no les interesa participar en la toma de decisiones. Estos estereotipos presentan, como mis plátanos —pero quizá algo no tan cómico— demasiadas distorsiones.

Este apéndice es un intento de compartir mi perspectiva —como un chileno que ha viajado extensamente al extranjero— sobre el tema de diferencias culturales. Me ha tocado conocer un gran número de países latinoamericanos y enseñar, ser enseñado, ser compañero de cuarto, estudiar con, trabajar para, trabajar con, ser supervisado por, supervisar, llevar a cabo investigaciones y ser amigo de hispanos de cada clase social y de casi todos los países de habla hispana en el mundo. Además he tenido la oportunidad de conocer a gente de muchas culturas diferentes, lo que ha sido muy enriquecedor.

HUMANIDAD COMÚN

Es mi aseveración de que las diferencias entre individuos *dentro* de una nación o cultura son mucho mayores que las que existen *entre* naciones o culturas. La educación, posición social, religión, personalidad, afiliación política, estructura de valores, experiencias vividas, el afecto mostrado en el hogar y un sinnúmero de otros factores influyen en la conducta humana y la cultura.

Mientras esperaba un vuelo me fijé en un hombre que conversaba por teléfono cerca del terminal donde me encontraba. Me interesé porque parecía ser ruso. A pesar de la distancia que nos separaba, de vez en cuando creía escuchar alguna palabra en ese lindo idioma. Cuando escuché la palabra человек (persona) se confirmó mi presentimiento. Quise practicar mis tres palabras en ruso con él y la oportunidad se presentó unos veinte minutos más tarde, cuando pasó al lado mío.

—Доброе утро! (¡buenos días!) —le dije.

—¿Cómo sabía? —el ruso me preguntó incrédulamente mientras se daba vuelta para mirarme. Entablamos una conversación amena ya que teníamos varios intereses en común. Me costó des-



© Gregorio Billikopf. Voronezh, Rusia, 1993

Las rusas a menudo pasean tomadas del brazo con sus amigas. En Chile las mujeres suelen saludar a otras mujeres y hombres con un beso en la mejilla. En algunas culturas, decir «sí» significa «le escucho» más que «estoy de acuerdo».

pedirme cuando me tocó embarcar. Él me contó que había otro ruso que viajaría en el avión. Después de entrar a la nave y tomar asiento, me di cuenta que me tocó la coincidencia de sentarme al lado del otro ruso.

—Доброе утро! —lo saludé con ánimo.

—Доброе утро —respondió con poco entusiasmo y sin siquiera levantar su cabeza del libro que estaba leyendo. Fin de la conversación.

Algunos piensan que al enfocarme en lo que tenemos en común estoy minimizando distinciones reales entre la gente. Por supuesto que éstas existen y valen la pena ser estudiadas. Deborah Tannen, por ejemplo, se explaya sobre las diferencias entre los sexos: “El pretender que las mujeres y los hombres son iguales daña a las mujeres... También daña a los hombres quienes, con buenas intenciones, les hablan a las mujeres como lo harían con los hombres y se desarman cuando sus palabras no tienen el efecto que esperaban —o hasta encienden resentimiento y enojo”. Tannen agrega, “El riesgo de ignorar las diferencias es mayor que nombrarlas”.¹

Existen muchos tipos de culturas y grandes variantes entre ellas: culturas organizacionales, culturas religiosas, culturas de gran ciudad o de pequeño pueblo y culturas deportivas para mencionar unas pocas. Hay familias en las que los hijos se parecen tanto físicamente como en cuanto a su forma de ser, mientras que hay otras que no se parecen en nada y llega a sorprender que estén relacionados.

Las diferencias en antecedentes culturales o étnicos pueden algunas veces dirigirnos hacia malos entendidos y conflictos interpersonales.

Modales

Hay grandes contrastes en lo que se considera buenos modales y comportamiento apropiado tanto dentro y fuera del trabajo, tal como:

- El largo del saludo antes de ir al grano en una conversación
- El nivel de tolerancia al escuchar una conversación en otro idioma en nuestra presencia
- El tono de nuestras voces en restaurantes o lugares públicos (¿hasta qué punto se puede llamar la atención de otros o evitar la misma?).



© iStockphoto.com/YazolinoGirl

Las personas tienen mucho más en común que lo que se suele pensar, tal como la necesidad de afiliación y cariño,

- En qué consisten los buenos modales (p. ej., ponerse de pie cuando una dama se acerca a la mesa, ceder el asiento en el transporte público ante una persona mayor, etc.).
- Vestimenta
- Preparación de la comida
- Música

En Latinoamérica se acostumbra a que la persona que viene llegando salude a los otros. Por ejemplo, en México se dice «pro-



© iStockphoto.com/Studio1One

Las diferencias entre individuos dentro de una nación o cultura son mucho mayores que las que existen entre naciones o culturas

vecho» cuando alguien se acerca a un grupo de personas que están comiendo. En Chile las mujeres suelen saludar a otras mujeres y hombres con un beso en la mejilla. En algunos lugares de África constituye malos modales tomar la comida con la mano izquierda. Las rusas a menudo pasean tomadas del brazo con sus amigas. En algunas culturas, decir «sí» significa «le escucho» más que «estoy de acuerdo».

Vida rápida

Cuando estudiaba en la Universidad de California, en Davis —poco después de salir de Chile— tocó que mientras subía la escalera para llegar a mi dormitorio me topé con otro estudiante. «*How're you doing?*» me preguntó. Me di vuelta para contarle, pero ya se había esfumado. Descubrí que ese «¿Cómo estás?» sig-

nifica más bien un «¡Hola!» o un «Qué hubo» y la contestación correcta es «Me va bien, ¿y a ti?».

Si un individuo realmente quiere saber cómo se encuentra otra persona, deberá (1) indagar al respecto una vez que la conversación haya comenzado, (2) poner cara seria y bajar la voz un tanto y (3) hablar más lento mientras se hace la misma pregunta.

Nosotros, los latinoamericanos, somos conocidos por nuestros convites sin fecha: «Tendrás que venir a cenar (a montar a caballo, etc.) uno de estos días». El equivalente norteamericano es el «*Let's do lunch!*». Lo que la persona está diciendo es que «Me gustaría juntarme contigo, deberíamos juntarnos, pero ni tú ni yo tenemos tiempo, así es que, bueno, ¡ven a verme cuando puedas!». No deja de ser un saludo cariñoso, pero un verdadero convite es más específico. Cuando nunca sale algo concreto de estas invitaciones, entonces pierden su valor psicológico.

Nuestra vida tan rápida significa que muchas veces no tenemos —o nos hacemos— el tiempo para escucharnos y hablarnos. En un lugar aislado en Uganda donde no había llegado la electricidad, un individuo me dijo: «Aquí no necesitamos psicólogos porque la gente conversa».

Significado de las palabras

Las barreras idiomáticas también pueden causar malentendidos entre las personas. Cuando le pregunté a una hispana, «¿Tiene pena?», se molestó porque en algunos países *pena* significa *vergüenza* y no tristeza. Las palabras con raíces similares pueden tener significados opuestos.

Cuando una joven que no dominaba el español fue animada por su supervisor a que hablara en castellano, le dirigió la palabra a los concurrentes y exclamó:

—Estoy muy *embarazada* —y después de apuntar a su supervisor, añadió—. ¡Y toda la culpa la tiene *él!*

Significado de la puntualidad

La puntualidad también puede tener connotaciones culturales. Pero a veces sólo es una cuestión de comunicación. Durante una visita a Brasil, un erudito sobre asuntos multiculturales desarrolló



© iStockphoto.com/Yuri_Arcurs

Los ojos reflejan lo que las personas sienten y estos revelan tanto los sentimientos de cariño como de interés auténtico. Mientras que los tonos de voz transmiten mucha información, los ojos proveen importantes detalles adicionales.

una manera ingeniosa de determinar la puntualidad necesaria para varios compromisos. Cuando obtenía una respuesta positiva a la pregunta, «¿*Hora brasileira?*» sabía que podía llegar tarde. Esto no significaba que los brasileños no supieran ser puntuales.

Cuando se requería una puntualidad más estricta, se ponían de acuerdo con los términos «*hora alemã*» (alemana) u «*hora inglesa*». En algunas ceremonias de naturaleza oficial en el Japón, la puntualidad puede asumir un significado aún más estricto: un grupo de visitantes internacionales recibió una invitación para asistir a una recepción en honor a un dignatario japonés. En el momento fijado para comenzar la función, cerraron las puertas y quienes no habían llegado en forma puntual quedaron fuera.²

Noto, sin importar el país o cultura de las personas, que la puntualidad es casi una virtud perdida. Las personas puntuales realmente resaltan. En todo caso, el prestar atención a las costumbres y a las diferencias culturales puede darle a alguien ajeno a esa cultura una mejor oportunidad de asimilación o aceptación. El ignorar las mismas puede causarle desafíos innecesarios.

Contacto visual

Argyle cita varios estudios sobre la *comunicación no verbal* que indica que los latinoamericanos exigen más contacto visual — justamente lo contrario de lo que muchos artículos populares sugieren.³ Estoy de acuerdo que muchos hispanos, y yo soy uno de ellos, requieren un buen contacto visual.

Los ojos reflejan lo que las personas sienten y estos revelan tanto los sentimientos de cariño como de interés auténtico. Mientras que los tonos de voz transmiten mucha información, los ojos proveen importantes detalles adicionales. Bien se ha dicho que *los ojos son la ventana del alma*.

Mi señora, que es norteamericana, ahora se da cuenta que me gusta un fuerte contacto visual cuando conversamos. Si ella está leyendo, por ejemplo, ya sabe que dejo de hablar cuando rompe nuestro contacto visual. Mis hijos todavía se acuerdan del viaje en el que mi madre estaba sentada al lado mío mientras que yo manejaba. El camino era serpenteante y mis hijos estaban horrorizados

ya que pensaban que por hacer contacto visual en forma tan seguida nos íbamos a caer por la barranca.

De vez en cuando me he topado con personas que evitan el contacto visual, pero son pocas. Conocí a una licenciada mexicana que aprendió de su madre —por medio de instrucción verbal y su ejemplo— que debería evitar contacto visual con hombres desconocidos para poder preservar el pudor. Ella creció en circunstancias humildes en una familia religiosa en un rancho en México. En contraste, me tocó entrevistar a otra mexicana esa misma semana, también del rancho, la que comentó que nunca había sido partícipe de tales enseñanzas —u oído hablar de alguien que sí lo hubiera sido.

Los motivos que conllevan a un reducido contacto visual incluyen (1) la timidez, (2) las multitareas (p. ej., intentar leer o usar la computadora mientras se sostiene una conversación), (3) el coqueteo, (4) la modestia, (5) el sentimiento que su espacio personal ha sido violado (o *sobrecarga interpersonal*), (6) el sentirse intimidado o sentimientos de inseguridad, (7) la depresión, (8) la ansiedad, (9) los sentimientos de aversión y (10) el experimentar vergüenza.

Vale la pena agregar algo en cuanto al quinto punto, la sobrecarga interpersonal. Dentro de algunas subculturas los individuos suelen evitar el contacto visual cuando sienten que se ha invadido su espacio personal, como lo que ocurre cuando se acercan para saludar. En cambio, en otras subculturas se mantiene un fuerte contacto visual en estas mismas circunstancias.

En cuanto al sexto punto, si bien es verdad que en algunas subculturas los niños e individuos aprenden a evitar el contacto visual como muestra de respeto hacia personas con más poder o autoridad, estas tradiciones forman barreras artificiales. Tuve la oportunidad de escuchar un discurso de un perito que explicaba que en ciertos lugares andinos ésta era la norma. Años más tarde me tocó viajar a uno de estos territorios y darme cuenta que si el interlocutor trata a la gente como iguales, y no como personas de menos categoría, existe un contacto visual positivo y compartido. Los que tengan una posición de autoridad deben recordar que cada vez que conversen con alguien, transmiten ya sea sentimientos de superioridad o de igualdad.



© 2009 Gregorio Billikopf, Japan

Cuando llegamos a una conclusión negativa sobre un pueblo, una nación o una gente, estas observaciones están basadas en nuestra propia inseguridad y reflejan una incapacidad para conectarnos con otros.

Diferencias sociales o raciales

Las diferencias sociales y raciales también pueden crear barreras artificiales. Sólo a través de la igualdad de respeto entre las razas y naciones podemos alcanzar relaciones internacionales positivas en esta economía global (así como paz en nuestras patrias, lugares de empleo y hogares). Los estereotipos culturales y étnicos no fomentan este tipo de igualdad.

Más serio aún son las aseveraciones que algunas culturas no quieren trabajar, son flojos o no les interesa participar u opinar. Si bien es posible que estos perfiles se presenten en forma superficial, constituyen solo barreras artificiales que pueden ser derribadas. Conozco a un profesor que enseña soldadura en una cárcel en el sur de Chile y que con su cariño, compasión e inteligencia se ha ganado a los reos que participan en sus talleres. Exige respeto de sus alumnos pero también los trata con consideración e igualdad. No me hago ilusiones sobre las probabilidades de que dejen de reincidir —ya que tienen obstáculos abrumadores por vencer— pero si algunos lo logran, ¡qué impacto más positivo podría tener tanto para ellos como para sus familias y sociedad! Menciono a este profesor porque me ha hecho pensar sobre la influencia que puede tener un individuo que rehúsa aceptar los estereotipos.

He visto varias situaciones en las que por medio de una palabra de aliento, y retroalimentación clara, las personas —que estaban por ser despedidas— se han convertido en empleados comprometidos en sus funciones. En uno de estos casos, el individuo hasta llegó a obtener un ascenso y sigue desempeñándose en forma eficiente.

En muchos casos he visto sistemas de estímulos laborales que en vez de fomentar la productividad, parecen estar diseñados para premiar la apatía.

Participación en las decisiones

A veces pudiera parecer que algunos individuos, especialmente cuando hay diferencias sociales o étnicas, no participan en la toma de decisiones. Esto no es porque no tengan ideas que aportar, más bien es así porque piensan que sus empleadores no valorarán sus contribuciones. Una vez que se rompa el hielo no será fácil conte-



ner la corriente de sugerencias que broten de estas mismas personas.

Grupos que han menos valorado sus contribuciones en el pasado han dejado atrás esta triste costumbre⁴ y esperan ser tratados como iguales. Muchas de las diferencias culturales que existían en el pasado han ido desapareciendo en una forma cada vez más acelerada. Mientras que esto puede ser algo muy positivo, también

es triste cuando nuestros países latinoamericanos pierden la guerra de las culturas y desaparecen algunas de nuestras más lindas tradiciones.

Las organizaciones pueden dar pasos importantes para involucrar a la gente y fomentar una cultura participativa. Si bien es verdad que en algunas empresas, una vez que alguien comparte su opinión ante el jefe el resto no querrá contradecirlo, hay pasos que se pueden tomar para evitar estos episodios. Existen organizaciones, por ejemplo, que les piden a los miembros con menos antigüedad que den sus opiniones primero, ya que pocos querrán contradecir a los más veteranos.

Vale establecer una cultura en la cual todas las opiniones se valorarán y en la que se aprecien los aportes y opiniones por muy diversos que sean. Existen climas laborales en los que las ideas de sus miembros son examinadas por su valor y no por quien las ha aportado. Esto requiere que cada individuo busque lo positivo en las ideas de otros, tanto como las posibles desventajas en las propias.

Hacia una comunicación más atenta

Existen importantes variantes en los patrones de nuestra forma de hablar. Estos incluyen (1) la velocidad, (2) la entonación, (3)



© Gregorio Billikopf, Llanquihue, Chile, Celebración del Bicentenario, setiembre de 2010

Existen diferencias reales entre las naciones que nos otorgan identidad.

las indicaciones que le estamos cediendo el turno a otra persona, (4) el grado de entusiasmo, (5) el uso de la pausa y (6) el hacer preguntas para involucrar a otros.

En cuanto a este último punto, mientras que algunos pueden hacer preguntas para involucrar a otros, habrá personas que interpreten estas mismas consultas como una táctica de interrogación. Eruditos en *análisis de discurso* explican que estos tipos de patrones tienen una base cultural o que están basados en diferencias entre cómo se comunican los hombres y las mujeres.⁵

Mi experiencia es que las personas varían en cuanto a estos rasgos en formas no muy predecibles. En las entrevistas y encuestas que he llevado a cabo, los individuos frecuentemente me cuentan que aunque comparten tal o cual rasgo de su género, cultura o nacionalidad, no coinciden en nada con otros estereotipos.

Stella Ting-Toomey sugiere que mantengamos un tipo de *estereotipo atento* cuando tengamos que abordar una situación puntual y recordar lo que pensamos saber sobre esa cultura. Nos advierte que esto debe hacerse en forma tentativa, mientras que estudiamos indicaciones que puedan contradecir las nociones preconcebidas.⁶

John Winslade y Gerald Monk sugieren —como vimos cuando hablamos de la *escucha empática*— que tomemos una postura de *ignorancia deliberada*. Ellos advierten: “Nunca presuma comprender el significado de una acción, evento o palabra”.⁷ Estos sentimientos son un buen consejo en nuestro vivir diario y cuando estamos lidiando con personas de otras culturas o nacionalidades.

CONCLUSIONES

Para resumir, los estereotipos negativos pueden causar daño ya que las personas y sus aportes son descontados y esto aumenta la apatía y los sentimientos de antagonismo. Yo también he sido culpable de estas generalizaciones sobre asuntos culturales. Aunque no he conquistado esta fea costumbre del todo, pienso que se está despejando la neblina. Cuando llegamos a una conclusión negativa sobre un pueblo, una nación o una gente, estas observaciones están basadas en *nuestra propia inseguridad* y reflejan una incapacidad para conectarnos con otros.

En cuanto a nuestras relaciones interpersonales con personas de otras culturas, no hay cómo sustituir la receptividad a la retroalimentación interpersonal, el poder de la observación, las preguntas eficaces y el buen sentido común. Se puede aprender mucho



© 2012 Gregorio Billikopf, ראון, הרשולן, ישראל

observando cómo las personas de la misma cultura se tratan entre sí. La mayoría de la gente estará lista a contestar nuestras preguntas sobre su cultura. Vale la pena indagar con múltiples personas, eso sí, para obtener una perspectiva más fiel a la realidad.

El poder romper con algunas barreras puede tomar tiempo y esfuerzo. La cantidad de esmero requerido dependerá de muchos factores, incluyendo la habilidad e interés genuino del individuo que está intentándolo y lo alienado, desalentado o desconectado de la cultura establecida que se sienta la persona por rescatar.

El hacer un esfuerzo genuino para encontrar lo positivo de las contribuciones históricas, literarias y culturales de una sociedad; el aprender algunas frases amables en el idioma de otra persona y el mostrar aprecio por la comida y música de otra cultura pueden tener efectos verdaderamente positivos y ayudarnos a ser negociadores interpersonales más eficaces. Un espíritu de aventura y el interés por otros nos permitirá reducir o eliminar muchos *impasse* o puntos muertos.

Entonces, no es que no existan las diferencias culturales. Hay diferencias reales entre los pueblos que nos otorgan identidad —y a veces un poco de humor. Mi aseveración es que las personas tienen mucho más en común que lo que se suele pensar, tal como la necesidad de afiliación y cariño, de participación y contribución. Cuando se le quita la cáscara o exterior, no quedan tantas diferencias después de todo.

APÉNDICE—OBRAS DE CONSULTA

1. Tannen, D. (2006). *Preface and "Put down that paper and talk to me!"*: *Rapport-talk and report-talk*. In L. Monaghan & J. E. Goodman (Eds.), *A cultural approach to interpersonal communication: Essential readings* (p. 180). Malden, MA: Blackwell. See other papers by Tannen (2001) in D. Schiffrin, D. Tannen, & H. E. Hamilton (Eds.), *The handbook of discourse analysis*. Malden, MA: Blackwell. Also see Tannen, D. (1986). *That's not what I meant! How conversational style makes or breaks relationships*. New York: Ballantine Books.
2. Cortés, C. (1991, March 7). *Cultural Shock: Managing a Diversified Workforce*. Agricultural Personnel Management 11th Annual Forum. Modesto, California.
3. Argyle, M. (1988). *Bodily communication* (2nd ed.) (pp. 57-61). London: Methuen.
4. Brown, R. (1986). *Social psychology: The second edition*. New York: Free Press. Brown also includes an excellent discussion of interpersonal contributions.

5. Maltz, D. N., & Borker, R. A. (2007). *A cultural approach to male-female miscommunication*. In L. Monaghan & J. E. Goodman (Eds.), *A cultural approach to interpersonal communication: Essential readings* (p. 180). Malden, MA: Blackwell.
6. Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating across cultures* (p. 163). New York: Guilford Press.
7. Winslade, J., & Monk, G. (2000). *Narrative mediation: A new approach to conflict resolution* (pp. 126-128). San Francisco: Jossey-Bass.